



UNSAM
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Rupturas y continuidades en las formas de acción y resistencia de los trabajadores. El

caso Ford Motor Argentina. 1970-1985

Tesista: Omar Abdala

Directora: Paula Abal Medina

Presentación: Diciembre de 2015

Tesina para obtener el título de Licenciado en Sociología. Carrera de Sociología.

Instituto de Altos Estudios Sociales. UNSAM.

**RUPTURAS Y CONTINUIDADES EN LAS FORMAS DE ACCIÓN Y
RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES. EL CASO FORD MOTOR
ARGENTINA. 1970-1985**

Autor: Omar Abdala

Firma:

Evaluadora: Verónica Gago

Firma:

Fecha de defensa: 14/12/2015

Resumen

El presente proyecto de investigación trata sobre los distintos modos de acción y resistencia colectiva llevados a cabo por los trabajadores de la industria automotriz entre los años 1970 y 1985 en nuestro país, enfocados en el caso particular de la fábrica Ford Motor Argentina, y su relación con los procesos de rupturas y continuidades de dichos modos de acción.

Si bien es cierto que la temática propuesta ha sido abordada desde distintos ámbitos académicos, tanto sociológicos como historiográficos, también es cierto que se han considerado en forma más bien general, salvo la tesis de Lascano Warnes (2012) o el trabajo de Victoria Basualdo (2006) o de Leandro Molinaro (2013) que trataron específicamente sobre la relación de la empresa Ford con la última dictadura militar, en el primer caso, y sobre el caso de la ocupación de la fábrica en 1985 en el segundo.

En ese sentido, el trabajo aborda el período estudiado desde las experiencias de la vida cotidiana para considerar las acciones más importantes de los trabajadores de Ford en los distintos contextos político-sociales de esa etapa, así como las diversas estrategias de gestión de la empresa en la consecución de objetivos no sólo económicos y disciplinarios, sino también políticos, en su relación con los distintos regímenes. También se tienen en cuenta los distintos momentos de la sociabilidad de los trabajadores en el período señalado, así como las tácticas sindicales, tanto las de los gremios tradicionales como las de los actores que los impugnaban. En este sentido, es clave el papel de la militancia en Ford.

Para la consecución de estos objetivos, se realizaron 25 entrevistas en profundidad entre los años 2003 y 2008 y también entre el año 2011 y la actualidad, de las cuales se toman 14. También se acudió a la investigación de archivo para lograr establecer los nexos entre los relatos de los entrevistados y los distintos contextos en que se desarrollaron.

Es posible destacar que al cabo de la investigación se ha comprobado un interesante enriquecimiento de los propósitos iniciales, pero que también éstos han sido ampliamente rebasados por los distintos hechos relatados por los trabajadores, agregando correcciones, contradicciones, que han abierto nuevos interrogantes que valdrían la pena seguir siendo investigados.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi directora de tesis, Paula Abal Medina, quien a pesar de sus variadas ocupaciones, supo tener un lugar para mis muchas más variadas dificultades, y una palabra de estímulo cuando fue necesario.

Agradezco también a todos mis profesores que a lo largo de la carrera lograron romper el esquematismo con el que abordé este cierre de un capítulo de la vida. La aventura de la vida, que nos propone a cada momento dilemas que no se pueden resolver solamente desde la dureza que imponen algunos marcos ideológicos.

Una mención especial al historiador Alejandro Schneider, quien generosamente acercó valiosos datos sobre la situación del movimiento obrero en el período estudiado.

A mis compañeros de diversas cursadas, que tuvieron las palabras de aliento para seguir adelante, aún en particulares circunstancias dolorosas, y en especial a mis amigos logrados en ese camino: Gustavo y el Mono. También a Cintia, con quien compartí la experiencia del trabajo de campo durante la ocupación de Emfer-Tatsa.

A mis compañeros de trabajo, con los cuales compartí 3 años y medio de estudio, de los cuatro en que finalicé las cursadas. Un gran reconocimiento al Tano, Matías, Mariano, y tantos otros.

Un párrafo aparte merecen mis entrevistados, que tuvieron la deferencia de concederme las entrevistas que les he solicitado. Y muy especialmente a Miguel Ángel Delfini, dirigente de la ocupación de Ford de 1985, que tuvo esa generosidad de un líder de masas de permitirme entrevistarlos. En el mismo sentido, quiero recordar a los detenidos-desaparecidos de la fábrica, Pedro Norberto Troiani, Carlos Propato y Roberto Cantelo, que trajeron sus memorias del período en que fueron secuestrados por los militares en complicidad con la empresa, y vivieron en carne propia el suplicio de las cárceles de la dictadura.

A quienes pusieron a mi disposición sus tesinas en forma generosa. Al señor Carlos Moraga, quien a pesar de no conocerlo, me facilitó textos digitales que no podía conseguir.

A mi compañera, de quien recibí permanentemente palabras de aliento

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos.....	4
Introducción.....	9
Capítulo I.....	21
Metodología utilizada y una primer acercamiento a los actores del período.....	27
Una aproximación a la organización del trabajo en Ford de los años 1970.....	28
“Los Falcon salían como galletitas”.....	28
Sobre comienzos y aprendizajes. Dos casos en la Planta de Estampado.....	30
¿Aristocracia obrera?.....	33
Tecnologías, saturnismo y representación sindical.....	35
“Había una Comisión Interna buena en Ford”.....	38
Sobre redes clandestinas y estirpes proletarias.....	41
El quiebre.....	44
Las jornadas del “Rodrigazo”.....	46
El ejército del proletariado.....	49
La contraofensiva empresaria-sindical-gubernamental.....	53
Capítulo II.....	55
Los prolegómenos del golpe de Estado en el marco de una democracia restringida.....	56
“Yo ya aprendí a hacer la venia”.....	59

El “Proceso” en los comienzos.....	61
“Los delegados en este momento son los capataces y los gerentes”.....	64
El tiempo y el suplicio.....	65
“Miro así, para ahí, y veo todas las fichas de nosotros”.....	66
“Mire, yo acá no quiero quilombo, porque sinó, llamo al ejército, y le puedo asegurar que usted no ve más la luz del sol.”.....	67
¿Rupturas o continuidades? Repertorios de la resistencia en Ford.....	71
Represalias.....	77
Flujos y reflujos.....	78
El desfile.....	79
La ceremonia.....	82
Involucramiento.....	83
Una vez más sobre los roles de los sindicatos y de la empresa.....	88
Capítulo III.....	92
Transiciones.....	92
Señales.....	98
El cambio de régimen y el gobierno de Alfonsín.....	101
La decisión.....	103
El conflicto se institucionaliza.....	106
Las elecciones de SMATA y el nuevo mapa sindical.....	109
El Plan Austral y los prolegómenos de la ocupación de Ford.....	112
Sobre tigres de papel y revolucionarios de cartón.....	114

El momento de la ocupación.....	116
“¡No! ¡Cómo van a tirar el vino!... ¡No sean tan hijos de puta!”.....	119
“El trabajo se convirtió en un juego”.....	122
El desalojo.....	123
Lecturas.....	125
Algunas conclusiones.....	130
Bibliografía citada.....	140
Bibliografía consultada.....	145
Apéndice. Listas de entrevistados.....	147
Anexo. Cuadros estadísticos. Discurso de Courard en 1980.....	150

LISTA DE SÍMBOLOS

CGT: Confederación General del Trabajo

Adefa: Asociación de Fábricas de Automotores

CGE: Confederación General Económica

CI: Comisión Interna

CD: Cuerpo de delegados

SMATA: Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina.

ESMA: Escuela de Mecánica de la Armada

PRT: Partido Revolucionario de los Trabajadores

PST: Partido Socialista de los Trabajadores

PCR: Partido Comunista Revolucionario

PC: Partido Comunista

PB: Peronismo de Base

JTP: Juventud Trabajadora Peronista

PO: Política Obrera

PTP: Partido del Trabajo y el Pueblo

UOM: Unión Obrera Metalúrgica

CCC: Círculos de Control de Calidad

APEGE: Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias

PBI: Producto Bruto Interno

ERP: Ejército Revolucionario del Pueblo

FAL: Fusil Automático Liviano

PEN: Poder Ejecutivo Nacional

IPC: Índice de Precios al Consumidor

IPM: Índice de Precios Mayoristas

CNT: Comisión Nacional de Trabajo

MAS: Movimiento al Socialismo

PI: Partido Intransigente

ATE: Asociación de Trabajadores del Estado

C de O: Comando de Organización

Introducción

1

Este trabajo tratará sobre los modos de acción y resistencia de los obreros mecánicos durante el período 1970-1985, enfocados en la empresa Ford Motor Argentina.

Hacia los finales del gobierno de Fernando de la Rúa (diciembre de 2001), se habían puesto en movimiento nuevos y viejos movimientos sociales: los de piqueteros, las asambleas barriales y las fábricas recuperadas. En esos días surgió la pregunta acerca de cuál era la situación de los obreros no activados, sobre todo los industriales, que no habían pasado por los momentos dramáticos de sus compañeros de clase que impulsaron la puesta en marcha de fábricas abandonadas por los patronos. La pregunta inmediatamente se remontó a las experiencias traumáticas de la clase obrera durante el “Proceso” (1976-1983), en el supuesto que la dictadura había volado los puentes de la memoria colectiva, produciendo una ruptura con las experiencias de la década anterior, traducida en la feroz represión que desató sobre el activismo obrero.

Con estos interrogantes, comenzó una investigación destinada más al ámbito del activismo sindical y político que al quehacer académico, y pretendía tomar un período que arrancaba después del Cordobazo hasta nuestros días. Inicialmente, me había propuesto investigar sobre tres empresas paradigmáticas cuyos entrevistados podían acercar los datos sobre el accionar de empresarios y sindicalistas durante la dictadura. Se trataba de Fiat-Sevel, sobre la cual había conseguido algunas entrevistas; Siemens, donde había trabajado justamente desde 1978 hasta 1981 y Ford, donde podía establecer contactos con trabajadores de militancias en común, anteriores a la investigación.

El trabajo se mostró pronto como demasiado pretencioso, tanto por su extensión temporal, como por la densidad histórica y política que se desprendía de las distintas etapas por la que atravesó el país durante el período elegido. Así, con el mismo supuesto, dediqué mi tiempo a trabajar sobre Ford, enfocando el período que arranca con el Cordobazo y finaliza en 1985 con la ocupación de la empresa por los trabajadores.

Quiero señalar que mi condición de trabajador industrial y activista fabril, me acercaba y alejaba al mismo tiempo de los objetivos de investigación, pero también me situaba en el campo de la autoetnografía, ya que los procesos que pretendía investigar, los había internalizado, y seguramente el corpus empírico a construir iba a imbricar mis experiencias con las entrevistas en profundidad realizadas, como finalmente ocurrió. Lo cual debe ser debidamente aclarado, ya que por un lado le quita la objetividad que muchas veces pretendemos, pero también logra enriquecer el marco teórico sobre el cual trabajamos.

2

La doble pertenencia de este trabajo es inocultable y con ella también la coexistencia de un interrogante de vida y político con otro ligado a la investigación y las ciencias sociales. Lo que exigió construir un proceso de reflexividad muy complejo para abordar el vínculo entre trabajo fabril y activismo político, dimensiones centrales de mi investigación.

Una vez situado el trabajo dentro del campo académico, se presentó la necesidad de ubicarlo en el contexto socio-histórico, como así también la de recurrir a una literatura que superara mi propia estrechez conceptual. Así, esta bibliografía tan extensa y profunda ha superado mis pronósticos, y he debido recurrir a autores como Juan Carlos Torre y Elizabeth Jelin, por sus estudios sobre la relación de los sindicatos con los gobiernos, sobre todo peronistas; Guillermo O'Donnell, con sus trabajos acerca de los gobiernos autoritarios y la transición a la democracia; Jorge Schvarzer, sobre sus estudios acerca de la industria argentina; Paula Abal Medina por sus trabajos sobre la clase obrera; Alain Lipietz y Susana Torrado por sus aportes a los estudios sobre los modelos de acumulación capitalistas; Adolfo Canitrot, por sus estudios económicos antes y durante el "Proceso" militar; Juan Carlos Portantiero, por su trabajo sobre la relación de la economía y la política en las sucesivas crisis por la que atravesó el país; Alejandro Schneider, sobre la acción colectiva de la clase obrera en distintos períodos; Héctor Löbbe, sobre las coordinadoras fabriles en la Zona Norte del Gran Buenos Aires durante la década de 1970; autores que trabajaron sobre la situación de la clase obrera durante la dictadura militar, como Álvaro Abós, Victoria Basualdo, Francisco Delich, Ricardo Falcón, Arturo Fernández, Pablo Pozzi, etc.; Novaro y Palermo por su trabajo sobre la dictadura militar; Juan Villarreal, sobre el mismo tema; autores que trabajaron también la época que arranca con la restitución de la

democracia y las relaciones de los sindicatos y el movimiento obrero con el nuevo gobierno, como Marcelo Cavarozzi, Alfredo Pucciarelli, Leandro Molinaro, Eugenia Aruguete, Gabriel Vommaro, Víctor Hernández, De Liz, Feldman, García Allegrone, Partenio, Giniger, Guevara, Rivero. No se puede dejar de nombrar algunos autores clásicos como Marx y Foucault; Bourdieu y Bertaux sobre la cuestión de la metodología de la investigación, y también autores como De Ípola, Rancière, Poulantzas, Arendt, etc. en total, se trata de más de cincuenta autores inscriptos en este trabajo.

3

La metodología utilizada fue fundamentalmente de tipo cualitativa, basada en más de 25 entrevistas en profundidad realizadas a obreros que en su mayoría habían trabajado en Ford durante el período nombrado, de las cuales he elegido 14 para este trabajo. Se trata de entrevistas realizadas en varias oportunidades en su gran mayoría, llegando a realizarse más de cinco encuentros en algunos casos. La técnica utilizada fue, casi intuitivamente, la de “bola de nieve”, es decir, avanzando a medida que los entrevistados iban presentando otros trabajadores. El rango etario al momento de las entrevistas oscilaba entre los 50 y 60 años, pero los ex delegados secuestrados durante la dictadura, tenían alrededor de 65 años a la fecha de las entrevistas, que fueron realizadas en 2006.

Es evidente que mi carácter de obrero metalúrgico durante estas entrevistas, ayudó a que los entrevistados pudieran sentirse más cómodos al utilizar un lenguaje similar y puntos en común que sirvieron de ayuda durante las grabaciones realizadas. Siguiendo a Bourdieu (1993), se podría decir que “En efecto, la proximidad social y la familiaridad aseguran dos de las condiciones principales de una comunicación “no violenta”. Por una parte, cuando el interrogador está socialmente muy próximo a quien interroga, le da, gracias a su intercambiabilidad, garantías contra la amenaza de que sus razones subjetivas se reduzcan a causas objetivas y sus elecciones se vivan como libres al arbitrio de los determinismos objetivos puestos de relieve por el análisis” (Bourdieu, 1993: p. 4)

Sin embargo, es posible inferir que la “violencia simbólica” se manifiesta de alguna manera, ya que a pesar de no haber sido portador de saberes académicos en aquel entonces,

existió una cierta asimetría cultural, como el autor sugiere, y que hace a esa relación social que se establece entre entrevistador-entrevistado.

En los últimos años, leyendo a Bertaux (1996), he tratado de entender que detrás de cada entrevistado existen los “destellos” de conceptualizaciones que permiten ser apropiados en las investigaciones. Es que en cada miembro de la sociedad, existe “efectivamente un sabio social, que, en regla general, ignora que lo es. Y que a menudo construye teorías *ex post* que consolidan esa ignorancia” (De Ípola, 2001: p. 51). Pero no siempre resulta sencillo encontrarnos abiertos a esos “destellos” de “sabiduría social” que se encuentran encriptados en nuestras entrevistas, y que muchas veces superan los objetivos de nuestra investigación.

Quisiera agregar, que también he recurrido, y no pocas veces, al trabajo de archivo, impulsado por los dichos de entrevistados que abrían nuevos registros no planificados con anterioridad. El camino, entonces, no recorrió una línea recta como había pensado, sino tan sinuoso como la propia experiencia de aquellos trabajadores.

4

Para ingresar en este trabajo, diré que está dispuesto en tres capítulos: el primero está inscripto en el período que arranca del Cordobazo hasta los días posteriores al llamado “Rodrigazo”. Aquí, analizaremos la coyuntura político-social del período, durante la cual se desarrollaron algunos de los hechos más salientes de esa fase de la lucha de clases en nuestro país. En ese contexto, nos aproximaremos a la organización del trabajo en la fábrica, como así también a las tareas en las líneas de producción, donde “los Falcon salían como galletitas”, según la sugestiva metáfora de uno de los entrevistados.

Pero esos equipos, ya obsoletos en sus países de origen (Schvarzer, 1996), también eran portadores de tecnologías ya descartadas en las casas matrices, como el uso de materiales peligrosos para la salud de los trabajadores. Así, esa revalorización del capital introdujo además, los elementos conflictivos que no sólo cuestionaban los ritmos de producción, sino también las enfermedades profesionales derivadas del “saturnismo” (concentración de plomo en la sangre superior a 10 mg. por Dl) de lo cual daremos cuenta en el capítulo.

No faltarán las metáforas en los relatos. Esos obreros “un tanto rudos y ordinarios, quizá, pero diamantes al fin y al cabo; toscos, pero “valen su peso en oro”; ni refinados, ni intelectuales [aunque los hay] pero con ambos pies en la tierra, capaces de reír de buena gana... se expresan en un lenguaje florido, pictórico de ingenio, que sin embargo conserva el sentido común” (Hoggart, 1990: p. 2)

Pero estos obreros mecánicos, de quienes se dice, además, que eran parte de una cierta “aristocracia obrera”, tenían, y tienen también, su escala jerárquica, y más de uno reivindicará su “estirpe proletaria”, como también veremos.

Como venía ocurriendo, luego de la experiencia peronista, los trabajadores, sobre todo industriales, estuvieron altamente sindicalizados, y en general, respondían a los sindicatos tradicionales. En el primer capítulo, vamos a encontrar dos momentos de esa adhesión gremial. Durante el primer momento, respondieron a sus organizaciones, lejos todavía del cuestionamiento del “clasismo” que se había extendido luego del Cordobazo. Inclusive, algunos de los que posteriormente fueron activistas de la inquietante Coordinadora de Gremios en Lucha de Zona Norte, llegaron a caracterizar que “había una Comisión Interna buena en Ford”. Aunque ya durante el gobierno peronista, y sobre todo a partir del Pacto Social, firmado con las organizaciones empresarias y gremiales, la impugnación a los sindicatos tradicionales comenzó a aflorar en el Gran Buenos Aires. Pero no es sino a partir de la muerte del líder peronista, que esta impugnación a la llamada “burocracia sindical”, adquirió un importante carácter, sobre todo en la rama metalmeccánica.

Con el Rodrigazo, las tensiones entre gobierno y sindicatos se exacerbaban mientras el “clasismo” adquirió una importante influencia en el Gran Buenos Aires, en tanto ya era fuertemente reprimido en Córdoba y en el cinturón industrial del Paraná. Los relatos vívidos de algunos entrevistados nos llevarán seguramente al clima sindical y político de aquellos días en que los grandes complejos industriales eran los escenarios donde se desarrollaron estos procesos. “Las fábricas en estado de rebeldía” asegura Juan Carlos Torre (1983), donde existía una “confrontación política intensa” (Jelin, 1978), y “la Comisión Interna deja de dirigir cuando aparecen ellos” (la oposición “clasista”)

Así se llegó a lo que algunos entrevistados entendieron como las épicas jornadas de movilización callejera organizadas por las Coordinadoras, y consideraron que esas formaciones obreras tuvieron un carácter cuasi militar: “ahí va el ejército del proletariado”, llegaron a decir.

Las jornadas del Rodrigazo, fueron probablemente uno de los movimientos más destacados de la clase obrera en los últimos 50 años. Sin embargo, el movimiento perdió el ímpetu inicial al conseguir en parte los objetivos de reponer las Convenciones Colectivas de Trabajo, y en parte porque la mayoría de los sindicatos volvían a apoyar al gobierno y algunos se relacionaban con los militares. Así comenzó el punto de inflexión de la dinámica contestataria iniciada con el Cordobazo.

¿Fueron éstas las últimas grandes acciones colectivas de aquel proletariado industrial? ¿Finaliza aquí la etapa de liderazgo del movimiento obrero industrial en el conflicto Capital-Trabajo? Un interrogante que todavía nos hacemos. Lo cierto es que el intenso período de lucha de clases abierto con el Cordobazo parecía finalizar luego de las jornadas del Rodrigazo, y la colusión patronal-sindicatos-gobierno volvía a poner en caja a un activismo que languidecía a medida que el régimen se volvía cada vez más represivo. Pero ¿esto significaba que en el siguiente período las bases obreras serían incapaces de resistir la nueva embestida del capital? Y además, ¿hubo una ruptura con las experiencias anteriores?

5

Así llegamos al segundo capítulo que arranca con este proceso que culminará con el quiebre institucional de marzo de 1976. Se abordará esta problemática de creciente instalación de los elementos autoritarios en el régimen democrático, que O'Donnell llamó “democracias restringidas”, y se insertará en el período del “Proceso” hasta la guerra de Malvinas en 1982.

Aquí se considerará el rol de actores relevantes durante el interregno que llevó al golpe militar, en especial las actitudes de dirigentes sindicales como el líder de SMATA cuyo posicionamiento y accionar ambivalente entre resignación y complicidad con la dictadura, signó las experiencias de los trabajadores involucrados en la actividad metalmeccánica. Así, los “cuadros medios” (Comisiones Internas y Cuerpos de Delegados) quedaban atrapados

de esta ambivalencia, que en los hechos significó, en el caso de los delegados de Ford, el secuestro y detención de muchos de ellos.

Así, en ese clima de creciente violencia e incertidumbre, mientras las organizaciones revolucionarias quitaban sus cuadros de las fábricas, las organizaciones empresarias preparaban el terreno para el golpe de Estado, y muchos dirigentes sindicales observaban impávidos el transcurrir de los acontecimientos. Mientras otros comenzaban a “borrarse”

El cambio de régimen es tomado en este capítulo como un hecho trascendental para la vida de la sociedad. Es que súbitamente, los habitantes del país se encuentran con sus derechos civiles y laborales conculcados, y se abre un período incierto, sobre todo para quienes vivieron períodos de extrema tensión, como los trabajadores de Ford.

Fue en esos días cuando se instaló un destacamento militar en el predio del campo de deportes de la empresa, conformando lo que muchos llamaron “un ejército de ocupación”. Aquí será relevante su presencia, que combinada con la actitud de la empresa de quitar la representación gremial, adquirió un doble carácter disciplinario. El secuestro de 24 delegados de la empresa, insospechados de cualquier tipo de accionar “subversivo” le dio el tono a esta nueva etapa de las relaciones de producción entre la empresa y los trabajadores.

El relato, estremecedor por momentos, de aquellos representantes, muestra lo que ellos mismos llamaron la complicidad entre la empresa y los militares en la concreción del nuevo escenario disciplinario que se impuso sobre los obreros, como lo marca también Victoria Basualdo (2006)¹ en su trabajo sobre el tema. Y si hablamos de disciplina, es en la figura de los capataces donde se muestran con mayor crudeza los elementos más destacados de la relación de la empresa con los trabajadores. La figura sobredimensionada y amenazante del capataz, se erguía así, simbólicamente, sobre el conjunto de los obreros.

Por otro lado, el brutal descenso salarial, en la primera etapa militar, tuvo dos consecuencias: por un lado la emigración de los obreros más calificados hacia otros empleos, y por el otro, una creciente inquietud en los trabajadores que buscaban mecanismos para lograr una mejor retribución por sus trabajos.

¹ http://www.comisionporlamemoria.org/investigacionyensenanza/pdf_biblioteca/Basualdo-%20Complicidad%20patronal-militar.pdf

Aquí vamos a ingresar en situaciones contradictorias en que por un lado se manifestaban los síntomas de descontento salarial, y significativas acciones en consecuencia, y por el otro la decisión de los empresarios de no permitir ningún tipo de acción colectiva que pusiera en tela de juicio una autoridad recuperada. En este sentido, quisiera presentar una de las polémicas desarrolladas sobre este tema. Se trata de conocer si hubo rupturas o bien continuidades con las experiencias obreras del período anterior a la dictadura.

Es sabido que los trabajos pioneros de Delich (1982) y de Abós (1984) han sugerido una discontinuidad de las luchas obreras durante la dictadura, basados sobre todo, en la falta de representación sindical. Sin embargo, autores como Falcón (1996); Fernández (1985); Pozzi (2008); Pozzi y Schneider (2000) y Shneider (2000), pusieron en duda estas posturas planteando que hubo una resistencia, en gran parte “molecular”, que se mostró en variadas formas de acciones, que aunque defensivas y fragmentadas, mostraron un movimiento obrero que no había bajado los brazos durante el interregno militar.

Es en este sentido, que aparece una de las incógnitas de este trabajo acerca de la dicotomía ruptura-continuidad con las acciones colectivas previas a la dictadura. Aquí nuestros entrevistados refieren a singulares experiencias que conformaron un novedoso repertorio de acciones, que si bien no lograron torcer el rumbo de la empresa, sí evidenciaron un talante resistente, aunque más bien inorgánico. Así, vamos a conocer algunas acciones obreras que resultaron inquietantes tanto para los empresarios como para los propios militares apostados en la fábrica. Pero esta acción obrera estaba mediada por una represión que no disminuyó durante al menos cuatro años, y por lo tanto no se conformó una línea conflictual, sino al contrario, tuvo altibajos, flujos y reflujos hasta que los militares se retiraron de la fábrica luego del episodio de Malvinas.

¿Cuál fue el rol de los sindicatos en todo este período? Aquí vamos a encontrar por un lado a los principales sindicatos intervenidos, y en general, todos, alejados de sus bases. Por el otro una división entre los llamados “participacionistas” y los “confrontacionistas”, y si bien éstos últimos fueron los que tuvieron un rol más enfrentado con el régimen, la primera huelga general fue llamada tres años después de su instalación.

Entonces, las bases sin representación, fueron las que cargaron sobre sus espaldas el enfrentamiento directo con un empresariado que todavía apoyaba entusiastamente al régimen, como lo mostró el propio presidente de Ford en su discurso de 1980 que transcribiremos en el capítulo.

Fue en ese año que aparecieron los Círculos de Calidad que fueron fundacionales en nuestro país, ya que se adoptarían recién más de una década después por muchas empresas. Ford se convirtió así en un laboratorio donde se experimentaron nuevas tecnologías de gestión que llegaron a confundir a muchos trabajadores que creyeron que por fin había regresado la democracia a la empresa, cuando todavía quedaba un amenazante destacamento militar. Estas experiencias, vividas por los trabajadores de Ford, fueron interpretadas con expectativas diferentes que son volcadas en el texto, probablemente de una manera bastante extensa, pero que he considerado necesaria para mostrar los claroscuros de las estrategias patronales.

Aquí cerramos el capítulo con una reflexión sobre el rol de los sindicatos y de empresas como Ford durante los años más álgidos de la dictadura militar, y también lo cerramos con el episodio de Malvinas, que abrirá el capítulo siguiente.

6

El tercer y último capítulo de este trabajo va a tratar sobre el período que se abrió con el suceso de Malvinas, pasando por la restitución del régimen democrático en 1983, hasta la experiencia obrera en la ocupación de la fábrica en 1985, que coincidió con la puesta en marcha del plan de estabilización llamado “Plan Austral”.

Comenzaremos con el declive del régimen militar, aceptando que se derrumbaba sobre sus propios cimientos, pero que a la vez su caída fue amortiguada por distintos actores que impidieron que fuera tan estrepitosa como la de los Coroneles en Grecia (1967-1974) (Novaro y Palermo, 2006). Pero sobre todo asumiremos que las élites empresarias consideraron que el aventurerismo del régimen ya no coincidía con sus planes, y prefirieron marchar hacia la democracia esperando la legitimación de la hegemonía alcanzada en tiempos militares.

Este nuevo período, marcado por la “liberalización del régimen” en términos de O’Donnell (2009), no se desarrolló sin contradicciones, ya que las grandes empresas que habían cortado los vínculos con los militares, se prepararon para la nueva situación política en un clima de incertidumbre económica que se tradujo en miles de despidos en la industria automotriz, como los realizados en Ford días antes del 2 de abril

Y mientras los despidos amortiguaban el conflicto, esto no supuso que los sindicatos no bregaran por la “normalización” gremial, y que además, en la fábrica aparecieran nuevos y significativos signos de protesta. Síntomas, según un entrevistado, que anunciaban un desenlace que cambiaría súbitamente las relaciones de fuerza con la empresa.

El cambio de régimen introdujo los derechos cívicos y laborales, y los valores democráticos impregnaron fuertemente a toda la sociedad. Pero en el transcurso del régimen militar, había emergido “una nueva estructura social” (Aruguete, 2006), en que los trabajadores industriales vieron disminuida su fuerza numérica, y también el poder sindical había sido fuertemente golpeado. En ese nuevo y complejo contexto, los tímidos reclamos por mejoras salariales y la normalización sindical, eclosionaron imprevistamente con el cobro de los haberes de la primera quincena de enero de 1984.

Aquí tomaremos el concepto de “decisión”, en términos de De Ípola (2001), como momento disruptivo en que los actores que habían sido agraviados durante ocho años en sus derechos laborales, irrumpieron de pronto en el espacio simbólico que había sido ocupado por los militares durante varios años, configurando un sorprendente movimiento masivo.

Este episodio, que se podría considerar como trascendente, marcará los acontecimientos siguientes, así como también se modificarán las relaciones de fuerzas en la empresa. Así llegaremos a la institucionalización del movimiento, sedimentado en la nueva representación de los trabajadores de Ford. Aquí comienza un período signado por los enfrentamientos con la empresa, pero también con el SMATA, ya que la nueva CI, refractaria a los líderes sindicales, adoptará un talante más bien “clasista”, impugnando su liderazgo.

El nuevo gobierno será otro de los actores fundamentales que intervendrá en el conflicto Capital-Trabajo, ya que comenzará su gestión tratando de recortar el poder sindical, lo que

llevará a ciclos de enfrentamiento-concertación con dichos líderes, pero también ubicando el conflicto dentro de los límites de las instituciones democráticas en un clima que no solamente impugnaba el terrorismo de Estado, sino también las acciones obreras que en la década anterior resultaron problemáticas para el poder empresarial.

En esta intersección de intereses, se encontrarán los obreros de Ford, que por un lado trataban de recuperar conquistas anteriores, pero por el otro, se encontraban con el dilema de sobrepasar o no aquellos límites en la consecución de aquellas. Aquí nos encontraremos con las disyuntivas que atraviesan la memoria colectiva. Y como memoria implica recuerdo y olvido al mismo tiempo, los trabajadores se encontrarán con los caminos abiertos por el nuevo régimen, pero también con desvíos y obstáculos que signarán los ritmos de la acción colectiva.

Así comenzará el conflicto a manifestarse en forma directa, en un permanente tira y afloje por las condiciones de trabajo y el nivel salarial, pero también en la tensión con la dirección sindical que había sido validada en elecciones nacionales, que los actores entrevistados consideraron fraudulentas.

El capítulo terminará con los prolegómenos que llevaron a la ocupación de la planta Ford en el marco del Plan Austral, como plan de estabilización económica, pero que también supuso un nuevo giro económico que además de beneficiar a los grandes grupos económicos, perjudicó a los obreros con gran cantidad de despidos y suspensiones.

Así, con el provocador despido de 33 trabajadores, se inició la ocupación de la fábrica, que se constituyó en “caso testigo” para el resto de los conflictos que se estaban desarrollando en el resto de las automotrices y en muchas empresas, de las que se da cuenta en el capítulo.

Aquí valdrá la pena problematizar algunas cuestiones que propuso la toma de Ford, donde se podría decir que se manifestaron los dilemas que atravesaban a la clase obrera industrial durante esta nueva etapa, como el problema de la decisión colectiva, tanto en el momento de la ocupación, como la actitud a tomar con los rehenes o la organización y disciplina interna, temas que fueron objeto de intensos debates dentro de la clase.

Aquí tenemos los dilemas de una toma de fábrica de las características de la Ford, pero nos falta otro elemento que por su carácter disruptivo, elevó la ocupación a un plano, que si bien ya se podía considerar altamente político, y cuestionador de la propiedad privada, impugnaba también al monopolio patronal de la utilización de los medios de producción y su puesta en marcha.

Así, a dos semanas de la ocupación, se pusieron en movimiento los equipos y maquinaria de la empresa, realizando durante casi dos días las unidades que salieron de las líneas de producción bajo total responsabilidad y control de los propios trabajadores.

En esa tensión imposible, el conflicto había trascendido los límites del enfrentamiento con la patronal, pero también con el gobierno, ya que para aquél se había llegado a una situación insostenible “No existe ningún país en el mundo bajo cualquier sistema político que tolere este tipo de ocupación, por lo que nosotros tenemos que recurrir a la Justicia y actuar de acuerdo con la ley” dijo Raúl Alfonsín

El desalojo de la planta se realizó al otro día en un impresionante dispositivo policial con caracteres teatrales, y se produjeron cientos de despidos incluyendo a la CI y gran parte del CD de Ford. Esta derrota obrera en un “conflicto testigo” suscitó una apasionada y por momentos violenta polémica entre los principales actores de la ocupación. Pero no por eso este episodio dejó de tener una trascendencia tan importante en el plano sindical, que vale la pena interrogarse hasta qué punto los vasos comunicantes de la memoria colectiva se mantuvieron intactos, y qué tan importantes fueron las expectativas en que los atributos del nuevo régimen democrático restituyeran la totalidad de los derechos de los trabajadores.

Estas y muchas preguntas, configuran este trabajo, que tratará de responderlas. En todo caso, el aporte de esta investigación, se deberá en su mayor medida a la contribución de los trabajadores involucrados.

Capítulo I

En este capítulo estudiaremos algunos rasgos significativos de la trama histórica nacional del período comprendido entre 1969 y 1975 con el objetivo de inscribir contextualmente la relación entre capitalistas y trabajadores en la empresa automotriz Ford Motor Argentina. Asimismo, vamos a vincular nuestro estudio de caso en relación con algunas nociones y discusiones de las ciencias sociales sobre las tensiones y dilemas propios del patrón de desarrollo nacional. En ese sentido revisaremos los aportes de diferentes autores: O'Donnell (2010); Torrado (2010); Lipietz (1994); Novick (2010); Portantiero (1977); Schvarzer (1996); Jelin (1976); Jelin (1978); Torre (1983); Torre (2004) entre otros.

Quisiera partir de las polémicas que se habían instalado acerca de las características de los países de América Latina entre la Teoría de la Modernidad, y las críticas a esta teoría que representaba la mirada desde la óptica de los países centrales². Los trabajos llevados adelante sobre todo por los teóricos de la dependencia, Cardoso y Faletto (1969), y más tarde por O'Donnell (1972), insertaron a nuestros países periféricos en una nueva visión específica de un modelo diferente de desarrollo. Polemizando con Lipset, O'Donnell sugiere una observación de Latinoamérica no desde la estática fotográfica, sino desde la dinámica de la película, y propone considerar la estructura socioeconómica de los grandes centros urbanos latinoamericanos donde se daban los fenómenos sociales y políticos más relevantes en sintonía con modelos de acumulación peculiares.

El trabajo de Guillermo O'Donnell (2010) muestra los aspectos idiosincráticos del capitalismo dependiente que abarca en nuestro país los años que estamos estudiando, ya que “resultó una sociedad capitalista cuyas características la definen como un original producto histórico. Es un capitalismo dependiente, porque su funcionamiento “normal” entraña un decisivo papel del capital transnacional y porque la acumulación en su mercado no cierra allí sino que es un grifo abierto hacia los grandes centros del capitalismo mundial. Pero -aunque tardío y dependiente- es también un capitalismo extensamente industrializado, tanto debido al fuerte peso de la industria como por el alto grado en que

² Ver Aldmond y Coleman (1960) y Lipset (1959) Los autores señalan que la mayoría de los países centrales se habían caracterizado por una relación unívoca entre desarrollo económico y democracia, diferentes de los países periféricos (como los de América Latina) donde se daban gobiernos autoritarios, inestabilidad, y democracias fallidas, y que por lo tanto, éstas no eran portadoras del desarrollo económico.

ésta determina las características y modalidades de articulación del conjunto de las clases. Pero, aunque extensamente industrializada, es una sociedad marcada por agudos desequilibrios” (O’Donnell, 2010: p. 29).

En sintonía con O’Donnell, Novick destaca también la especificidad de los países de América Latina, con una “industrialización tardía”, diferente de la desarrollada en los países centrales, y que presentaba un modelo de sustitución de importaciones en el marco de economías cerradas, con baja productividad en comparación con las europeas y con gobiernos fuertes “creadores de los modelos populistas” Para la autora también se presentan elementos que contribuyen a la homogeneidad de la clase obrera durante este régimen del desarrollo en la Argentina: “El sistema de relaciones laborales... estaba estructurado sobre tres pilares: la negociación colectiva centralizada, la unicidad sindical, y el rol del sindicato como agencia social prestadora de servicios” (Novick, 2000: p. 127).

Esta originalidad que señala Novick sobre al rol de los sindicatos en las relaciones laborales, es desarrollada por Torre, quien sostiene que el sindicalismo peronista había logrado permanecer no sólo como un factor de poder, “sino que logró acrecentarlo, con la recuperación del control sobre la CGT” (Torre, 2004: p. 13)

Las clases dominantes habían intentado imponer cambios en el patrón de acumulación capitalista de sustitución de importaciones que había comenzado en la década de 1930, con profundas diferencias entre ellas, situación que Portantiero calificó como “crisis de hegemonía”³. “En efecto, el derrocamiento del primer experimento nacionalista popular de Perón... habría de implicar, en varios sentidos, el cierre de un ciclo histórico. En lo económico, quedaba atrás, agotado, un modelo de acumulación, iniciado con la crisis del 30 y reforzado en la década del 40, que el peronismo modificó socialmente introduciéndole un patrón ampliado de distribución. En lo político, el fin del primer peronismo arrasaba con un orden legítimo, sostenido por una alianza de intereses expresada en el bloque populista de poder que Perón había articulado entre las Fuerzas Armadas, el sindicalismo y las corporaciones patronales que representaban al capitalismo nacional” (Portantiero, 1977: pp.

³ “crisis de hegemonía: incapacidad de un sector que deviene predominante en la economía para proyectar sobre la sociedad un Orden Político que lo exprese legítimamente y lo reproduzca” (Portantiero, 1977: p. 533)

531-532)

Por otro lado, Schvarzer sitúa en la última fase del régimen peronista los comienzos de lo que llamó “1953-1958. La apuesta eufórica al capital extranjero”. Pero esa postura basada en la convicción de que las empresas transnacionales eran portadoras dinámicas del desarrollo productivo y la modernización tecnológica, adquirió su pleno auge en los comienzos del gobierno de Arturo Frondizi (1958-1962) cuyo objetivo había sido abrir las puertas al capital extranjero en la rama petrolera, y “las ramas metalmecánica y química (para modificar la estructura fabril y consolidar el proceso industrial)” (Schvarzer, 1996: pp. 224-225). El autor también establece un paralelismo de Argentina con los países más grandes de América Latina donde las transnacionales se establecieron en las mismas ramas, en conexión con un proceso global en el cual habían decidido instalarse en los países periféricos en función de superar los problemas derivados de la crisis del patrón fordista de acumulación.

Probablemente cerrando esa caracterización, Harvey sugiere que esta situación sintonizaba con el nuevo escenario en los países centrales donde se habían manifestado con mayor nitidez los límites del viejo modelo y que requerían un nuevo paradigma de acumulación al que llamó “acumulación flexible”, que prometía superar los “problemas de rigidez en las inversiones de largo plazo y en gran escala de capital fijo en los sistemas de producción en masa, que excluían una gran flexibilidad de diseño y daban por supuesto el crecimiento estable de mercados invariantes de consumo” (Harvey, 1998: pp. 165-168)

Así, las transnacionales que se instalaban en nuestros países, no sólo eran portadoras de una tecnología obsoleta para sus países de origen, sino también de un modelo que sintonizaba con ese capital y con las características socioeconómicas de América Latina.

Aquí llegamos a un paradigma específico de acumulación que se desarrolló desigualmente en los países dependientes. “El fordismo periférico, como el fordismo, se basa en la conexión de la acumulación intensiva y el crecimiento de los mercados finales. Pero permanece "periférico" en el sentido en que en los circuitos mundiales de ramas productivas los empleos calificados (sobre todo en la ingeniería) permanecen ampliamente externos a esos países. Además, las salidas corresponden a una combinación específica

entre el consumo local de las clases medias, el consumo creciente de bienes durables por los trabajadores y la exportación a bajo precio hacia los capitalismo centrales.” (Lipietz, 1997: pp. 20-21)

Recordemos entonces que la configuración del régimen de acumulación capitalista que estamos estudiando, debería corresponderse con una estructura social, que si bien mantiene elementos de períodos anteriores, va a mostrar características también específicas del modelo epocal. Por lo tanto, basándonos en los aportes de los autores que nos introdujeron en la caracterización económico-social de nuestros países, debemos abordar los rasgos distintivos de la estructura de clases del período.

Así, en el marco de la polémica con Lipset, O’Donnell había planteado que en los países sudamericanos más grandes, urbanizados e industrializados, como Argentina, se establecía una relación directa entre los parques industriales más avanzados, y una mayor cantidad de obreros industriales y más trabajadores sindicalizados, lo que suponía una mayor capacitación específica en procesos productivos, el conjunto de lo cual, favorecía la activación política de estos sectores: “Dentro de cada área modernizada, una parte importante de los obreros (por ejemplo, los obreros industriales) y de los empleados (por ejemplo, maestros) tienden a ser políticamente activados” (O’Donnell, 1972: pp. 44-45)

Villarreal (1985), sugiere que en la especificidad argentina, se desarrollaba una “peculiar configuración de una estructura social heterogénea por arriba y homogénea por abajo...heterogeneidad de intereses y orientaciones políticas en los grupos dominantes, y de la imposibilidad de establecer un proyecto hegemónico de poder relativamente estable...Por abajo, en cambio, la temprana industrialización capitalista [en relación con otros países de A. Latina], la alta urbanización y el peso generalizado de relaciones salariales, dieron lugar (...) a un peculiar grado de homogeneización relativa de las clases subalternas sobre la base de la localización común, la generalización del trabajo asalariado y la condición obrera” (Villarreal, 1985: p. 218).

Esta especial configuración social de nuestro país va a ser el soporte de las contradicciones sociales que se expresarán en las situaciones de conflicto dinamizadas por el llamado “Cordobazo” que autores como O’Donnell sugieren como momento bisagra del régimen

burocrático autoritario, mientras que Jelin agrega que: “Especialmente a partir del Cordobazo en 1969 se pueden detectar nuevas formas de acción centradas en las fábricas o lugares de trabajo, particularmente en los sectores más concentrados y dinámicos de la economía (...) El “nuevo sindicalismo” y estas formas de acción obrera, sin embargo, no llegaron a extenderse a otros sectores económicos ni a consolidarse en los sectores dinámicos, aunque se fue creando un clima de constante movilización y participación obrera en algunas ciudades y/o sectores económicos, que llegaron a combinarse con movimientos populares de base urbana” Jelin, 1978: p. 425)

Esa notable especificidad de la estructura social de la Argentina, alimentó, y a la vez retroalimentó el carácter disruptivo de la clase trabajadora y los sectores populares, aún en las épocas de mayor fortaleza de los regímenes autoritarios característicos de nuestra región. Pero además, habilitó la coagulación en formas de organización tanto en su formato tradicional como también en las que llegaron a cuestionarlas, como sostiene Abal Medina: “La dirección de estos procesos de lucha tenía lugar en medio de un proceso de densificación del debate estratégico, ideológico y político entre organizaciones del movimiento obrero, partidos políticos y movimientos de izquierda, organizaciones de izquierda peronista y organizaciones guerrilleras, destacando además la intensa participación estudiantil y de círculos intelectuales. Circunstancia que se inscribía también en un escenario de politización y radicalización creciente del Tercer Mundo y de diversos países de Europa. En este marco surgieron, en especial, en el tejido industrial del río Paraná, en Campana, San Nicolás y Villa Constitución, experiencias de organización obrera hasta entonces inéditas: los comités de lucha y las Coordinadoras inter-fabriles.” (Abal Medina, 2012: p. 111)

Estos procesos sociales enmarcados en un escenario latinoamericano propulsado por la revolución cubana (1959) y determinados según O'Donnell por la transformación estructural de la época desarrollista, se gestaban en una situación que ya no permitía un retroceso respecto a la anterior etapa. Según Portantiero “En ese sentido, la puesta en marcha del proyecto desarrollista, aunque sometida a tropiezos constantes, había consolidado ciertos puntos de no retorno en la estructura de la economía y de la sociedad argentina. En efecto, durante ese período se colocaron las bases para la consolidación en la

esfera de la producción de un nuevo actor social, el capital extranjero radicado en la industria, quien logrará reestructurar a su favor las relaciones de predominio tanto en el interior del sector cuanto en la economía en su conjunto"... "Pero quizás, más que los valores absolutos (de las inversiones extranjeras) que marcan esta presencia del capital extranjero, principalmente norteamericano, radicado en las ramas dinámicas, interesa destacar su impacto relativo en términos de la conmoción que opera sobre la sociedad argentina: entre 1960 y 1968 el monto total de las inversiones norteamericanas en la Argentina subió de 472 millones de dólares a 1148 millones, lo que implica un incremento de 243%, mientras que para América Latina fue de 32%" (Portantiero, 1977: pp. 536-537)

En este contexto, de radicación de las transnacionales en la Argentina, como también de nuevas inversiones directas de capital norteamericano, es que la empresa Ford Motor inaugura su nueva planta en la localidad de Pacheco, provincia de Buenos Aires en el año 1961⁴, con una dotación de trabajadores que llegará en su pico máximo a un total de 6500 trabajadores según algunos de los entrevistados, pero que incluso otros elevan a 7500 incluyendo a los empleados. Es en ese período que la industria automotriz llegará a tener una dotación de 57400 trabajadores en 1974⁵. Ford tendrá hasta 1980, fecha en que se inaugura la nueva Planta de Camiones, tres grandes plantas: la de Estampado, la de Motores y de Montaje, y se producirán los coches Ford Falcon, Fairlane, la camioneta Ford F-100, y los camiones F-300 y F-600. Muchos de estos vehículos se exportaban a Cuba en los años 1970, a pesar del bloqueo a la isla, declarado por Kennedy en 1962. Estas y otras exportaciones de automotores "fueron incentivadas con subsidios de distinto tipo a las empresas, que fueron acompañados con acuerdos especiales del gobierno argentino con otras naciones con el mismo objetivo de abrir mercados para esos bienes. En esos convenios se destaca uno firmado con Cuba, en 1973, que otorgaba a ese país créditos a largo plazo para que pudiera comprar automóviles y otros bienes durables" (Schvarzer,

⁴ Según Schvarzer, en contraste con la radicación de plantas inadecuadas "a los requisitos de la eficiencia" (...) Ford, en cambio, se instaló sobre un terreno muy amplio, en el Gran Buenos Aires, que le permitía una razonable expansión en el futuro. No es casual que las plantas que quedaron, luego de dos décadas, fueran las que se habían preparado desde el origen para crecer. Tampoco es casual que las demás fueran muy rentables gracias, entre otras cosas, a los bajos montos de inversión" (Schvarzer, 1996: pp. 259-260)

⁵ Datos de Adefa (Asociación de Fábricas de Automotores. www.adefa.com.ar)

1993: p. 10)⁶

El mismo autor señala también que el sector autopartista que se desarrolló en el país durante la década de 1960, había tropezado con obstáculos para su crecimiento en los comienzos del período, debido a que las terminales importaban gran parte de sus insumos desde los países centrales, en los primeros años de su instalación. Pero con la integración progresiva de las autopiezas nacionales, el sector autopartista tuvo una fuerte expansión, y en esa dinámica, fue absorbido progresivamente por las terminales, configurando una fuerte tendencia a la concentración y extranjerización de los sectores más eficientes del ramo, mientras otro sector se mantuvo como industria argentina y dentro de la central empresaria nacional CGE⁷

Metodología utilizada y un primer acercamiento a los actores del período

Como ya fue señalado, en el marco de la investigación realizada, he construido un corpus empírico en base a entrevistas en profundidad realizadas en la década del 2000. Éstas fueron efectuadas siguiendo la técnica de “bola de nieve”, (es decir, avanzando a medida que los contactos se iban sumando). Debo decir también, que mis entrevistas se fueron convirtiendo en más dirigidas en la medida que los conocimientos sobre el tema se iban ampliando.

Al momento de realizarlas, solo dos de los entrevistados seguían trabajando en Ford, mientras la mayoría de los actores volvieron a trabajar en fábrica, aunque apenas dos habían logrado ingresar en una gran industria automotriz, y varios trabajaban en fábricas medianas, obligados a “truchar” sus antecedentes laborales después de su despido en la Ford luego de la toma de 1985. Otros como Víctor o Juan, trabajan ahora como taxistas, y el dirigente de la toma de 1985, hoy es asesor de un sindicato. El rango etario de la mayoría

⁶ Para más información ver Schvarzer (1993): “La reconversión de la industria automotriz argentina: un balance provisorio”, publicado como DT 420 del CISEA en 1993, estudio financiado por la Fundación Volkswagen. También ver Canitrot (1978): “La viabilidad económica de la democracia: un análisis de la experiencia peronista 1973-1976” Estudios Sociales Nº 11. Buenos Aires.

⁷ “En 1973 existían más de 1000 establecimientos, que daban empleo a más de 94000 personas; aquellos con menos de cincuenta personas, eran algo más de 700, pero generaban el 8% de la producción, y el 13% del empleo. Setenta empresas con participación significativa del capital extranjero controlaban más de la mitad de la producción, y su facturación media más que decuplicaba a las de las firmas locales” (Barbero y Motta, 2007: p. 202)

de los entrevistados, oscila entre los 50 y 60 años, salvo los ex delegados que fueron secuestrados durante la dictadura, que al momento de la entrevista ya rondaban los 65 años, con la característica de no haber podido ingresar a trabajar en fábrica después de su liberación, en 1977.

Una aproximación a la organización del trabajo en Ford de los años 1970

El 24 de marzo de 2006 se había congregado una gran cantidad de gente en la Plaza de Mayo para el aniversario de los 30 años del golpe militar. Mientras los organizadores del acto discutían el contenido político de éste, se podía observar muy cerca del palco, una bandera que decía: “Sobrevivientes de la Ford”. Ahí estaban los ex delegados de los años 1970, que fueron secuestrados en su lugar de trabajo durante la dictadura militar. El contacto se realizó inmediatamente, y quedamos en una cita en la casa de Pedro Norberto Troiani, en Beccar, los días siguientes. En su casa, frecuentada en ese entonces por distintos medios que buscaban entrevistarlos, se encontraba un representante de un medio extranjero. Asimismo, estaba Carlos Propato, quien también había sido secuestrado dentro de la Ford por los militares, y la esposa de Troiani, quien agregaba a veces algún dato sobresaliente de aquellos hechos.

“Los Falcon salían como galletitas”

A pesar del interés de los protagonistas sobre los detalles de su secuestro, traté también de retrotraerlos a los tiempos en que fueron delegados del personal de Ford, y en el caso de Troiani, de la Comisión Interna de la Fábrica (CI). En ese sentido los interrogué acerca de las características del trabajo en la empresa, ya que Troiani había trabajado en la planta de Montaje desde 1964, y Propato en la de Pintura a partir de 1970. Lo que sigue son algunos de los relatos que considero relevantes de la entrevista.

“la velocidad de la línea 9 pies (por minuto) (un pie = 0.3048 m.) Ése era otro problema. De que la empresa al tener tanta producción en esa época. Tenía tanta venta de coches...Los Falcon salían como galletitas. La empresa buscaba de acelerar las líneas, y la misma gente te decía: ‘mirá, la línea está a 2 pies más’, ponele. Había una forma de tomarla. Nosotros la cronometrábamos la línea. Nos enseñaron cómo se tomaba la velocidad de la línea, entonces marcábamos la línea, y tenían que pasar tantos eslabones por minuto. Entonces nosotros sabíamos a qué velocidad iba. Hacíamos un promedio de números y nos daba la velocidad de la línea.”

Propato: “Entonces, si la línea se aceleraba, por hora, entraban equis cantidad más de autos, y vos, en su momento no te dabas cuenta, pero después se notaba. Pasaban las horas y se notaba el cansancio. Yo hablo de

mi departamento. Siempre había 8 pintores en la cabina de sprymer, donde daban el antióxido. Pasaba por mi cabina y entraba a Esmalte. Y esos 8 pintores, pintaron allá por el año 1971, 109/110 (unidades) y en el `75 ya estaban casi en 250 autos, mechados con camiones, Taunus y Ranchero, porque aparte, venían mezclados también, no era Falcon solo”

Troiani: “los delegados en ese momento, nos dábamos cuenta enseguida porque la gente se daba cuenta. Incluso la gente de Mantenimiento que aceleraba las líneas, ya a la noche cuando la empresa ya estaba sin producción, ya nos avisaban: ‘mirá que avanzamos la línea’. Entonces ya estábamos a la expectativa para atrasarla, no?, porque la gente no podía laburar, así de esa forma. Ellos, con la misma cantidad de gente, querían aumentar la producción, ir aumentando, y aumentando día a día. Te metían uno, te metían dos, te metían cinco, y a fin de mes, hacías 20 coches más.”

¿Es verdad que había 7000 trabajadores? Pregunto:

“En el año 1976 llegamos a 6.500 obreros. Fueron ingresando gente permanentemente, porque ellos batían récords de producción y batían récords de venta. Era el coche que más se vendía, había atraso de entregas hasta de 6 meses a 1 año para que te entreguen el Falcon. Se exportó a Cuba una cantidad de coches. Hubo un convenio con Cuba, porque eso también fue algo político eso, porque como EEUU no se lo podía vender, entonces usaban a Argentina para que se los entregue a Cuba. Argentina no cobró un peso de eso. Fue una maniobra política de EEUU.

Propato: yo trabajé mucho en el operativo de Cuba. Les daba cera adentro. A esos coches había que encerarlos. Se les daba una cera negra porque pasaban el océano. Entonces, yo hacía las extras ahí (y) me tiraba cuatro horitas tirando cera ahí”

Aquí tenemos dos conceptos fundamentales de la teoría marxista en relación a la extracción de plusvalía por el Capital. En los párrafos anteriores se hablaba del aumento de la cantidad de unidades que se producían por día gracias al incremento de la velocidad de la cadena de producción, o en el sector de Pintura: el concepto de plusvalía relativa. En el párrafo en que Propato realizaba cuatro horas que se sumaban a la jornada diaria en su trabajo en Pintura, hablamos de plusvalía absoluta: “Denomino plusvalor absoluto al producido mediante la prolongación de la jornada laboral; por el contrario, al que surge de la reducción del tiempo de trabajo necesario y del consiguiente cambio en la proporción de magnitud que media entre ambas partes componentes de la jornada laboral, lo denomino plusvalor relativo(...) En el marco de la producción capitalista, el desarrollo de la fuerza productiva del trabajo tiene por objeto abreviar la parte de la jornada laboral en la cual el obrero tiene que trabajar para sí mismo, y precisamente por eso prolongar la otra parte de la jornada laboral, en la que aquél tiene que trabajar de balde para el capitalista” (Marx, 1998: pp. 384-389)

También podemos inferir de esta entrevista la aplicación de un cierto modo de control de los tiempos de producción llevados adelante por los representantes de los trabajadores, tiempos que al aumentar, los propios obreros registraban en sus propios cuerpos.

Sobre comienzos y aprendizajes. Dos casos en la Planta de Estampado

Ahora vamos a presentar otro entrevistado entre 2004 y 2006: El Chango. Lo conecté en 2004 por intermedio de algunos contactos comunes de anteriores militancias. Me recibió en su casa de Polvorines, una de las zonas del Conurbano bonaerense que todavía alberga una cantidad importante de trabajadores de la industria. Ahí vivía el Chango cuando comenzó a trabajar en la Ford en 1973, y tenía 20 años. En los días de las entrevistas, mate de por medio, y de una manera casi jovial, el Chango trataba de hilvanar sus recuerdos densos sobre su paso por la fábrica donde alternaba el duro trabajo en la línea de la planta de Estampado, con el juego del fútbol, que todavía seguía practicando.

Cómo eran los primeros días de trabajo, la gente...

“Yo cuando entré, era terrible trabajar en la Ford en ese tiempo. Yo entré en un lugar que era una línea de producción, ponele, donde hacíamos todos los Falcon. Yo tenía que pulir una soldadura eléctrica que tenía el Falcon en el guardabarros de atrás. Y era una explotación tremenda, porque, vos tenías que hacer eso: pulir lo que era la soldadura ésa con un disco grueso y después con un disco fino. Tenía que quedar parejito. No se tenía que notar la soldadura. Y venían tres Falcon, ponele, y una cabina de la F-100. Pero, era, era demoledor. Después vos te ponías canchero y lo hacés al laburo, pero era tremendo. Yo nunca había hecho eso, Claro, me ponen ahí y me ponen con otro que me enseña a mí a hacer. Entonces, me dice el otro muchacho que estaba ahí: “Mirá, vos tenés que empezar a trabajar. A mí me van a poner en otro (trabajo)” “vos hacé así...” y me explicaba todo como había que hacer. Claro, después, entre los dos la hacíamos fácil. Y me dice: “vos hacé una cosa y yo hago la otra” y después: “En cuanto se aviven que ya podés vos laburar, no nos van a dejar a los dos” Y bueno, así fue. Al segundo día o al tercer día que yo estaba ahí, llevo al lugar donde te dan las herramientas, y el capataz me dice: “Vos vas a tener que trabajar solo” Y empecé. Y claro, el coche viene, vos le das ahí, y si no lo hacés se mete para adentro, no hay forma de pararlo. Lo tenía que dejar sin hacer. ¡Era un quilombo! atrasaba todo. Y claro, ¡Yo me mataba para hacerlo! Pero vos tenías que hacer tres Falcon y una cabina. Y no llegaba yo, nunca! Después sí, pasó no sé cuánto tiempo, hasta que lo pueda hacer yo. Me acuerdo que el primer día que trabajé solo, vine para mi casa, me senté, y no alcancé a sacarme los pantalones, y me quedé dormido en la cama del cansancio que tenía. Esos fueron los primeros comienzos que yo tuve”

Los compañeros, qué tal?

“Los compañeros eran piolas. Entre todos trataban de ayudarme. El otro adelante ya me lo hacía un poco, para que yo no terminara contra la cosa (la cabina de estañado) que lo paraban el coche. Pero es todo un proceso, una cosa terrible. Lo que pasa, que yo siempre tuve una (cosa) que siempre me gustó el fútbol, casi una pasión. El primer partido que ya jugué, ya casi era como el ídolo. Entonces, claro, todo se me hacía más fácil a mí. Pero cualquiera no podía hacer eso. El primer partido que hubo, ya estaba jugando, entonces ya sabía que era así. A la semana, o dos semanas, y yo ya parecía uno más de ellos”

El Chango, un joven sin las experiencias y saberes del trabajador de línea, y luego de un corto aprendizaje de dos o tres días bajo la dirección de un obrero experto en el puesto de trabajo, lo observamos en su tarea tratando de atrapar el tiempo que tardan en pasar las unidades, ayudado en los primeros tiempos por el capataz. Recordemos que desde los

tiempos de Henry Ford, el aprendizaje en el puesto de trabajo fue llevado a su mínima expresión, ya que los saberes requeridos para las tareas de la cadena, eran mínimos, y más bien los gestos adquiridos debían ser ejecutados en forma repetitiva en aquellas economías de gran escala.

En ese período ingresa a la fábrica otro de los entrevistados, Carlos. Me lo había presentado otro ex trabajador de Ford que vive en la misma zona: Garín, cerca de la empresa estudiada. Él había llegado de Tucumán poco tiempo antes de entrar en Ford, y tenía formación en una escuela técnica, estudios que terminó en Pacheco, durante sus primeros años en la fábrica. Las entrevistas con Carlos, las realicé paralelamente a las del Chango, pero se efectuaron en el bar de una estación de servicio en la intersección de la ruta Panamericana y la 197, con el consiguiente ruido de fondo. El entrevistado trabajó en la fábrica desde los comienzos de 1975 hasta que lo despidieron luego de la toma de Ford en 1985, y actualmente es obrero en una importante empresa automotriz. En la entrevista, pude percibir las distintas emociones por las que pasaba, a medida que su relato avanzaba. Le pregunto por el primer día en la fábrica, si ingresaban muchos trabajadores en esa fecha, y sobre la sensación de entrar a la fábrica sabiendo que los obreros están observando sus movimientos:

“Yo creo que la cosa empieza cuando uno hace la revisión médica. En aquel tiempo no había test (psicológico). El hecho de saber que te están “desvistiendo”, que te están controlando al entrar en una fábrica de ese nivel, uno se cohibe, tiene un montón de esas sensaciones. La cosa se facilitaba por el hecho de que íbamos en grupo, pero dentro de ese grupo, creo que el más pendejo era yo. Eso fue antes de enero de 1975. El 25 de enero entré yo”

Mucha gente hizo la revisión?

“No, no éramos muchos. Éramos unos 20/25. Mucha gente grande, y jóvenes también de mediana edad, y en ese grupo andaba yo, el más pendejo: 18 años. Había cumplido en mayo de 1974, los 18. El único laburo grande que había tenido era una tornería, pero éramos 7 u 8 en esa tornería, nada más. El primer día en el comedor, había un montón de gente! Aparte, la comodidad, la limpieza, todas esas cosas me llamaban la atención. A mí me daba la impresión que era un poco más rígida la cosa. Esas cosas, digamos, yo lo veía desde la disciplina de la escuela, no me imaginaba esas actitudes dentro de una empresa de esas características”

Carlos, impresionado en los primeros días por la cierta libertad en que se movían los obreros, había ingresado en la planta de Estampado, en el sector Reparaciones, muy cerca de donde se desempeñaba el Chango, ya experto en ese entonces en cuestiones de la línea de producción.

Primero fue Reparaciones, y después, como estaban de vacaciones anduve por Prensas, y después volví para la Escuela de Chapista, y después de ahí me sacaron para la línea. En la Escuela de Chapista estuve tres meses. Estaba a cargo de un supervisor y dos punteros. Ahí, me enseñaban las Herramientas del Chapista. Era cómo levantar los bollos, limar, pulir, lo que implica las tareas del chapista. También la cuestión de Seguridad

e Higiene. Pasaban diapositivas en ese tiempo. Uno sale de ahí y sabiendo que existen las Herramientas, pero manejarlas, hasta ahí nomás. Después, pasábamos a la línea. A mí me mandaron directamente a la Cabina de Estañado, y después anduve por toda la planta.

Lo del estañado ya en ese tiempo era un elemento de conflicto, digamos. Había dos cabinas: la que estañaba, y la que pulía el estaño. Yo estaba en la parte de estañado. Yo era el que estañaba las partes de la unidad: en el Falcon, la bajada de techo. Yo a la cabina de pulido iba muy poco porque no llegaba a la altura de los coches, así que me salvaba. En la fábrica nos sacaban sangre cada seis meses. Aparte, nos hacían rotar. Estábamos dos meses ahí, después nos sacaban a las líneas. Después volvíamos, no permanecíamos constantemente nosotros.

Los comienzos en un trabajador en una empresa, así sea un pequeño taller o una gran fábrica como Ford, están sujetos a una lógica de interacción simbólica con sus nuevos compañeros de trabajo. Carlos notaba que era observado, y esto lo inquietaba, tanto como la majestuosidad de las enormes prensas de la planta de Estampado. Asimismo, nos acerca al problema del aprendizaje en el lugar de trabajo, como también a uno de los problemas más conflictivos que trataremos en otro apartado: la contaminación con plomo en el lugar de trabajo.

El Chango, en cambio más audaz, logró integrarse rápidamente en un nivel de sociabilidad que involucraba a los obreros que practicaban el fútbol, convirtiéndose inmediatamente en “un ídolo”, según sus palabras. Lograba superar en esa interacción, las falencias de su escasa formación en la línea de producción: “se me hacía más fácil”, decía.

En los tiempos en que se movían el Chango y Carlos, de creciente devaluación de las credenciales educativas, “cada estrategia tuvo efectos específicos”, según sugiere Torrado (2010). Las estrategias de Ford en aquellos años era variada, y los avisos clasificados en el diario Clarín daban cuenta del pedido de obreros con oficio, mientras los que entraban como aprendices u operarios de baja calificación, lo hacían por medio de familiares o conocidos en la empresa.

Tenemos aquí, tres niveles de aprendizaje: a) los trabajos más sencillos como los que le tocó al Chango, requerían muy pocos días de aprendizaje; b) En cambio Carlos tuvo que pasar por la escuela de oficios de la Ford para realizar algunas tareas más variadas que requerían más formación. En aquellos años, las escuelas de oficio eran comunes en grandes empresas; c) la formación de los oficiales más calificados, que requerían (y requieren) de un entrenamiento más prolongado, adiestrados por obreros expertos a los que llamaban “padrinos”, como veremos más abajo con otro entrevistado.

¿Aristocracia obrera?

El concepto “aristocracia obrera”, ha sido referido en nuestro país en los círculos intelectuales, y sobre todo en la izquierda, a los trabajadores más calificados, trazando un paralelo con los sectores obreros europeos más privilegiados. De hecho, lo he comprobado personalmente en mi último trabajo en una importante empresa, ostentando la más alta calificación dentro del escalafón metalúrgico, donde se combinan los saberes aprendidos en la escuela técnica con los de la propia experiencia en el lugar de trabajo. Efectivamente, los obreros más calificados perciben salarios que representan a menudo el doble que un operario de línea de producción, y un estatus diferenciado, lo que ha llevado a una cierta tensión entre estos estratos dentro de la clase obrera, y no pocas veces se han producido brechas insalvables en los conflictos. Pero la peculiaridad de nuestros países periféricos consiste justamente en que la dinámica del empresariado en pos de la valorización del Capital, ha ido acercando los distintos niveles salariales, lo cual, contradictoriamente, los ha reunido a la hora del conflicto. Esta paradoja, ocurría también en la Ford, donde convivían diferentes estamentos de trabajadores.

Para introducirnos en un sector específico donde se encontraban los trabajadores más calificados, vamos a presentar a Juan José, quien nos brinda un registro significativo del trabajo en Ford entre 1972 y 1984, fecha en que abandonó la fábrica después de las elecciones de SMATA en ese año. Lo conocí durante una asamblea barrial en la plaza de J.C. Paz en el año 2002, y fue a través de un matrimonio amigo que supe que había trabajado en Ford. El contacto se realizó inmediatamente, y concerté una entrevista en su casa de la misma localidad. En ese entonces, él tenía 58 años, y trabajaba en una pequeña empresa metalúrgica. En 1972, había ingresado en la Ford en el sector de Garage Experimental donde se probaron los prototipos del nuevo Ford Taunus, hasta 1974, fecha de su salida a la venta. Después de ese año, trabajó en Mantenimiento de la planta de Estampado, y luego pasó a la nueva planta de Camiones, donde siguió en el mismo oficio hasta su salida en 1984. Con gran locuacidad, Juan José relató casi en forma vívida algunas de sus experiencias en la fábrica no sólo como conocedor de los oficios y tecnologías empleados, sino también como activista sindical y subdelegado en el último período. Aquí la primera parte de una de las muchas entrevistas que le realicé:

Cómo eran los primeros días en la fábrica, en qué sector... qué sensaciones...

Yo entré en mayo de 1972. Yo empecé a trabajar en una parte bastante técnica, porque ahí hacíamos ensayos de los productos que llevaba el coche, en fin, un montón de cosas, y, más que a mí me gusta esto... Yo era una esponja. Aprendí, aprendí mucho ahí.

Era técnico?

No, obrero especializado. Mi especialidad era tornería, ajuste mecánico, y ahí era un lugar bastante interesante, sobre todo para el que tenía ganas de aprender.

Planta de Motores, era?

No, era Garage Experimental. Era adelante, justo el primer galpón que había, y encima, estaba separado. No, como lugar, era muy bueno. Se aprendía mucho.

Claro, estaba Garage Experimental, y estaba dividido en Durabilidad, que era donde hacían ensayos de los productos dentro del coche y en la pista de prueba, y, estaba Estructura, que era donde yo trabajaba, donde se ensayaban los mismos productos, pero en banco de prueba. Se fabricaba el dispositivo, y se probaba, fijo, y se le daba una fatiga, una durabilidad, pero siempre dentro de ese dispositivo, y fuera del coche ¿no es cierto? En general, el prototipo era hecho siempre en el Garage Experimental, digamos, en la parte de Durabilidad. Y, en fin, ensayaban el coche, se le hacían reformas. Se las hacíamos nosotros trabajando con ellos, y entonces, ellos agarraban el coche y lo llevaban a la pista de prueba.

Pero claro, era, digamos, la parte “oligarca” de la Ford. Tal es así, que en general, eran medios “fachos”, porque nosotros éramos la gente “pensante”, y los del fondo, eran los “negros brutos”. Cuando a mí me trasladan al fondo, ahí me doy cuenta de que vos podías trabajar y tus compañeros te cuidaban la espalda, y si íbamos a tomar mate, te cuidaban el puesto de laburo. O sea, que eran los “negros”, pero eran realmente los compañeros de trabajo.



Grupo de obreros en Garage Experimental (1974) Foto cedida por ex trabajador de Ford.

La primera experiencia de Juan José en un trabajo altamente calificado, nos lleva al aprendizaje en el puesto de trabajo y los desarrollos de los saberes y conocimiento obreros aprendidos en la práctica, que han sido objeto de estudio por investigadores como Rojas (1994)⁸, Meghnagi (1992), Touraine (1971), etc. Y si bien Juan José describió uno de los sectores más calificados de la fábrica en 1972, podemos decir que existía también otro sector de más altas competencias: Matricería. Según el mismo trabajador, el taller de Matricería concentraba en esos años a los obreros más calificados, casi artesanos, de la fábrica. Unos 360 trabajadores se desempeñaban en este sector abasteciendo las grandes prensas que daban forma a las carrocerías de los Falcon, las camionetas Ford F-100, etc.

En este punto nos encontramos con el problema de los distintos estamentos al interior de la clase obrera, que han llevado a suponer que los sectores más privilegiados, la llamada “aristocracia obrera”, se identifican ideológica y valorativamente con las clases dominantes. En este sentido, Jelin se pregunta si la emergencia de estos sectores obreros significa que se producen fisuras en relación con la solidaridad con otros sectores de la propia clase obrera, ya que muchos de aquellos se reconocen como parte de las clases medias, y sugiere que “El desarrollo del capitalismo crea núcleos obreros privilegiados, insertos en los sectores industriales más dinámicos, y quizás dentro de ellos los obreros en las posiciones más ventajosas (...) la distribución proporcional de los miembros de la clase en las diversas categorías relevantes es diferente de la clásica (la Inglaterra clásica) y varía entre países en un momento dado. Sin embargo, los intereses categoriales diferenciados de sectores diversamente ubicados en la estructura productiva, no significan necesariamente la imposibilidad de establecer lazos de solidaridad entre categorías de obreros en un plano diferente al de las condiciones de trabajo más inmediatas” (Jelin, 1976: pp. 16-20)

Tecnologías, saturnismo y representación sindical

La instalación de las empresas automotrices en Argentina, y también en algunos países de América Latina, suponía que las transnacionales eran portadoras de nuevas tecnologías, y aportarían la infraestructura necesaria para un decisivo salto en el desarrollo económico. Sin embargo, la incorporación de máquinas y equipos se realizó en gran medida con la

⁸ Ver Rojas, E. (1994): “El saber obrero y la innovación en la empresa. Las competencias y las calificaciones laborales” Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor. Rocha. Uruguay.

importación de bienes de capital obsoletos en sus países de origen, que configuraron una revalorización de ese capital. “La industria automotriz ofreció un ejemplo muy repetido de esa estrategia en la incorporación de equipos; las matrices para estampar carrocerías utilizadas para fabricar modelos ya fuera de uso en el mercado de la casa matriz, y, por lo tanto, sin valor de uso, se reinstalaban en la planta de la filial local (o en otras naciones del continente) como una nueva inversión que volvía a rendir beneficios a sus dueños... Las transnacionales podían recurrir a esas prácticas en la medida en que actuaban en mercados cerrados, protegidos de la competencia externa y que aceptaban su decisión de no exportar de ellos” (Schvarzer, 1996: p. 259). El mismo autor, agrega citando a economistas en la materia: “Katz y Kosacoff (1989) señalaron que la diferencia en el tamaño de la planta entre las filiales y sus matrices no habían logrado evitar la necesidad de resolver las cuestiones como “la tecnología de productos, de procesos y de organización y métodos que simplemente no se encontraban disponibles en ningún lado”. Resolver esas cuestiones no era fácil en ningún caso, pero la lógica impuesta por esas inversiones, acabó “juntando lo peor de ambos mundos: una tecnología ‘subóptima’ de producción y una ingeniería doméstica dedicada, en buena medida, a resolver los problemas intrínsecos de una escala inadecuada y de una organización industrial, y una división del trabajo, inmaduras” (Schvarzer, 1993: p. 8)

En sintonía con estas cuestiones, Juan José recuerda la obsolescencia de los motores fabricados en 1972 en la Planta de Motores, así como introduce el problema fundamental de aquellos años: el saturnismo (concentración de plomo en la sangre superior a los valores considerados normales (10 microgramos por Decilitro de sangre)

“En realidad, Ford nunca invirtió mucho en tecnología. Cuando yo conocí la Planta de Motores, cuando recién entré, se estaban fabricando motores que ya era totalmente obsoleta. En Estados Unidos, eso ya no se usaba más. Otro material (se utilizaba) fundición de aluminio, más liviana. Acá usaban fundición de hierro. O sea, no estaba mal hecho. Estaba fuera de época. Todavía estaban fabricando el motor V-8 (en Argentina) Vos imaginate que la crisis del petróleo empieza en la década del '70. Nosotros estábamos haciendo el motor V-8!”

“La planta de Estampado tenía una cabina de pulido de estaño de las carrocerías. Y nosotros hicimos un reclamo porque había un extractor de aire dentro de la cabina de pulido que levantaba el polvillo que deja el plomo, y eso es totalmente nocivo. Ahora, resulta que el ventilador en el techo tiraba el aire que sacaba de adentro de la cabina -la cabina totalmente cerrada, los muchachos trabajaban con máscara- pero al lado había una toma de aire de ventilación para la planta. O sea, que eso lo absorbía el ventilador y lo tiraba otra vez para la planta. Y bueno, y empezamos a protestar por eso. Inclusive amenazamos con una huelga, con parar por ejemplo esa sección, hasta que llegamos a un arreglo de hacer la toma en otro lado y filtrar el aire, porque no lo comíamos nosotros, pero lo iban a comer otros a ese polvillo”

Pedro Norberto Troiani y Carlos Propato plantean que el saturnismo fue el mayor problema que tuvieron que enfrentar cuando fueron representantes de los trabajadores de Ford. La contaminación con plomo en la sangre había sido también motivo de reclamos en varias fábricas donde los trabajadores estaban expuestos a esa enfermedad profesional, que las empresas negaban a reconocer, como ocurrió con el conflicto de Insud en 1974⁹.

Troiani: “Yo entré en el año 1964, y en el año 1970 me presento como candidato (se hacen elecciones cada 2 años) y salgo electo y ya integré enseguida la CI. En Ford éramos alrededor de 100 delegados en toda la fábrica, porque éramos 6.500 obreros. Yo estaba en la Planta de Montaje, Reparación Final, donde ya está el coche listo. Y bueno, integro la CI y fuimos trabajando por salubridad e higiene. El problema más grande que hubo en Ford en mi época fue la época de plomo, que los Falcon se estañaban y estaban las cabinas de estañado que los muchachos salían con problemas de plomo en la sangre. Cuando hicimos un estudio llevándolos a los muchachos a la Facultad de Medicina, que no sabíamos a qué recurrir, porque recurrir al Ministerio de Trabajo era darse la cabeza contra la pared. Venían los inspectores, y no te enterabas más de nada. Entonces, la idea de unos muchachos de hacerlo fue en la Facultad de Medicina, y tuvimos un buen contacto ahí, y fuimos llevándolos de a dos o tres por día y haciendo el análisis. Y hubo un muchacho que ya, lamentablemente tenía tanta cantidad de plomo en la sangre que era imposible eliminarlo, y bueno, ese muchacho fue mandando parte de enfermo hasta que no fue más a fábrica”

“Y cómo solucionamos el problema ése? Resulta que los coches, estañar, hay que estañarlos. Otro metal que lo suplantara no había, y las carrocerías en ese tiempo se estañaban, y las juntas de soldadura, como la bajada de techo del Falcon llevaba una cantidad de estaño bastante grande en el techo. Y bueno, la idea de esos mismos muchachos que estañaban, era (que nos recomendaron los médicos de la Facultad), era que los muchachos, estañando no estén más de dos horas en la cabina, y después, salir de la cabina al aire libre. Bueno, eso para aplicarlo en Ford, costó huelgas, trabajo a desgano, luchas, hasta que un día Ford vio que la producción no salía porque nosotros estábamos sobre esto y tuvo que acceder a hacer equipos de trabajo. Entonces, el estañador estaba dos horas en la cabina, y el resto fuera de planta, limpiando chapas, o barriendo, pero al aire libre. Entonces, ahí se solucionó en gran parte (no totalmente), pero en gran parte se solucionó el problema del plomo”

“Y así también fue en las cabinas donde trabajaba por ejemplo Propato. Estaba el problema de la pintura, que Ford alegaba que la pintura no era insalubre, y que no era insalubre... y el Ministerio de Trabajo prácticamente decía lo mismo. Y bueno, el coche había que pintarlo también. Resulta que buscar la forma de solucionar el problema de los sopleteadores, que esa historia la sabe bien él, porque fue sopleteador de última mano en Pintura. Y creo que también se hizo más o menos algo así, no? Se hicieron equipos de trabajo...”

Propato: “yo estuve afectado bastante tiempo con el tema de la pintura. Estuve como seis meses con parte de enfermo. El médico me llevó y me hizo un estudio grande en el Centro de Gastroenterología que queda en la avenida Caseros, allá en Parque Patricios. Estuve como seis meses con problema de vómitos, diarrea y temperatura. Y al final se decretó que era todo el plomo que teníamos en la sangre. Yo nunca había estañado. Lo único que hice fue pintar. Era primer oficial de Pintura de la cabina de Esmalte. Los pintores sufrían eso”

Sobre el tema del saturnismo en la fábrica, entrevistamos a Roberto Cantelo, quien ingresó

⁹ Ver “Me matan si no trabajo y si trabajo me matan” que registra los reclamos y lucha de los trabajadores de Insud. Película testimonial filmada en 1974 basada en un conflicto obrero en la fábrica Insud: los trabajadores tienen plomo en la sangre por las deplorables condiciones laborales. Saturnismo, se llama esta enfermedad grave que va matando lentamente: es impotencia sexual, dolor de cabeza insoportable, dolor en los huesos, mareos, hormigueos en los pies, acidez estomacal, debilidad general. La ropa está contaminada, y al lavarla en las casas, se intoxican también las mujeres y los hijos. Los obreros se organizan para reclamar mejoras en las condiciones laborales. Ollas populares, pasacalles y carteles, marchas.

en Ford en diciembre de 1970, y fue delegado en el sector Reparaciones de la planta de Estampado, hasta su retiro de la fábrica en diciembre de 1975, fecha en que, según él, fue amenazado por un activista del gremio que lo consideraba subversivo. El 28 de marzo fue secuestrado por hombres del ejército junto con otros tres delegados de la empresa, y permaneció detenido durante un año en dos cárceles, hasta que fue liberado. Cantelo es seminarista, y lo era durante su estadía en Ford, donde fue apodado “El Cura”. En 2011, después de su participación en un encuentro en la ESMA, promovido por dos historiadores, concertamos dos entrevistas, una de las cuales se realizó ese año, y la otra en el año 2013. Ambas en un bar de la localidad de General San Martín. En la segunda de ellas, el entrevistado refiere al tema del saturnismo como una preocupación especial durante su tarea de delegado gremial, como así también de otros trabajadores de la fábrica.

“Un sector de Matricería presentó ante la empresa cómo se podían reformar las matrices para no usar estaño en las bajadas de techo, los guardabarros de atrás, los parantes, la luz de puerta se corrigió también. Con costos y todo. Y los tomaron como subversivos, y se tuvieron que ir de la fábrica. Luego la fábrica emplea el sistema que ellos habían sugerido, y eliminan el estaño que causaba muchos problemas de salud. Previo a eso, la gente de Estañado había conseguido las seis horas de trabajo a cobrar ocho, pero muchos de estos “señores” trabajaban horas extras, desdiciendo así un beneficio que se había conseguido para ellos. Mirá qué increíble, no? Hasta que al fin, disolvieron Estañado. Fue después que me había ido”

Cantelo, al igual que Propato, se refería al sector de las cabinas de estañado donde trabajó Carlos, lugar que también registraba una alta saturación del plomo, que viene combinado con el estaño. Las condiciones de trabajo en las cabinas de estañado y en las de pintura fueron objeto de múltiples reclamos desde los comienzos de la instalación de la planta de Pacheco, hasta que dichas condiciones fueron mejoradas gracias a la fuerte resistencia de los trabajadores que impulsaron a sus representantes para su solución.

“Había una Comisión Interna buena en Ford”

La dinámica del conflicto iba creciendo en Ford en la medida que sedimentaba una organización sindical que lograba responder a las demandas de los trabajadores. Esta organización, controlada por la dirigencia sindical peronista, fortalecida por el reclamo político del regreso de su líder, y más tarde por su nueva instalación en el poder, estaba todavía lejos del fuerte cuestionamiento registrado por los líderes sindicales en Córdoba. Hasta obreros críticos como el Chango, con una postura opuesta, pero con la perspectiva histórica actual, coinciden que hasta el año 1975 la representación sindical en la empresa,

diferenciada de los líderes sindicales designados como ‘la burocracia’, tenía margen para responder a las demandas organizadas de trabajadores en las grandes fábricas como Ford:

“En ese tiempo lo dirigía el sindicato. No sé si te acordás vos, que estaba el auge que venía Perón, que lo trajeron a Perón. Como que, digamos, medio envalentonados por la lucha, se sentían como que habían ganado los burócratas sindicales. Yo me acuerdo que (en Ford) no se veían los burócratas así, más bien eran delegados de la fábrica. Había una Comisión Interna buena en Ford. Incluso creo que desaparecieron en el año 1976, en el golpe. Los delegados, eran tipos que laburaban con vos. Si les decían: “la línea está muy fuerte. La tenés que bajar un punto”, venían los delegados y decían: “sí, bajala un punto”. Amoroso¹⁰ era como la voz cantante de la Comisión Interna. Era matricero, y daba toda la sensación de ser un tipo honesto.”

En tanto, Troiani y Propato, reivindicaban aquellos años en que los delegados y la Comisión Interna (CI) se movían con relativa libertad, con el consentimiento del gremio, pero también en el mismo contexto de creciente estigmatización cruzada, los opositores eran caratulados como “zurdos”

Troiani: “Te digo que fueron épocas de privilegio en el sentido de la producción que había y el trabajo que había acá en el país. Aparte, el sindicalismo en ese momento se había fortalecido. Nosotros, por ejemplo, teníamos un convenio interno con Ford. Había un convenio que nosotros nos reuníamos los días miércoles con la representación laboral para tomar los reclamos, o sea que el sindicato nos daba facultades a nosotros para que la CI trate directamente con la empresa. Llegado el caso, de mayores, nosotros íbamos a avisar al gremio: ‘tenemos este problema, vamos a entrar a trabajar a reglamento, o a desgano, o no hacemos horas extras’. Eso lo comunicábamos al gremio y el gremio siempre nos respondió bien. Nosotros no éramos una Comisión que estábamos por fuera del gremio. No actuábamos políticamente para ningún partido, cada uno tenía su ideología. Entre nosotros había radicales, había socialistas, había peronistas... la mayor parte éramos peronistas, y era muy democrático todo. O sea que por eso nosotros estábamos conformes con la conducción del gremio en ese momento por ese motivo. Teníamos un sindicato que era uno de los mejores gremios, en el sentido de que teníamos buenas clínicas, teníamos buenos hoteles. Los enfrentamientos con José Rodríguez eran para pedirle más. Necesitábamos una clínica para Pacheco, y hasta que no la conseguimos, lo seguimos de cerca a Rodríguez hasta que la tuvo que poner. La seccional que se formó de San Isidro, en Diego Palma, fue obra nuestra. También, todos los días íbamos al sindicato a llevar un reclamo. Teníamos que ir al centro a Bolívar al 500 y pico. Capaz que dos o tres veces por semana teníamos que viajar hasta allá, y llegar a cualquier hora a tu casa”

“En aquella época ya estaba la izquierda muy compenetrada en las fábricas, y estos burócratas, a cualquier activista lo metían como “zurdo”. Entonces, qué pasa? Lo que tenían miedo ellos de que los “zurdos” les copen los sindicatos, y con el gobierno, con el Ministerio de Trabajo, tenían posibilidades de que modifiquen los estatutos de los sindicatos. Los modificaron a “gusto y piacere” de ellos, entonces nadie se puede presentar porque siempre te encuentran un “pero”. Que está fuera de la ley, o las firmas, o en buen término... Sinó cómo puede ser que Rodríguez¹¹ se presente con lista única en la actualidad?

Juan Carlos Torre refiere a esta época en la que todavía no había llegado a Buenos Aires la onda expansiva desde el interior, liberada por el Cordobazo: “El impacto de estos cambios fue, con todo, inicialmente menos intenso en Buenos Aires, adonde estaban localizadas las

¹⁰ Juan Carlos Amoroso era delegado de Matricería y referente de la Comisión Interna de Ford, hasta su secuestro por los militares en su domicilio, el 28 de marzo de 1976. Sus dichos al respecto se encuentran registrados en el libro “Nunca Más” de la Conadep.

¹¹ José Rodríguez había sido secretario general de SMATA luego de la muerte de Dirk Henry Kloosterman en mayo de 1972, hasta el año 2009 en que falleció. Recordemos que la entrevista se realizó en 2006.

redes de los grandes sindicatos nacionales. La profusa red de mecanismos de represión y cooptación detrás de las que se atrincheraba el poder de los jefes sindicales continuó operando, favorecida por la mayor burocratización de las organizaciones gremiales centrales” (Torre, 1983: p. 61)

Pero es con la llegada del peronismo al poder cuando el movimiento cobra una nueva dinámica. “la asunción de Cámpora (mayo de 1973) fue el punto de partida del proceso de interiorización de los conflictos centrales de la sociedad argentina en el movimiento peronista” (Jelin, 1978: p. 426). Antes de cumplirse el mes de la asunción del nuevo gobierno, se firma el Pacto Social refrendado por las autoridades de la CGT, la CGE (Confederación General Económica) y el gobierno¹². Sin embargo, Jelin señala que si bien el conflicto salarial había sido frenado por la firma del Pacto Social, no ocurrió lo mismo con el resto de las demandas obreras, lo que llevó a contabilizar más de 120 conflictos entre junio y septiembre de 1973. En este sentido, cobran vigencia las demandas por mejoras en las condiciones de trabajo, un porcentaje de las cuales involucraba cuestiones de insalubridad: “La legislación laboral prevé una serie de ventajas compensatorias para los obreros que realizan tareas “insalubres”. La principal consiste en que la jornada de trabajo es reducida sin merma de salario. De hecho, la reclasificación significa un mayor ingreso dado que en vez de reducir la jornada de trabajo, habitualmente se mantiene contabilizando horas extras, con las ventajas monetarias correspondientes” (Jelin, 1978: p. 429), con lo cual los “señores” de Estañado a los que alude Cantelo, también se habrían beneficiado económicamente con aquel resultado.

En el marco del Pacto Social, y del declive progresivo del poder adquisitivo de los trabajadores, los conflictos se fueron endureciendo y radicalizando en la medida que la dirigencia sindical trataba de contener las demandas en aumento: “Carecían de los reflejos apropiados para ponerse al frente de una movilización que rebasaba la orientación clientelística que caracterizara su gestión hasta entonces. (había) un descontento que iba

¹² “El Pacto Social implicaba un congelamiento de salarios al 1º de junio de 1973, la suspensión de los mecanismos de negociación colectiva salarial por un plazo de dos años y su reemplazo por un compromiso del Ejecutivo de implementar las medidas necesarias para mantener el poder adquisitivo del salario. El objetivo explícito era aumentar la participación de los salarios en el ingreso nacional hasta igualar los niveles que había tenido durante el anterior gobierno peronista. El Pacto Social incluía también medidas en otras áreas de política económica, además de la distribución del ingreso y el control de precios” (Jelin, 1978: p. 427)

más allá de las razones circunstanciales invocadas en un caso y otro, para recibir su fuerza del malestar, al mismo tiempo, indefinido y profundo, que había ido acumulándose en los lugares de trabajo. De allí la facilidad con la que los trabajadores pasaban de reivindicar en el plano de las condiciones de trabajo a cuestionar las relaciones de autoridad en las empresas. No forzaríamos la realidad si afirmáramos que las fábricas vivieron durante estos años en estado de rebeldía” (Torre, 1983: pp. 92-93)

En ese dinámico proceso, ya desarrollado en 1974, las corrientes de izquierda enroladas en el “clasismo” que había madurado fundamentalmente en el interior desde las jornadas de 1969, empiezan a fortalecerse en el Gran Buenos Aires. Corrientes revolucionarias como el PRT, el PCR, PST, PO, pero también el PC, el Peronismo de Base y la JTP¹³, se desarrollan en las grandes fábricas y comienzan a disputar a la cúpula sindical la representación de los trabajadores. En ese año, Ricardo, cuñado de Juan José, era militante del PCR, y tenía como objetivo político insertarse en una gran empresa automotriz. Con sus saberes de mecánica ingresó sin problemas en Ford, y se dedicó durante cuatro años a la tarea gris de ir tejiendo el entramado de una red clandestina, que llamó “la telaraña”, que se activó en los primeros tiempos de la dictadura, y que finalmente terminó con su despido en 1978. Fue presentado por Juan José, su cuñado, quien me llevó a su casa de William Morris en septiembre de 2007.

Sobre redes clandestinas y estirpes proletarias.

Antes de continuar con el relato de Ricardo, quisiera insertar un texto de Hoggart, con quien me siento identificado en su advertencia sobre los sesgos posibles pero inevitables, como obrero metalúrgico que fui y con muchos años de mi vida involucrado con la clase obrera: “Un escritor que provenga de la clase obrera también puede caer en ciertos errores de perspectiva, algo diferentes pero no menos significativos que los de otras clases sociales. Yo pertenezco a la clase obrera, y en la actualidad me siento a la vez cercano a ella y alejado de ella. Dentro de unos años, quizá esta ambivalencia ya no me resulte tan obvia, pero sin duda afectará lo que diga. Mi origen social me ayuda a plasmar los sentimientos de la clase obrera y a no caer en algunos de los lugares comunes en los que suele caer un extraño. Sin embargo, estar involucrado emocionalmente tiene sus peligros. Desde luego,

¹³ Ver anexo sobre las distintas organizaciones político- sindicales intervinientes en la nueva situación.

intento ser objetivo; pero, al escribir, tuve constantemente que reprimir el impulso de hacer mucho más admirable lo antiguo que lo nuevo Y de condenar esto último de lo que conscientemente puedo afirmar. Es de suponer que siempre hay ciertos tintes de nostalgia que colorean el material de antemano; he tratado en lo posible de no incorporar estos efectos” (Hoggart, 1990: p. 3)

Aquí presento entonces, parte de una entrevista bastante direccionada que realicé a Ricardo, quien por momentos intercambiaba el relato con su cuñado Juan José:

¿Porqué no cuenta los primeros días en la fábrica? ¿Estaba en alguna organización política?

Ricardo: “Tenía mi tendencia política. Tenía un objetivo claro que era una gran empresa, y fijate como son las cosas, no? Porque en esa época yo me había presentado en Ford y en Fiat. Y me sale Ford, y a los días, nada más, me sale Fiat. A mí, Fiat me quedaba recerca, mucho más cómodo que Ford, pero yo tenía la conciencia proletaria que en Ford había más para hacer. Entonces, bueno, me embarqué en la Ford. Estaba en el PCR, pero mi objetivo era básicamente sindical, y era una empresa de concentración donde había mucho obrero”

Y lo primero que aprendí gracias a mi viejo, fue ser un buen obrero. Papá me decía: “vos querés ser delegado? Llegá todos los días temprano, sé el mejor en lo que hacés. Entonces, vas a ser respetado” (...) hoy es una lástima como decae esa estirpe proletaria, cómo se denigra”

“hay cosas que para mí son profesionales, ¿no? Que tiene que ver con la profesión, que tiene que ver con la capacitación que adquiriste antes de ser lo que sos. Eso se notaba mucho en la Ford. En la Ford había esa especie de cultura, que no siempre es educación. En realidad es una cultura de clase. La gente era muy consciente. Yo he trabajado en muchos lados, y siempre estoy atento a esa sensibilidad que tiene la clase.

Me llamó la atención en énfasis puesto por Ricardo en lo que llama “esa estirpe proletaria”. El entrevistado establecía una comparación entre el bagaje valorativo de los jóvenes obreros de la fábrica donde trabajaba en ese momento, con los valores de un sector de los trabajadores considerados más como una casta que una clase social. Un sector exclusivo y orgulloso de sus virtudes, más emparentado con el artesanado que con el trabajador de la gran industria. Atributos transferidos de generación en generación, como los que Ricardo había recibido de su padre, y que ostentaba jactanciosamente.

Ingresando en los pormenores de su actividad clandestina de construcción de redes, lo interrogo acerca de sus vinculaciones con los trabajadores de la planta:

“Sí, en general, la gente era sencilla. Tenía por ahí, contacto político más por simpatía con quien le hablaba que por una convicción. Era más una cosa de carisma. Ahí está. Esa es la palabra. Había más un carisma. Yo trataba de vincularme más con la base. Identificar a los activistas. Entonces, buscaba escuchar mucho, aprender cómo era la gente, y cómo comunicarse, no? O transmitir, y cómo escuchar. Y así, bueno, fui armando en principio una pequeña telaraña de amigos, de convicciones, y fueron apareciendo gente que

naturalmente llega. Así armé la primera red en Ford. Yo tengo el orgullo de haber sido el padre de Delfini¹⁴. Delfini tuvo la fama después”

“Yo siempre creí más, en el laburo de hormiga. Yo creo que eso fue lo que en última instancia nos permitió como organización sindical, más allá de lo partidario, no? Más allá de lo político estricto, sobrevivir en Ford. Siempre me quedó grabado la forma solidaria que nos íbamos vinculando. Yo era muy jovencito. Tenía 21/22 años, un pendejo, y tenía un padrino en la fábrica. A mí me decían Pantera. Era tan flaco, tan largo, ja! Y tenía un mameluco tan grande que me sobraba por todos lados, así que era “La Pantera Rosa”. Me decían “Pantera”. Y el padrino era el que me decía: “Pantera: acá no te metas”; “Pantera: vení para acá”; “Pantera, no seas boludo”; “Pantera, ese tipo es jodido” Y la vinculación con la gente, era también maravillosa, no? No sé si yo había encontrado el lenguaje, la forma de comunicarme y la forma de llegar, pero era genial!. Yo así lo conocí a él (a Juan José), y realmente, a tanta gente linda, no?”

Ricardo ingresaba a fábrica en aquellos años, con la responsabilidad de construir una organización sindical y política, hilvanando una red de contactos antes sindicales que políticos, e inspirado en sólidos principios clasistas. Portador, según él, de los atributos de liderazgo que le daba su talante carismático, y aconsejado por su padre, trataba de anudar los lazos de aquella organización. Congruente con ello, recordaba con respeto a aquel “padrino”, el que en aquellos años, era el obrero experimentado encargado de adiestrar al trabajador recién llegado, sobre el oficio y también el accionar en una fábrica.

Hoggart también refiere a las características específicas de la clase obrera a la que Ricardo le daba suma importancia en su actividad militante: “En el fondo, la clase obrera es fundamentalmente “sana”, mucho más que otras clases; sus integrantes son un tanto rudos y ordinarios, quizá, pero diamantes al fin y al cabo; toscos, pero “valen su peso en oro”; ni refinados, ni intelectuales, pero con ambos pies en la tierra, capaces de reír de buena gana, caritativos y francos. Se expresan en un lenguaje florido, pictórico de ingenio, que sin embargo conserva el sentido común. Estas apreciaciones varían, desde la leve exageración en la descripción de aspectos típicos de su vida que han hecho varios grandes novelistas, hasta las fantasías baratas de ciertos escritores populares contemporáneos” (Hoggart, 1990: p. 2)

Pero también hay que prestar atención a los dichos de Ricardo acerca de la unidad de la clase obrera, y en ese aspecto, la importancia de evitar las discusiones ideológicas que en el período anterior a la muerte de Perón todavía no se habían manifestado en toda su crudeza:

“Con algunos fui profundizando la relación política y sindical, digamos. Para mí el objetivo era sindical.

¹⁴ Miguel Ángel Delfini fue también militante del PCR y dirigente sindical de la empresa Ford entre 1984 y 1985, fecha en que fue despedido luego de la ocupación de la fábrica

Políticamente podía ser peronista, trotskista. A mí no me importaba eso. Yo había aprendido del Partido a ver una cuestión de clase. Que como clase, somos una sola, y que lo demás son matices, a veces al pedo! Cuando pasan los años, te das cuenta que son realmente al pedo!”

El quiebre

En paralelo con Ricardo, pero ingresando en una dinámica más de acción, El Chango, quien no estaba enrolado en ninguna organización, pero manifestaba su rechazo a la dirigencia sindical, también recordaba esa etapa previa al quiebre que había comenzado con la ruptura del líder con la izquierda peronista y fundamentalmente por la muerte del caudillo el 1° de julio de 1974.

“¿Sabés cómo era el proceso? Era como que todos eran peronistas. Amoroso, todos esos. Eran el clásico peronismo, y el centro de ellos como peronistas, era que vuelva Perón. En esos dos años (1973/1975), pasa de todo. Pasa que viene Perón, se muere Perón, y cuando se muere Perón, empiezan a “patinar” todo lo que era la burocracia sindical. Ese peso que más o menos tenían, empieza a hacer agua. Hasta antes de que muriera Perón, es que había una unidad en el peronismo, tanto de la derecha como de la izquierda. Después se produce la división. Y cuando Perón los raja (a los Montoneros) (el 1° de Mayo de 1974), cambia todo el ambiente en la fábrica”

El telón de fondo, que J.C. Torre muestra, era el enfrentamiento entre “un militante populismo revolucionario y la (vertiente) que respondía a las tradicionales banderas distribucionistas y nacionalistas de Perón” (Torre, 1983: p. 101)

La muerte de Perón accionó el mecanismo de liberación de las tensiones políticas acumuladas en el período anterior, tensiones que se trasladaron al interior de los sindicatos y de los lugares de trabajo, en particular las grandes empresas: “Muerto Perón, nadie podía reemplazarlo como líder carismático incuestionable frente a las masas populares y como autoridad final dentro del movimiento peronista (...)La presión de las bases llevaba al liderazgo de la CGT a formular nuevos pedidos de aumentos salariales y de controles de precios, en un momento en que la situación económica comenzaba a mostrar importantes signos de deterioro. Al mismo tiempo, la confrontación política era intensa (...) En el marco de la confrontación política y las disputas por el poder que caracterizaron el período entre la muerte de Perón y la crisis de junio-julio de 1975, el movimiento obrero continuaba luchando por la centralización sindical, con la ayuda del Ministerio de Trabajo. El ministerio prohibió las ocupaciones de plantas y las huelgas y paros por motivos salariales. Protegidos por la Ley de Asociaciones Profesionales, por otro lado, los sindicatos de nivel nacional comenzaron a intervenir y disciplinar a las secciones disidentes” (Jelin, 1978, pp.

440-441).

La autora continúa señalando que el mismo ministerio que actuaba como árbitro en las relaciones conflictivas entre Capital-Trabajo en el período anterior, en el nuevo escenario, muchos conflictos se desarrollaban enfrentando sus decisiones. Al mismo tiempo, y a pesar que el nivel de conflictividad había bajado, las demandas se fueron complejizando requiriendo la toma de decisiones de los diversos actores involucrados en los reclamos, como ministerios, sindicatos, y hasta el mismo Poder Ejecutivo. Sin embargo (en enero de 1975), al término de la vigencia del Pacto Social, en que las comisiones paritarias fueron convocadas nuevamente para discutir salarios y condiciones de trabajo, las tensiones volvieron a aflorar, ya que los niveles salariales habían ido descendiendo, y la reclasificación de tareas no había sido considerada desde 1955.

En las empresas se volvían a discutir las condiciones de trabajo y las escalas salariales, y muchos activistas recorrían las empresas proponiendo pliegos reivindicativos alternativos a los que negociaban los líderes sindicales. En Ford se eligieron delegados paritarios, algunos de los cuales resultaron inquietantes para la dirigencia sindical de SMATA, y para la propia CI. El “petiso”¹⁵ era uno de ellos. Desde su puesto de trabajo donde soldaba con CO2 los “torpedos” del Falcon en la planta de Estampado, se había promocionado con éxito como delegado paritario, y fue electo por los trabajadores del sector.

Aquí Carlos relata aquellos momentos que le tocó vivir de cerca en su sector, a sólo cinco meses de su ingreso a la fábrica, en la retaguardia, para no arriesgar su puesto de trabajo:

Hasta 1976, se movía mucha gente, pero en realidad, yo no participaba, no me integraba a eso. Inclusive, cuando se hacían las asambleas, siempre me iba con la retaguardia yo. Tratábamos de mirar de lejos, y nada más. No opinar...

A los poquitos meses ya se dieron las paritarias. ¿Los paritarios se eligieron en asamblea?

“Por votación, me parece que era. Yo no me acuerdo que haya votado, pero decía: ‘Vote “petiso” paritario’. Había en los baños pintadas grandes, chicas, panfletitos. Eso me acuerdo. No teníamos muchos, pero había. Yo me acuerdo de (el delegado paritario). Me acuerdo que era un petiso, tez blanca, medio rubio. Yo me acuerdo de una asamblea donde denunció él que lo habían golpeado”

¹⁵ “El petiso”, citado por Löbbe (2009), declinó concederme una entrevista luego de varios intentos, argumentando que su participación como paritario y en parte dirigente de las movilizaciones de Ford, se encontraban inscriptas en el libro del autor de “La guerrilla fabril”. Por lo tanto, me remitiré a los dichos de sus compañeros acerca de su accionar en la fábrica.

En este marco de creciente naturalización de la violencia física denunciada por los activistas opositores, en el plano nacional, la situación se iba agravando en los niveles más altos de decisión, en la medida que las cúpulas sindicales no obtenían respuestas del gobierno en relación a sus demandas de mayor participación en las decisiones gubernamentales. En este sentido, Jelin agrega que “las comisiones paritarias estaban prácticamente paralizadas, al no tener guías sobre el futuro económico del país. Los líderes obreros solicitaban audiencias con la presidente (Isabel Martínez ocupó el cargo a partir de la muerte Perón), pero sus voces no eran escuchadas (...) En junio (de 1975), cuando la fecha anunciada para la finalización de las negociaciones –el 31 de mayo- había pasado sin haberse llegado a ninguna decisión, la protesta desbordó la capacidad de control de los sindicatos. El anuncio por parte del nuevo ministro de Economía (Celestino Rodrigo), de un aumento de más de 100% en las tarifas de los servicios públicos y en el precio de los combustibles actuó como detonante de una movilización masiva y espontánea, difícil de resumir o contabilizar (...) Por otro lado, la protesta espontánea, no planificada ni controlada por las organizaciones, dominaba la escena. Los obreros de una planta podían comenzar una manifestación callejera, y muy pronto los obreros de las plantas vecinas se unían a la misma. En pocos minutos, miles de trabajadores marchaban por las calles de Córdoba, Mendoza, Rosario o Buenos Aires” (Jelin, 1978: pp. 444-445)

Las jornadas del “Rodrigazo”

El 2 de junio de 1975, había asumido el nuevo Ministro de Economía, Celestino Rodrigo, y el clima sindical y político ingresa bruscamente en un estado de tensión extrema. Y se pone en marcha un plan económico que pretendía resolver la crisis orgánica producida por las tensiones del modelo de acumulación generado por el gobierno desarrollista de Arturo Frondizi. Para los autores Restivo y Latorre, habría que buscar el punto de inflexión entre dos modelos de acumulación, justamente en esta fecha, antes que en el quiebre institucional de marzo de 1976: “... en junio de 1975, los argentinos fuimos testigos de un cambio dramático: una mezcla de ajuste económico próximo al canibalismo con una situación caótica hizo del Rodrigazo un acontecimiento nodal. Pero la magnitud de lo ocurrido y sus consecuencias recién iban a visualizarse posteriormente. De hecho el plan Rodrigo partió en dos la historia económica nacional. Tuvo la singularidad de quebrar el modelo de país

que había regido hasta entonces y anticipó el advenimiento de la dictadura” (Restivo y Dellatorre, 2005: p. 130). “Creemos que el Rodrigazo no fue un ajuste más sino el momento bisagra entre dos tipos de país; que factores externos aguijonearon la crisis interna, que tuvo sin embargo su propio ritmo de evolución, de acuerdo con las características históricas nacionales; y que el período inaugurado en junio de 1975 sirvió de base al modelo que la dictadura de 1976-1983 intentó aplicar en el país, consolidado recién en la década de 1990 con el menemismo” (Ídem: p. 92)

En esos días, El Chango todavía seguía siendo un activista sin partido, aunque recibía la prensa de algunas organizaciones, y participó en varias reuniones. Pero algunos dirigentes le llamaban la atención, porque eran los que más se destacaban en las asambleas. Eran “el petiso” y el “Negro”, militantes de dos organizaciones

“Todo el quilombo se viene cuando se arman las paritarias, y creo que el SMATA saca el 80% de aumento, y después Isabel decreta el 38%. Bueno, ahí cae todo el mundo, ahí caen todos los que tenían que ver con la burocracia sindical. Se cae todo. Ahí pasan a dirigir la fábrica “el petiso” y “el Negro”. La Comisión Interna deja de dirigir cuando ellos aparecen. Ahí es como que dan la cara porque hasta ahí parecía como que estaban “tapados”. Cuando impulsaron la movilización contra Rodrigo y la burocracia quería lo contrario, ahí es como que ellos se “destapan” y a partir de ahí desaparece la Comisión Interna.”

Eran dos activistas impresionantes. “El petiso” tenía que ver con la situación política en ese momento (era militante del PRT), trabajaba en Estampado en la parte donde soldaban los “torpedos”, que eran unas cosas grandes así, que van abajo del parabrisas del coche. Soldador era. No era delegado. Los delegados en ese tiempo eran todos de la burocracia.”

“El “Negro” era de Mantenimiento (era militante del PC). Era un tipo honesto... Tenía un laburo político bien hecho, porque la mayoría de los que laboraban con él en Mantenimiento eran tipos que sabían mucho de economía. Sabían de todo, y también casi con la misma línea que el “Negro”. Era un tipo simpático, un tipo amable era. Si vos te guiabas por la personalidad, te quedabas con “el Negro” y no con “el petiso” un petiso de esos... tipo polvorita, que también tenía su gente. Encima, muchos de los “montos” estaban con él.”

El militante “tapado”. La táctica de las organizaciones de izquierda para preservar sus cuadros políticos de la vigilancia y control de las patronales, pero también de la “burocracia sindical”, estigmatizados como “zurdos”, “bolches”, “troskos” y otras denominaciones. El “destape” se daba cuando las condiciones objetivas de la situación lo permitían, y las condiciones subjetivas de los trabajadores los hacían permeables a la activación de dichas organizaciones. Algunos, mientras permanecían “tapados”, lograban conformar células clandestinas, como “el Negro” que “tenía un laburo político bien hecho”. Ese paciente trabajo político emergía en los momentos en que los trabajadores rompían con la dura disciplina y control patronal, pero también sindical. En esos momentos más elevados de la lucha de clases, es cuando se “destapa” el trabajo político y “La Comisión Interna deja de

dirigir cuando ellos aparecen”

El Chango ya estaba participando activamente en la lucha sindical. Unido por fuertes lazos con el activismo político y sindical de la fábrica, sobre todo de Estampado, intervenía en algunas reuniones de la Coordinadora de Gremios en Lucha de la Zona Norte¹⁶, donde se coordinaban marchas y medidas de fuerza. Una de ellas se realizó en los astilleros Astarsa en Tigre, pero también se agrupaban en un local de la JTP en Munro. Ahí se reunían delegados y activistas de los astilleros Astarsa, dirigidas por la JTP; el astillero Mestrina, conducido también por delegados combativos; y delegados y activistas de Del Carlo, fábrica de asientos para coches, y también de Ford, entre otras¹⁷.

-Se hace alguna reunión con Alba y Terrabusi para planificar la marcha?

No. Alba y Terrabusi se plegaron cuando la gente estaba toda en la calle. Lo que sí me acuerdo, que ahí me parece que yo fui, en Astarsa, y la mayoría de las reuniones se hacían en Astarsa, que era un astillero de la puta madre. No sé cuanta gente había.

-Te acordás un poco más de esa reunión en Astarsa?

Yo me acuerdo que estuve, era una reunión grande. Fuimos como 15 o 20 de nosotros (a reunimos) en Astarsa. Así, como un salón grande, entramos todos. Yo, te digo la verdad, era un activista casi sindical, en aquel tiempo no era muy consciente, pero yo me acuerdo, simpatizaba con ellos. Y yo, casi siempre, en esas cosas lo veía al “petiso”. Era uno de los tipos medio fundamentales en esas cosas. Había otros: Arturo Apaza¹⁸ ... lo escuché nombrar en todo ese tiempo, que era de Del Carlo, que estaba ahí, en José C. Paz.

Había un compañero que le decían “El Pollo” (de Ford) en ese tiempo, que es el que organizó la reunión. Era matricero el “Pollo” No sé qué conexión tenía él en Astarsa. Decía que era independiente, pero era combativo. “El Pollito”, le decían, porque era chiquito. En ese tiempo, casi todos, de alguna manera, estaban ligados al ERP, o a los “montos”¹⁹, y cosas así, eh! Fue en el tiempo en que la burocracia sindical era repudiada en casi todas las grandes empresas. Eran como 5 o 6 empresas importantes. Estaba la Ford, Astarsa, Del Carlo, creo que Tensa. No fue una cosa... digamos, pero los que estuvieron ahí dijeron: ‘yo paro la fábrica’. Votamos el paro, y las fábricas pararon. La Ford no laburó, no laburó Astarsa, no laburó Del Carlo. Un paro, casi de hecho, un paro. El peso más grande lo tenía la Ford. Ford era como la vedette de todo. Y el centro de la discusión y lo que ellos querían hacer era barrer a la burocracia sindical.”

El relato vívido de El Chango, un activista “casi sindical”, nos acerca a las motivaciones de aquellos activistas que “lo que ellos querían hacer era barrer a la burocracia sindical”, pero que sin embargo traían a esas reuniones realizadas en la clandestinidad, la representación de

¹⁶ Ver Löbbe (2009): “La guerrilla fabril: clase obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte de Gran Buenos Aires: 1975-1976” Ediciones R y r, Buenos Aires, Argentina.

¹⁷ Autores como Löbbe (2009); Schneider (2000); Pozzi y Schneider (2000) o Hernández (2007), han trabajado sobre las Coordinadoras de Gremios en Lucha.

¹⁸ Delegado de la fábrica de asientos para autos Del Carlo, militante del PST y desaparecido en los primeros meses de la dictadura.

¹⁹ Se trataba, en realidad, de las organizaciones de superficie que militaban en las fábricas, ligadas sindicalmente a las organizaciones alzadas en armas.

los trabajadores. “Votamos el paro, y las fábricas pararon”. Se concretaba en los hechos, una ruptura entre la cúpula sindical que mantenía el control de los sindicatos, y el activismo enrolado en el “clasismo” que llegó a movilizar en esos días miles de trabajadores.

El ejército del proletariado

Los días del “Rodrigazo” transcurrieron en términos de movilizaciones obreras dirigidas en gran parte por los integrantes de las Coordinadoras de Gremios en Lucha, en nuestro caso la de Zona Norte de Gran Buenos Aires, que superaban muchas veces a la dirección sindical.



Tapas del diario Clarín (días 17-06-1975 y 04-07-1975) registrando las marchas obreras del 16 de junio y del 03 de julio de 1975 respectivamente.

Las marchas habían sido encabezadas por la columna de Ford.

Muchos recuerdan la marcha del 16 de junio de 1975. Los obreros de la fábrica Ford, habían partido a la tarde, luego de una asamblea que había unificado los turnos mañana y tarde, y se sumaron los trabajadores de Terrabusi y Alba, y más adelante los de Astarsa, Del Carlo, Laboratorios Squibb, y otras más pequeñas, configurando lo que muchos llamaron un ejército de obreros.

La “Pantera” enfundado en su mameluco azul, junto con sus compañeros de Mantenimiento, creía que esos hechos superaban a la teoría partidaria:

“Había una necesidad que teníamos todos de estallar, de explotar. No sé cómo fue. Íbamos por la Panamericana ¡Y éramos dueños! ¡Éramos dueños! ¡Por un momento fuimos dueños de nuestro destino! ¡Éramos... como si avanzáramos hacia el poder! Yo creo que fue algo, como se dice: Visceral, no?”

El Chango marcha, siempre con mameluco azul, formando parte de las columnas de trabajadores que se distinguían por el color de sus uniformes, avanzaba también en lo que aparecía como una formación militar. No por casualidad a la luz de su militancia posterior comparó aquellas columnas con las de un ejército. “Ahí va el ejército del proletariado”.

“Vengan, acompáñenos en la marcha, que vamos a hacer bajar las cosas, vamos a hacer bajar las papas, la carne... (gritaban al cruzar la ruta 197) Arrastrábamos todo. Yo me acuerdo que íbamos caminando y la gente se sumaba a las columnas, y nos aplaudían.

Eran manifestaciones inmensas. Yo nunca volví a ver nada así, digamos. Salimos caminando de la Ford, vos imaginate, hasta la Fanacoa. ¿Cuántos kilómetros son? Yo me acuerdo que nosotros íbamos todos adelante, y parecía un ejército. Teníamos distinta ropa. Los de Motores tenían una ropa color clarito, marroncito. Nosotros (los de Estampado) teníamos mamelucos azules y esas botas de seguridad, y Montaje, me parece que tenían color verde. Eran tres colores distintos de ropa.”

“Aquella primera manifestación era tan impresionante, que metía miedo a los que la presenciaban. Parecía un ejército. Escuchaba a alguno que decía: “ahí va el ejército del proletariado”.

La marcha se detiene a la altura de la fábrica Fanacoa, ya que la policía tenía la orden de no dejarlos avanzar hacia la General Paz, y como los dirigentes se suben a un camión a la vera de la ruta para realizar una asamblea. A todos les quedó grabado aquel intenso debate político de dos corrientes enfrentadas, personificadas por los dirigentes de la marcha. Uno para seguir avanzando, apostando a un enfrentamiento con las fuerzas de seguridad, siguiendo las políticas del PRT. El otro, con la línea del PC, llamaba a no enfrentar, parafraseando a Lenin: “tenemos que dar un paso atrás para después dar dos pasos

adelante”, invirtiendo de ese modo la frase del título del libro del revolucionario ruso²⁰.

“Cuando nos paran, “el petiso” quería enfrentar a la “cana”. “Enfrentemos y pasamos”, decía. “El Negro” decía que con la “cana” no podíamos. Hizo todo un discurso de los que siempre hacía el P.C. y me acuerdo hasta ahora la frase que dijo: “tenemos que dar un paso atrás para después dar dos pasos adelante, y acá pido que nos desconcentremos, porque no nos podemos enfrentar” De eso me acuerdo bien, porque yo andaba como con cinco o seis muchachos también que éramos de por acá (Polvorines), y de la Fanacoa agarramos un colectivo hasta la estación Villa Adelina. De ahí nos tomamos el tren. Con los mamelucos y las botas ésas que teníamos de laburo”

Ricardo, mientras tanto, trataba de aplicar sus saberes políticos a los acontecimientos de aquellas jornadas en que las asambleas se sucedían mientras el paro continuaba, y seguía los consejos de su “padrino”, el obrero experto que le transmitía sus saberes, no sólo técnicos, sino también los que le brindaba su experiencia de conflictos anteriores.²¹

“Sí. Eran los soviets, por decirlo de alguna manera. Era en el playón ése que había inmenso, En el playón de estacionamiento, un playón grande. Y ahí, ¡Éramos todos! Todos hablaban. Habíamos tomado la fábrica y llegaban familiares, pasaban comida. Teníamos comida como para aguantar. Dormíamos adentro de los autos. Mi “padrino” me explicó que buscara un auto y durmiera adentro. Y así la fuimos haciendo, no?”

La puesta en marcha de lo que se llamó “El Rodrigazo” había colocado en escena los nuevos actores que impugnaban a la cúpula sindical. Troiani y el resto de la CI habían permitido el libre juego dentro de la fábrica, superados por la dinámica del conflicto. Incluso, según él, se sometían al mandato de las asambleas, aunque fuera desfavorable a sus posiciones, pero sin embargo muy ofuscado con “el petiso” y con los activistas que lo seguían:

“Nosotros fuimos muy democráticos con “el petiso” porque incluso lo elegimos de paritario. Cuando vimos que era un luchador, que era un tipo que iba para el frente, le propusimos que fuera paritario, y salió paritario por Estampado, pero después nos daba vuelta las asambleas a nosotros. Que llegó un momento que se formó un cuerpo paralelo al CD, y esa fue la famosa marcha que se hizo por la Panamericana, cuando él propuso eso, de salir a la calle. Nosotros, si la gente lo aceptaba en esa asamblea, nosotros íbamos a apoyar la decisión de la gente, y salió el Cuerpo de Delegados junto con ellos”

Los días 7 y 8 de julio, la CGT llama a una nueva huelga general de 48 horas que termina imponiendo la homologación de los convenios colectivos, pero aquella huelga, probablemente buscaba descomprimir la situación social casi en ebullición. Como dice Juan Carlos Torre: “De modo que cuando la CGT salió de su indecisión y ordenó un paro de 48

²⁰ Lenin, V.I.(1904): “Un paso adelante, dos pasos atrás” en Clásicos del Marxismo en Biblioteca Marxista <file:///H:/%5BBIBLIOTECAMARXISTA%5D/indexprinbcm.htm>

²¹ Ford fue ocupada con cerca de 800 rehenes en noviembre de 1965, luego de un prolongado conflicto que arrancó en agosto de ese año. Ver Schneider, A. (2007) “Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo 1955-1973” Imago Mundi. Buenos Aires. (pp. 214-216)

horas para el 7 de julio –refrendando el estado de huelga existente- el conflicto tenía un solo desenlace posible. Al día siguiente el gobierno aprobó los contratos en litigio, y en las semanas sucesivas los Ministros Rodrigo y López Rega presentaron sus renunciaciones” (Torre, 2012: pp. 9-10)

Löbbe señala: “En medio de la huelga general (en Ford), la oposición antiburocrática impulsó la renovación del cuerpo de delegados, recurriendo a la asamblea. Se lograron imponer algunos nuevos miembros de ese cuerpo fabril, provocando la alarma de la dirección nacional del sindicato (...) A todo esto, el 10 de julio los militantes de izquierda impulsaron asambleas en los distintos turnos para evaluar y decidir sobre la nueva situación planteada con los anuncios gubernamentales. En ese marco, las distintas asambleas resolvieron convalidar la remoción de los delegados del SMATA, reemplazándolos por un Comité de Lucha. El objetivo era obtener un incremento del 100% para toda la escala salarial, un incremento de emergencia de las remuneraciones, el pago de los salarios caídos, y que no se cumpliera la controvertida donación de un día de salario mensual para reactivar la economía del país, propuesta por la CGT. Este “caso testigo”, de ser seguido en otras automotrices, abriría un nuevo escenario de conflicto masivo” (Löbbe, 2009: pp. 143-144)

En ese nuevo marco, Juan José es elegido delegado para el Comité de Lucha. Estaba en Mantenimiento de Estampado en el sector de Subarmado. Esos trabajadores cuestionaban fuertemente el accionar burocrático de algunos delegados de la Comisión Interna:

“Ahí los echamos, y elegimos delegados de base. Había cierto apoyo. Vos no te olvidés que después la dictadura, con esa misma gente le paramos la fábrica, o sea que nosotros teníamos más o menos hechos los movimientos, los conocimientos de la gente que nos apoyaba, adonde teníamos que ir y hablar para que se divulgara bien sin trascender”

En cambio, en el sector donde trabajaba Carlos, se terminó confirmando a su delegado, mostrando las desigualdades de los trabajadores de una gran fábrica.

“Con respecto a la renuncia de los delegados. Sí, me acuerdo que había asambleas que definían la renuncia de los delegados. Las asambleas las convocaban los activistas porque los delegados... Depende qué delegados. Si eran de la burocracia, a las asambleas iban ellos obligados, más que convocarlas. El Negro, me acuerdo de que en una asamblea, subió en el acoplado, y llamó a cambiar la dirección de la fábrica, de la CI.”

Me acuerdo que nosotros teníamos un delegado que era un compañero viejo, y nosotros lo reconfirmamos en el puesto, pero no era un compañero activista ni nada por el estilo. En muchos sectores hubo cambios. Sí. No fue llamar a cambiar la CI por votaciones, sino sacarla directamente.”

No fue la única fábrica importante en la que los trabajadores removieron a una CI que

adhería al sindicato, y los procesos tampoco se dieron al mismo tiempo, ya que en los años anteriores se había dado la irrupción del “clasismo” en muchos grandes establecimientos. Mientras en Ford se estaba dando este proceso, más bien tardío, en Mercedes Benz también la vanguardia clasista ya había tomado el control de la fábrica, como lo había hecho en Chrysler de Monte Chingolo, en Citroën, y otras. La situación era desigual, porque en otros lugares como en Córdoba la situación había cambiado para los trabajadores porque la seccional había sido intervenida por el SMATA nacional, y la represión estaba al orden del día. Lo mismo ocurría con la UOM de Villa Constitución.

La vanguardia obrera no había surgido de improviso. En el curso de su formación, intervinieron factores externos e internos a la clase obrera. El influjo del Cordobazo, y más atrás de la Revolución Cubana, habían sido potentes factores externos para su desarrollo. Los procesos internos a la clase obrera siguieron caminos intrincados en los cuales aparecían y desaparecían los actores susceptibles de ser activados política y sindicalmente. Ese proceso de radicalización estuvo “estrechamente ligada a las condiciones económicas y laborales que imponían las relaciones de producción dominantes, manteniéndose todavía dentro del campo económico-corporativo. En ese proceso emergió un conjunto de activistas, con disímil nivel de experiencia política y sindical, que se convirtió en la dirección de las luchas” (Löbbe, 2009: p. 47)

La contraofensiva empresaria-sindical-gubernamental

En los días siguientes al paro general de la CGT en que fueron reemplazados varios delegados de la representación gremial de Ford, Löbbe señala que inmediatamente fue montada la contraofensiva del “frente gobierno-burocracia-empresa”, con el despido el día 14 de unos 300 activistas:

“...el día lunes 14 de julio, en medio de un despliegue policial, la empresa procedió a impedir la entrada de los trabajadores cesanteados. La vanguardia clasista que se expresaba a través de la acción de la recientemente creada Coordinadora Interfabril metropolitana, salió inmediatamente a denunciar la maniobra de la burocracia y la empresa, convocando el martes 15 de julio a un paro de 15 minutos por turno en todos los establecimientos de la zona en una destacable manifestación de solidaridad proletaria” Pero “La efectividad de la

acción combinada de la Ford y la burocracia implicó una paralización de la iniciativa obrera, marcada por un repliegue y una paulatina vuelta al trabajo” Löbbe, 2009: p. 145)

En esos días, Juan José se encuentra con un grupo de compañeros al salir de la planta de Estampado. Ellos habían ido al sindicato a reclamar por los despidos que habían comenzado en Ford y otras empresas. Y participa de algunas de esas reuniones donde se discuten las medidas de apoyo a los despidos de Ford, pero la contraofensiva de la patronal y el sindicato, apoyados por el control policial, comienza a surtir efecto, los activistas empiezan a quedar más aislados, las reuniones pierden fuerza, y la contraofensiva empieza a consolidarse. En algún lugar de Munro se hace una reunión clandestina en la que Juan José participa. El lugar según algunos, era el local de la JTP, pero para Juan José, era una fábrica abandonada. Eran alrededor de cien trabajadores de varios establecimientos, pero sobre todo de Ford, donde habían ocurrido la mayoría de los despidos. Pero se sentían atrapados entre esas paredes, sin saber lo que pasaba afuera, y sin ningún resguardo, así que muchos optaron por irse cuanto antes, tratando de poner distancia con ese lugar. Eran los tiempos en que la Triple A había aumentado su accionar.

“Yo fui a una (reunión) que se hizo en Munro. Era un día gris, y hacía frío. Era una fábrica vieja, abandonada que no tenía techo. Fueron un montón de obreros despididos, porque por lo que estábamos peleando era por la reincorporación. Estábamos convencidos que nunca los iban a reincorporar. Y bueno, esa reunión no llegó a nada, me acuerdo. Fue pérdida de tiempo. Estamos reunidos por los desocupados. Está bien, somos solidarios con los despididos, pero no nos pusimos de acuerdo. Nos pusimos a discutir ese día, y al final no llegamos a nada limpio, nada en concreto. Y era en la loma del carajo. Todos teníamos que ir por separado, porque la situación estaba fea ya. Corrimos riesgo al pedo, digamos.”

El tiempo se fue en discusiones, y la reunión no daba para más. Y un grupo se retira con Juan José. El desgaste se hacía notar, y el lugar causaba temor. El relato deja la sensación de que aquellos obreros comprendían el vuelco de la situación, y se preparaban para un futuro que los inquietaba.

Con el Rodrigazo, la clase obrera reaccionó y llegó a uno de los puntos más altos en la lucha por la defensa de sus conquistas. Pero fue fugaz. Duró lo que tardó Rodrigo en caer, pero los efectos de su plan siguieron su curso. Los trabajadores no lograron sostener sobre sus cabezas a una dirección alternativa que necesitaban para recuperar aquellos logros conseguidos antes del Rodrigazo y avanzar sobre el terreno conquistado. Y las tremendas fuerzas sociales puestas en movimiento durante la etapa se fueron disolviendo en

movimientos cada vez más aislados.

He preferido cerrar este capítulo en lo que considero un cambio del contexto histórico-social de la Argentina, enmarcado también en la situación latinoamericana que también había cambiado. En sintonía con el quiebre del patrón de acumulación desarrollista, la situación abierta con el Cordobazo se cerraba inclusive antes de la ruptura institucional de marzo de 1976 en el marco de la creciente violencia política que caracterizó el período posterior a la muerte de Perón.

Nos preguntamos, antes de abrir el segundo capítulo, si la Ford Motor Argentina no se había convertido en uno de los laboratorios donde las grandes empresas, los sindicatos, el Estado y los trabajadores realizaron uno de los experimentos sociales que caracterizaron varios períodos de la lucha de clases en nuestro país. En ese caso, prestaremos atención a los procesos que involucraron a los diferentes actores en los acontecimientos que se desarrollaron durante la dictadura militar y más tarde en la transición a la democracia.

Capítulo II

En este segundo capítulo enfocaremos sobre la coyuntura histórica trazada en el país entre mediados de 1975 y abril de 1982, es decir, desde el llamado “Rodrigazo” hasta el episodio de Malvinas. En ese contexto, trataremos de estudiar las estrategias puestas en marcha por la empresa automotriz Ford Motor Argentina y los procesos de acción y resistencia de los trabajadores, utilizando además, algunos de los cuantiosos trabajos realizados sobre ese período.

En este sentido, habrá un primer recorte temporal que abarcará los ocho meses que culminaron con el quiebre institucional de marzo de 1976. En segundo lugar se trabajará sobre la nueva situación política introducida en dicho quiebre y sobre el proyecto fundacional de los actores del nuevo régimen. También contemplará algunas de las formulaciones de los actores gremiales implicados en este proceso, en especial de los dirigentes sindicales de SMATA, y su relación con los hechos sucedidos en la fábrica Ford Motor Argentina. En ese marco, se estudiará qué relación hubo entre esos episodios y la estrategia de gestión, pero también política, de la multinacional radicada en el país. En tercer lugar se tratará sobre las actitudes de los trabajadores ante la nueva situación, y, si como dicen algunos autores, hubo una ruptura completa con el período anterior, y la clase obrera entró en un largo período de inercia. Y en cuarto lugar, se trabajará sobre la novedosa estrategia de gestión implementada por la empresa con los Círculos de Calidad puestos en marcha en 1980. En esta secuencia, entrarán en escena los trabajadores entrevistados, algunos de los cuales estaban presentes en los acontecimientos citados en el primer capítulo, mientras otros se incorporarán en este texto.

Los prolegómenos del golpe de Estado en el marco de una democracia restringida

Bajo el subtítulo “La larga agonía”, Juan Carlos Torre (2012) refiere al clima político que se despliega luego de la huelga general de julio: “Luego de la dramática experiencia por la que había pasado, el movimiento peronista en el poder ya no volvería a reponer su credibilidad. Sobreviviría ocho meses más, durante los cuales la perspectiva de un golpe militar acompañaría cada uno de sus pasos, amplificando los efectos de su falta de autoridad gubernamental y de sus tensiones políticas internas” (Ídem: p. 10). En efecto, si

la perspectiva de golpe militar se mostraba cada vez con mayor evidencia luego de las jornadas del “Rodrigazo”, no fue precisamente por la amenaza inquietante de un movimiento obrero, que había comenzado su fase descendente, ni de una guerrilla en franca decadencia, como plantearon en su momento los autores del golpe. Un conjunto de factores hizo que el régimen se volviera cada vez más inestable. En primer lugar, como dice Juan Carlos Torre, fueron los factores internos al propio peronismo en el gobierno, corroído por el faccionalismo entre los sectores más propensos a desactivar los focos de rebelión, y los que trataban de enfrentar a estos sectores, en una vorágine que exaltaba los elementos de violencia. El grupo en el poder “mal podía ejercer, aunque detentara el gobierno, algún control sobre el funcionamiento del país” (Canitrot, 1980: p. 453). En segundo lugar fueron los portadores del poder económico quienes habían decidido, después de las jornadas de junio y julio, poner fin al régimen democrático, en acuerdo con la cúpula militar que cerraba filas en pos de un nuevo proyecto hegemónico (Novaro y Palermo, 2003). En tercer lugar, fueron los propios dirigentes políticos que cuestionaban la legitimidad presidencial, planteando la finalización de su mandato. En cuarto lugar, fue la crisis económica, acelerada por un nuevo ciclo descendente a nivel mundial, y a su vez como aceleradora de los procesos sociales. Y en quinto lugar, fueron los mismos dirigentes sindicales que con un talante entre ambiguo e irresoluto no alcanzaron a modificar las condiciones que llevaban a la debacle institucional.

En esa dinámica en que cada colectivo trataba de encontrar salidas para sus intereses sectoriales, se fue gestando el clima “caótico” que desembocaría al parecer inexorablemente, en la caída del régimen político que los principales actores no pudieron o no quisieron modificar. Aquí tenemos a las élites empresariales, caracterizadas por Cavarozzi (1983) como liberales, que con la flamante APEGE (Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias) se convirtieron en un grupo de presión permanente hasta el golpe de Estado. Así, las grandes empresas, ya tocadas por la crisis, utilizaron sus cuantiosos recursos para torcer cualquier medida económica que buscara estabilizar la situación, como aquellas que fueron emblemáticas de este proceder, Acindar o Ford, que encabezaron esta ofensiva. Así, en septiembre, Ford había suspendido su actividad productiva enviando telegramas a las autopartistas suspendiendo los pedidos por ese mes. Pero también había suspendido miles de trabajadores por ese mismo motivo, como ocurrió

con el Chango, que seguía trabajando en Estañado de la Planta de Estampado. Eran los días en que luego de los despidos de cientos de activistas de Ford en julio, se sumaba el clima de creciente incertidumbre en que la baja del PBI y la rentabilidad empresarial (Restivo y Dellatorre, 2005), había provocado miles de suspensiones en el complejo automotriz, pero también gran cantidad de despidos²². Mientras los mecanismos coercitivos de control empresariales se recomponían rápidamente, y algunos cuadros políticos continuaban “tapados” en la fábrica, como el “Chino A.”, muchos como él, advertidos por sus organizaciones, decidieron abandonar las fábricas. El Chango recuerda ese momento crucial para su compañero al regresar a fábrica luego de quince días de suspensión:

“Me acuerdo bien, porque yo vi en el diario que decía: “Ford comunica a todo su personal que se tiene que presentar en la planta tal día”. Y cuando nosotros nos presentamos, ya estaban los milicos y tenían esos alambres enrollados, como en la época de los nazis. Con ese alambre hacían los caminitos por donde teníamos que pasar. Y ahí algunos enganchaban y los llevaban los milicos, y te tenían que presentar con los documentos y la credencial de la fábrica. Eso yo no me lo olvido nunca más.

El “chino” A. estaba ahí con nosotros, en Estampado, y era más ligado al “petiso”. Ese era el que me quería captar a mí para ellos, pero yo simpatizaba y todo, pero mucha bola no les daba. Cuando vio todo, él ya se dio cuenta, porque era un “cuadrado” del ERP. Entonces me dice: “yo no voy a entrar. Yo de acá me voy, porque yo no voy a pasar, pero sacá (de eso me acuerdo, mirá... ¡Patente!) En la caja de herramientas que tengo yo, abrila y sacá que yo tengo un montón de periódicos, volantes, todo eso. Tiralos, quemalos, hacé cualquier cosa, porque si llegan a entrar los milicos y abren la caja ésa, los van a reventar a todos ustedes, así que andá, y agarrá...” Me dio la llave, me dio la mano, y no sé qué habrá pasado con él, porque nunca más supe nada.

Entonces yo me acuerdo que entré y me presenté con el capataz como para laburar, y dijo: “Listo. Agarren las herramientas y vayan a laburar”. Entonces -me acuerdo- voy, saco la caja mía, y saco todos los papeles que él tenía en su caja, y me los guardo. Después los tiro, los quemo, los hago desaparecer. Y bueno, cajas sin dueño quedaron ahí como seis o siete y nunca se supo por qué. Nunca dio nadie ninguna explicación.”

Así quedaron esas cajas de herramientas, probables testimonios de otras militancias, y si bien el control externo a la fábrica se cerraba militarmente, no menos inquietante resultaba el movimiento de sujetos que se desplazaban internamente sin tareas asignadas, provocando un malestar en algunos trabajadores como Carlos, que lo percibía, pero que muchos años después llegó a interpretar aquel accionar, luego de algunas preguntas dirigidas:

²² En 1974 la industria automotriz había producido 286.312 unidades y ocupaba a 57.400 trabajadores, cifra no igualada hasta la fecha, mientras que en 1975 se habían fabricado 240.036 unidades y el personal había bajado a 54.556 obreros. (Cifras de Adefa- Asociación de Fábricas de Automotores-) Ver también Canitrot (1978): la tasa de crecimiento había bajado de 6.3% en 1974 a -1.3% en 1975, mientras la de desempleo había subido de 2.4% en abril de 1975 a 2.8% en octubre, y a 4.8% en abril de 1976.

“Uno trabajaba en Prensas y el otro donde estábamos nosotros, en Reparaciones. Entraba, y desaparecía. No hacía ningún tipo de laburo. Ese es el que después me encontré, que era guardaespaldas de Ubieto²³ en la época de la dictadura. Así que antes de eso, vos te das cuenta lo que debe haber sido...”

Pero mucho más directa resultó la advertencia que recibió Roberto Cantelo, “el Cura” en el propio local sindical ubicado en San Isidro. No era un hecho aislado en Ford, más bien fue bastante común que en muchas grandes fábricas donde había un gran activismo, se infiltraran agentes de los organismos de inteligencia, inclusive de los propios sindicatos, para detectarlos, como denunciaron los obreros de Acindar²⁴. En la entrevista, le pregunto acerca de los supuestos “aprietes” a los activistas y delegados “sospechosos” por parte del gremio durante esos días:

“A mí me apretaron. Manzano era delegado en Subarmado, que fue preso conmigo. Y el hermano de él era activista del gremio, y me puso una pistola en el medio del local. Me dijo: “Tené cuidado...” -yo luchaba mucho por las leyes de Seguridad, Salubridad e Higiene- “Tené cuidado con lo que estás haciendo, ¡porque te vamos a reventar! ¡Vos sos un subversivo!”

Habría que recordar, en este sentido, que los dirigentes sindicales también fueron portadores de disciplinamiento sobre la clase obrera, además de los empresarios, y que aquellos llegaron a utilizar, además, elementos de coacción no pocas veces contundentes, no sólo con los opositores declarados, sino también en contra de quienes dudaban sobre su fidelidad. Aquella advertencia armada sobre el delegado Cantelo, crítico de las condiciones de trabajo en Ford, tuvo sus resultados, y renunció a la empresa en diciembre de 1975.

Pero ese clima político enrarecido, todavía propiciaba el conflicto, que aunque ya confuso y desarticulado, no dejaba de inquietar a aquellos líderes sindicales, algunos de los cuales – como José Rodríguez- ensayaban “hacer la venia” a los militares, éstos ya en claros preparativos golpistas.

“Yo ya aprendí a hacer la venia”

²³ “Ubieto había sido designado intendente interino por el gobierno militar en 1979, pero dejó el cargo poco tiempo después. Nunca ocultó que había ocupado ese cargo durante el Proceso. Tras el retorno de la democracia fundó Acción Comunal, uno de los primeros partidos vecinalistas de la Argentina. En 1985 fue elegido concejal y en 1987 asumió como intendente por primera vez. Desde entonces fue reelegido en cuatro oportunidades (1991, 1995, 1999 y 2003)” (La Nación- 17 de noviembre de 2006). Ricardo Ubieto falleció el 16 de noviembre de 2006.

²⁴ Avanzada Socialista Nº 159 del 23 de agosto de 1975: “En Acindar hay un calabozo”

En este punto quisiera considerar el rol de actores relevantes que pudieron contribuir o alejar los peligros de ruptura del régimen democrático. Coincidiendo con Linz (1991), puede resultar importante y hasta decisivo el rol de individuos, instituciones o colectivos sociales que por su peso social y político contribuyan a frenar o a acelerar la posibilidad de ruptura de la democracia. Debido a la extensión de este trabajo, no podremos desarrollar el papel que jugaron actores decisivos como el presidente interino Ítalo Luder²⁵, o el influyente dirigente radical de entonces, Ricardo Balbín, que pedía la renuncia de la presidenta, y había catalogado de subversivas las acciones fabriles, o el líder sindical Lorenzo Miguel, que llamó a huelgas generales condenadas de antemano a la derrota, etc. Aquí conoceremos a través de nuestros entrevistados el rol del dirigente de SMATA que ante la inminencia del golpe militar, aleccionaba a las CI y Cuerpos de Delegados para que abandonen toda lucha gremial, aduciendo que él mismo había internalizado esa situación al parecer irreversible.

En la entrevista con Pedro Troiani y Carlos Propato, ellos recuerdan que veinte días antes del golpe, José Rodríguez advertía sobre su proximidad, la primera vez aprovechando un plenario de delegados y comisiones internas en la Federación de Box, y la segunda cuando lo fueron a ver por una cuestión interna en la fábrica. Hoy, luego de haber vivenciado en sus propios cuerpos los rigores de la represión, valoran críticamente aquellas palabras, y sacan algunas conclusiones acerca de la postura de los líderes de SMATA, probablemente no tanto como aviso de futuros compromisos con la dictadura, pero sí permisivos ante el inminente quiebre institucional.

Propato: “Nosotros sabíamos antes. José Rodríguez nos llama a nosotros a Castro Barros 75 Fue un plenario de delegados y comisiones internas, y nos dice a todos: “caballeros, las botas se vienen, y les aclaro, que se pongan las barbas en remojo. Yo empecé a hacer la venia...” Eso nos dijo, como dos meses antes. O sea, las bases no lo sabían tanto, pero nosotros que estábamos más metidos en el gremio, sí. Algunos –dijo Rodríguez- los que se van a quedar en el gremio, que empiecen a hacer la venia, y los que no, ustedes verán”

Troiani: “15 días antes [del golpe] nosotros estábamos en un conflicto y le pedimos una reunión a Rodríguez. Fuimos al gremio la Comisión Interna de Estampado, Montaje, y algunos de Motores fueron también. Dijimos: “Rodríguez, tenemos este problema, así, así, así. A ver si lo podemos solucionar, que vamos a entrar en paro con Ford”. Entonces, nos

²⁵ Ítalo Luder, como presidente interino en ausencia de Isabel Perón, firmó los polémicos decretos de aniquilamiento de la guerrilla otorgando un poder casi ilimitado a las Fuerzas Armadas, que fueron legitimadas para extender su accionar a todo el territorio nacional. Dichos decretos fueron aprobados por el Congreso el 29 de octubre de 1975

dice Rodríguez: “Muchachos: no hagan nada porque ya está el golpe. Ya tenemos el golpe encima, no traten más con la empresa porque los cuadros intermedios, van presos” En ese momento ¡éramos tan inocentes! que los “cuadros intermedios”... y nos entramos a mirar entre nosotros: “¡Y los cuadros intermedios somos nosotros!”. “¿Y porqué vamos a ir?” (presos). “Y porque se viene así la mano (dice Rodríguez), así el que se pueda escapar, o el que lo pueda evitar, que lo evite”, como diciendo: “ustedes van presos”²⁶

Y mientras algunos dirigentes sindicales ensayaban el saludo militar y otros, amenazaban con huelgas generales no realizadas, el régimen se desmoronaba estrepitosamente, como metafóricamente presenta J. C. Torre: “La renuncia de los líderes sindicales a ofrecer una opción a la crisis aceleró la debacle de la democracia y, a la vez, del sindicalismo, ya que ambos fueron anulados en el mismo proceso. El poder sindical probó ser, en definitiva, como el poder de Sansón, capaz de provocar la caída de las columnas del templo, pero no de evitar que lo hicieran sobre su cabeza” (Torre, 2004: p. 124)

El “Proceso” en los comienzos

La estrepitosa metáfora de Juan Carlos Torre nos ayuda a interpretar los sentidos del golpe de Estado. Pero ¿Cómo entenderlo sin decir que se transformaron súbita, aunque no inesperadamente, los parámetros sociales en que nos movíamos los argentinos? Aquí la metáfora se combina con la dialéctica hegeliana. Permítase citar a Henry Lefevre (1993) que reivindicando a Hegel plantea: “Los cambios cuantitativos, lentos, insignificantes, acaban por desembocar en una súbita aceleración del devenir. El cambio cualitativo no es lento y continuo (de conjunto y gradual, como los cambios cuantitativos); tiene, por el contrario, caracteres bruscos, tumultuosos; expresa una crisis interna de la cosa, una metamorfosis en profundidad, pero brusca, a través de una intensificación de todas las contradicciones” (Ídem: p. 277)

El cambio cualitativo a un régimen autoritario como el que ocurrió en marzo de 1976 irrumpió abruptamente en la vida de millones de personas que perdieron de un día para el otro sus derechos ciudadanos y laborales, y hasta se instaló violentamente en el propio lugar de trabajo, como ocurrió en Ford, quedando de esa manera como marca indeleble en la memoria colectiva de los trabajadores.

²⁶ Ante una nueva consulta, esta vez telefónica, realizada el 22 de julio de 2015, Pedro Troiani da más precisiones de aquella reunión en la Federación de Box, planteando la fecha casi exacta de los dichos de José Rodríguez, y agregando que los mismos dirigentes sindicales anunciaban la fecha del golpe, sugestivamente enterados, y con una semana de diferencia con el 24 de marzo de 1976.

Los objetivos de ese nuevo régimen fueron diferentes a los de los militares que se sucedieron desde la década de 1930. Con un amplio pero difuso consenso inicial de parte de la sociedad, tuvo el objetivo fundacional de transformar no sólo el patrón de acumulación capitalista, sino también “el sistema institucional, la educación, la cultura y la estructura social, partidaria y gremial, actuando de cara a una sociedad que, a diferencia de episodios anteriores, se presentó debilitada y desarticulada, cuando no dócil y cooperativa, frente al fervor castrense” (Novaro y Palermo, 2003: p. 19). Pero a pesar del fracaso de gran parte de sus planes, el paso de los militares por el poder dejó las huellas patentes y latentes de un cambio radical en la estructura de la sociedad. Y como señalan los mismos autores, lograron poner fin a una época, pero no fueron capaces de erigir una nueva.

Pero si el objetivo fundacional del “Proceso” había sido el logro de una transformación radical de la sociedad argentina, no fueron menores sus planes específicos con respecto al movimiento obrero, y si bien habían logrado su primer objetivo que era liquidar a la guerrilla y lograr un consenso de importantes sectores sociales, mezclado con terror, no les resultó posible establecer una nueva estructura sindical adecuada a su proyecto y al de las élites dominantes. La evidencia de los brotes de insurgencia obrera en el mismo año 1976, y en los años siguientes, propició un gran debate en la cúpula militar, personificado en algunos de sus miembros más destacados. Sin embargo, los unía el proyecto compartido con las élites empresarias de disciplinar a los trabajadores, que si bien no representaron una amenaza al capitalismo, sí se habían convertido en problemáticos para los objetivos patronales de aumentar la productividad y en ese marco la tasa de plusvalía. Novaro y Palermo retoman aquí la cuestión sindical: “Los sindicatos merecieron una consideración especial en los planes políticos del régimen. En relación con ellos, dos metas eran compartidas por todos los sectores militares. La primera, la necesidad de liquidar el sindicalismo radicalizado, combativo o "antiburocrático". El terror de Estado desplegado entre 1976 y 1979 tuvo en él a una de sus principales víctimas, en una tarea represiva que ya había comenzado antes del golpe, con el asesinato y la desaparición de algunos de sus líderes más emblemáticos (como René Salamanca y Atilio López, entre otros)... Digamos, además, que la represión fue especialmente brutal con casi todo el activismo sindical. El otro punto de consenso era el que postulaba que el sindicalismo debía ser objeto de una reestructuración desde el Estado, de arriba hacia abajo, muy profunda y duradera, que

alterase rasgos básicos del mundo del trabajo” (Ídem: p. 207)

Esa transformación del mundo del trabajo “especialmente brutal”, se desplegó ferozmente sobre los trabajadores durante los primeros meses posteriores el 24 de marzo. En la madrugada de ese mismo día, muchas de las principales empresas, como Ford, aparecieron acordonadas por los militares, inclusive con tanques de guerra (Basualdo, 2006). Así efectivos del ejército patrullaron diariamente la empresa en forma ostentosa, provocando inquietud entre los trabajadores, que no por eso dejaban de hacer también algún comentario irónico como el de Ricardo:

“La empresa es muy grande. Tiene calles internas con letras y números. Vos estás en [la calle] H-21, por ahí pasaban los jeeps con una ametralladora. Paraban, bajaban, agarraban a un obrero y lo esposaban. Se lo llevaban. Y vos te cagabas en las patas. Eran dos, tres, cuatro veces por día. ¿Vos te imaginás un jeep con una ametralladora? Estabas laburando, estabas con el overol, y venía el jeep con esa ametralladora... ¡pelotuda! Porque, aparte, esa ametralladora no servía. Más vale un FAL ¡Y te llevaban!

Había fastidio. Había una incomodidad. La gente sentía que los milicos en la cancha de juego... Aparte, la gente común, que no estaba en nada, sentía eso como una invasión.”

Así, los militares irrumpieron en la cotidianeidad de la fábrica. Un pelotón de soldados al mando de un oficial con una lista en la mano, y obreros que se interrogan si uno de ellos será el que capturen y trasladen con destino desconocido, comenzó a ser cosa común. Permítase este largo relato de Juan José que presencié personalmente uno de los secuestros:

“Era un compañero que estaba en Subarmado. No me acuerdo bien qué pieza estaba haciendo. Yo en ese momento era mecánico de Subarmado. El pibe éste estaba laburando. Y como todos los mecánicos están siempre dando vueltas por ahí, yo ví que entraron por una puerta de lo que es la planta de Estampado los soldados, y caminaron por una calle (había dos calles que llegaban de punta a punta. Las demás calles se cortaban entre sí, pero esas dos llegaban hasta el fondo). Bueno, agarraron por una de esas calles y caminaron hasta el fondo de la planta, hasta donde terminaba la planta. Calculá vos que la planta es la más grande que hay: la de Estampado. Pegaron la vuelta por una calle por atrás, volvieron hasta la mitad de la planta y giraron hacia donde estaba trabajando el compañero. O sea, el camino más largo!”

“...Y lo llamaron. El tipo iba con una lista (el oficial). “¿Usted es fulano de tal?”-Supongo que le habrá dicho eso- (y dice: ‘¡acompañeme!’). Entonces el oficial viene y dice: ‘¡no!’. Le hace señas con el dedo que se ponga en el medio. Entonces, se ponen dos soldados del lado de atrás, y los dos que estaban delante de él se abren y bajan el fusil y se lo ponen en la cintura. Los cuatro, dos atrás y dos delante hacia los costados. Y el oficial empieza a caminar. Cuando empieza a caminar, empiezan a caminar todos automáticamente como robots, y el compañero en el medio.

¡Se te ponía la piel de gallina! ¡Caminando por el medio! ¿Y qué hacen?: utilizan el camino más largo. Se pasean por toda la planta, y salen por una puerta. Digamos, la puerta estaba del lado este y la salida hacia la calle estaba en el oeste. O sea, que después, encima, lo

pasearon por todo el frente de la planta hasta donde estaba la salida del oeste donde estaban los camiones del ejército. Fue una exhibición, digamos, de prepotencia, ¿no? Como acostumbraban.”

Esa sensación de fastidio e incomodidad, según el relato de Ricardo, o de acostumbramiento, en los dichos vívidos de Juan José, estaban alimentados por una percepción generalizada de indefensión ante la ausencia de representación sindical, segada el mismo día del golpe, pero informada a la Comisión Interna un día antes, el 23 de marzo, por la propia representación empresaria, como comentó Pedro Troiani en una de las entrevistas, y documentó Juan Carlos Amoroso en el libro *Nunca Más* (1985):

“Los delegados en este momento son los capataces y los gerentes”

“...Ahí la empresa nos reúne a todos y nos dice que se termina la actividad gremial, que hay una ley que los sindicatos están intervenidos y los delegados no... (funcionan más) ‘Ustedes tienen que ir a su lugar de trabajo. Preséntense al supervisor. Las actividades gremiales terminaron, los sindicatos están intervenidos. No pueden actuar más como delegados. Los delegados en este momento son los capataces y los gerentes’ -eso dijo Galárraga²⁷- , y después, hay una sensación de ellos hacia nosotros, como de goce, como riéndose. A nosotros nos nombran a Camps, ahí, en esa reunión...como saludos a Camps. Nosotros a Camps, no sabíamos ni de quién se trataba”

Así, el domingo 28 de marzo fueron secuestrados en sus domicilios los delegados Juan Carlos Amoroso, Roberto Cantelo y Manzano, llevados a la comisaría de Maschwitz, y luego a la de Tigre, donde permanecieron detenidos/desaparecidos durante casi 60 días.

El martes 13 de abril a las 10 de la mañana, los militares que ocupaban el quincho del campo de deportes de Ford, secuestran a Pedro Norberto Troiani en su propio lugar de trabajo, Reparación Final de la Planta de Montaje, ante sus compañeros que reaccionan arrojando elementos contundentes contra los soldados. El delegado los tranquiliza pensando que era una cuestión de rutina, y lo liberarán enseguida.

El mismo día, a las 11, los militares ingresan en el sector Pintura de la Planta de Montaje y se llevan a Carlos Propato, quien pensando igual que Troiani, pide ir a buscar sus documentos al vestuario, y mientras le contestan que donde irá no los necesitará, se lo llevan a empujones y puntapiés hasta la camioneta azul provista por la empresa al Ejército.

²⁷ Galárraga, gerente de Relaciones Laborales de Ford en 1976, referido en el libro *Nunca Más* de la Conadep (1985) por Juan Carlos Amoroso, secretario de la Comisión Interna de la fábrica, quien fue detenido en su domicilio el 28 de marzo y puesto a disposición del PEN después de su paso por la comisaría de Tigre. Amoroso también recuerda en su relato la mención de “saludos a Camps”, el general que tuvo a cargo la represión en la provincia de Buenos Aires.

En el vehículo de Mantenimiento de la fábrica, ya se encuentran Pedro Troiani, Carlos Conti y Portillo (éste último no era delegado), y se los llevan al quincho de la fábrica donde los interrogan duramente sobre supuestas actividades subversivas. Más tarde son trasladados a la comisaría de Tigre donde permanecerán alrededor de dos meses en calidad de detenidos/desaparecidos.

Al día siguiente, esposas y familiares reciben telegramas de Ford, intimando a trabajar a los secuestrados, porque dicen: “preséntese a trabajar porque está sin aviso”, “caso contrario, considérese despedido”. La mayoría de las esposas rechaza de inmediato los telegramas, y se dedican a buscar a sus maridos, ahora desaparecidos.

Por una cuestión de espacio, y porque sus testimonios son ampliamente conocidos, ya que salieron en los diarios, sobre todo en Página 12²⁸, y se encuentran en Internet, obviaré los detalles vívidos de su secuestro dentro de la Planta Ford, y trataré de ingresar algunos pormenores relevantes de su estadía en la comisaría de Tigre, donde vivieron las horas más trágicas de su paso por las cárceles del “Proceso”

Los militares, habían ido incorporando los contenidos de la doctrina de seguridad nacional “que identificó un enemigo social, político e ideológico con muchos rostros y brazos, que actuaba en distintos terrenos y con variadas formas organizativas y métodos: la ‘subversión’” (Novaro y Palermo, 2003: p. 83). Por lo tanto, en la ideología castrense, aquellos delegados, permisivos en asambleas, también eran sospechosos de ‘subversión’

El tiempo y el suplicio

El tiempo era un factor fundamental, de acuerdo a los métodos de la lucha antsubversiva, extraídos de la guerra de Indochina por los franceses, pero sobre todo de la guerra de Argel (Marie Dominique Robin, 2011). Los militares intentaban desbaratar las células militantes, tratando de extraer información verídica de los interrogatorios.

“El cuerpo interrogado en el suplicio es a la vez el punto de aplicación del castigo y el lugar de obtención de la verdad. Y de la misma manera que la presunción es solidariamente un elemento de investigación y un fragmento de culpabilidad, por su parte el sufrimiento

²⁸ Algunos de los lugares: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-63543-2006-02-24.html>
<http://www.raicesperonistas.com.ar/leernota.php?cn=631> (Consultados el 26 de agosto de 2015)

reglamentado del tormento es a la vez una medida para castigar y un acto de información” (Foucault, 2002: p.48)

El tiempo era mucho y no era nada. Carlos Propato perdía la noción del tiempo en esas sesiones de tortura interminables y de dolor infinito, y todo era tan recurrente, que algunos pedían que los sacrifiquen ahí mismo.

“... entre el dolor y el flagelo, se pierde la noción del tiempo”

Propato: “...Porque se pierde la noción del tiempo bajo la tortura. No es que vos decís: me torturaron dos horas, tres horas. No. Se pierde la noción del tiempo... entre el dolor y el flagelo, se pierde la noción del tiempo. Yo lo viví a eso en Sierra Chica, cuando vino un traslado a la cárcel de Córdoba, y ahí los paliciaron durante casi cuatro horas (a otros detenidos). El griterío era...” (tremendo)

Troiani: “Ahí sufrís por el otro y sufrís por vos”

Propato: “Porque ahora viene y te toca a vos, y ya estás pidiendo que llegue o que no llegue! Porque a mí cuando me hacían que nos iban a fusilar, yo decía: “bueno, ¡cortala loco! ¡Tirá o basta!”, ¡porque ese momento es terrible! ¡No se termina nunca! Son segundos que parecen días.”

“Miro así, para ahí, y veo todas las fichas de nosotros”

En aquellos días de terror en que delegados y activistas eran torturados y asesinados, Troiani comprobó con sus propios ojos lo que años más tarde denunciarían como una complicidad entre la empresa y el terrorismo de Estado. Sobre la mesa de la comisaría de Tigre, estaban las credenciales con las que habían entrado diariamente a trabajar en Ford.

“... Y a mí Molinari (era teniente coronel) cuando me llevan, a los cuatro o cinco días llevan uno por uno (me dice) -“Ah, vos sos Troiani?”- “Sí” -“Ustedes, ¿qué conexiones tenían con Villa Constitución? ¿porqué hicieron colecta para Villa Constitución?”, me preguntó a mí. Entonces, yo, en un momento del interrogatorio, miro para ahí, y veo todas las fichas de nosotros. Estaba la ficha acá (señalando su mesa) con el carnet nuestro. La ficha identificatoria con mi foto, con el sello de Ford. Y estaba la de todos. ¡Estaba la ficha de todos nosotros, ahí!”

Pedro Troiani y Carlos Propato todavía no se explican por qué razón los militares se los llevaron de sus lugares de trabajo delante de sus propios compañeros, los torturaron, estuvieron casi dos meses desaparecidos, y más de un año detenidos en distintas cárceles. Troiani tampoco puede creer que Ford haya dado sus nombres a los militares, y hayan sido torturados en sus propias instalaciones, cuando ellos no militaban en ninguna organización, como comentó en la entrevista realizada en 2006:

“Nosotros no militábamos, y la mayoría nuestra de los delegados, no militábamos en ningún partido ni de derecha ni de izquierda, ni de nada...”

Es más, respondían a la dirección de SMATA, como decía cuando testimonió el 4 de septiembre de 2002 ante el juez Dr. Schiffrin en los tribunales de La Plata²⁹

Después de 50 o 60 días en la Comisaría de Tigre –según los entrevistados-, los militares decidieron blanquear su situación, y enviarlos a otras cárceles. Cantelo fue trasladado a la Unidad 9 de La Plata, donde se relacionó con otros sacerdotes y seminaristas, y hasta acompañó en sus últimos momentos a Dardo Cabo, dirigente de la organización Montoneros, que el día de su “traslado” (6 de enero de 1977) apareció con un tiro en la cabeza, muerto en un supuesto “enfrentamiento”. A Propato lo llevaron a la cárcel de Sierra Chica y Troiani fue trasladado a la de Devoto, donde debió experimentar los rigores de la disciplina carcelaria, hasta que después de casi un año, lo liberaron condicionalmente. Pero el clima de terror perduró mientras lo controlaban a diario desde la comisaría de Beccar.

Pero como dice Bertaux (1999), “el sujeto no recita su vida, sino que reflexiona sobre ella mientras la cuenta” (Ídem: p.10), y aparecen los “destellos” de una conceptualización que necesita ser apropiada en el texto, como Troiani refirió hace pocos días en una entrevista telefónica, planteando el carácter cívico-militar del “Proceso”. Conclusión a la que llegó luego de su dramática experiencia en las cárceles de la dictadura, pero también en su interacción con las organizaciones de derechos humanos que tratan de llevar a la Justicia a los cómplices civiles de los militares³⁰.

“Mire, yo acá no quiero quilombo, porque sinó, llamo al ejército, y le puedo asegurar que usted no ve más la luz del sol.”

Pero si los representantes de los trabajadores se encontraban encerrados en las cárceles de la dictadura, y muchas fábricas se habían convertido en cuarteles, como Ford, ¿cómo se

²⁹ Ver: Extracto del testimonio de Pedro Troiani en el marco de los Juicios por la Verdad: ¿El óvalo de la muerte? Empresas y represión bajo el Proceso Militar: el caso Ford, en Razón y Revolución, nro. 10, primavera de 2002, reedición electrónica.

³⁰ Está pendiente el juicio oral a tres de los responsables de los secuestros que fueron objeto 23 delegados y un activista de Ford durante la dictadura: Galarraga, Müller y Sibilla, éste último por haber sido responsable de la seguridad, y en su calidad de imputado en los interrogatorios que fueron objeto los delegados en el quincho de la fábrica. El restante implicado, Juan María Courard, presidente de Ford en aquellos años, falleció hace unos años.

desenvolvieron los obreros en esta nueva situación? Aquí tenemos el caso de Mario, a quien entrevisté junto con otro ex trabajador de la fábrica, Marcos, en 2008 en mi casa de José C. Paz. En noviembre de 1976, Mario había ingresado a Ford, luego de insistir en llenar la solicitud. Llegaba a la fábrica luego de haber trabajado en una importante empresa de la alimentación y haber sido delegado en ella. Portador también de una militancia política que había desarrollado más abiertamente antes del golpe, entraba con la inercia de aquella actividad, hasta que chocó con la realidad de su nuevo empleo, donde tuvo que adaptarse al rigor disciplinario de capataces y punteros (ayudantes) que desplegaban una autoridad recuperada:

“Yo empecé en Montaje en noviembre del 76, más o menos. Y el trato que tenían los capataces, era bastante militar, digamos. Teníamos problemas con el puntero, el segundo del capataz, porque era muy (jodido). Nos apretaba, nos gozaba, porque decía que a él le habían hecho lo mismo, y entonces, para él la lógica era que nosotros teníamos que pasar por lo mismo. Entonces, yo un día hablé con varios compañeros para parar un poco la mano porque se ensañaba con los más nuevos. Y bueno, la cuestión es que cuando fuimos éramos 3 o 4 que nos acercamos al capataz para hablar unos cinco minutos antes que tocara el pito para que empezara a laburar la línea, y cuando tocó el pito me quedé yo solo hablando. Entonces, le dije: ‘lo que pasa...’ ‘Bueno, está bien, venga por acá’, me dice. Me lleva a la casillita donde tenía todas las herramientas. El puntero, el capataz, y yo. Entonces, me dejó hablar, y le dije esto es así, así. Le conté lo que pasaba, y en un momento me dijo: ‘Mire, yo acá no quiero chusmerío, no quiero quilombo, porque sinó, llamo al ejército, ¡y le puedo asegurar que usted no ve más la luz del sol!’”. Entonces, yo reculé, porque dije, bueno, acá no es como yo estaba acostumbrado en (fábrica de Alimentación), que era delegado. Entonces, dije bueno, toreé un poco más como para salvar mi dignidad, y quedó todo ahí”

El taller y el cuartel. El cuartel y el taller. Los sindicatos intervenidos. Los partidos políticos prohibidos o “congelados”. Probablemente la combinación perfecta. Las relaciones de poder desplegadas en su máximo esplendor, casi en estado de pureza. El capataz y el gendarme. El gendarme y el capataz. El cuartel dentro de la fábrica, y la fábrica como prisión. Aquí el capataz, impartiendo las órdenes. Y allí el gendarme, haciéndolas cumplir.

Marcos también entró en la Ford a fines del '76. Venía de una fábrica mediana, donde los sueldos eran relativamente buenos. Creía que entrando en una automotriz iba a hacer diferencia salarial, pero no fue así. En Ford habían congelado los sueldos, y empezaba a haber un éxodo de trabajadores calificados. Estuvo 9 años en la fábrica hasta que lo despidieron después de la toma de 1985, cuando era delegado en la planta de Camiones. En aquellos años también militaba en la misma organización que Mario, pero fue lo

suficientemente pragmático como para no chocar con la realidad. En todos esos años fue testigo y más tarde protagonista de muchos acontecimientos que vivieron los trabajadores.

“Yo en esa fábrica entré ganando lo mismo que estaba ganando en la otra que me fui. Era una fábrica mucho más pequeña, nada que ver. Ganaba lo mismo...yo más o menos estaba igual, hasta que un año, sí, dieron un 60% de aumento, que más o menos ahí nos pusimos a tono, pero nunca ganamos buena gaita. Eso sí, si querías ganar buena gaita te tenías que quedar adentro de la fábrica. La hora extra era una cuestión que había que estar sí o sí. Sí o sí era. Venía el capataz y te hacía así (mostrando cuatro dedos). Cuatro. Tenías que hacer cuatro extras. Era prácticamente obligación porque sinó la línea no podía caminar si no iban todos o la mayoría.”

La figura del capataz se agigantaba: “te hacía así (mostrando cuatro dedos)” imbuido del mando recuperado y utilizando el código de señales que brinda el poder.

Y si bien aquí tenemos nuevamente la noción de plusvalía absoluta (ver capítulo I) que se desprendía de la obligación de realizar las horas extras, sin embargo no fue la única variable utilizada por las grandes empresas en la valorización del capital. La dimensión salarial disminuyó bruscamente en los primeros años del nuevo régimen. Según Canitrot (1980), el gobierno tomó la decisión “de congelar los salarios nominales hasta el mes de junio de 1976... En el II trimestre de 1976, que fue cuando esta congelación tuvo vigencia, los precios ascendieron un 87.5% según el IPC y un 84.4% según el IPM. Sobre la base de un índice 100 para 1970, los salarios reales descendieron desde un 104.6 en 1975, a 65.0 en 1976 y 62.7 en 1977 y 1978” (Ídem: p. 23)

Fue éste, sin duda, uno de los objetivos compartidos entre las élites empresariales y los líderes del “Proceso”: reducir drásticamente la participación de los trabajadores en la renta nacional, y puede decirse que lo lograron en gran parte, como decía Rodolfo Walsh³¹: “En un año han reducido ustedes el salario real a los trabajadores al 40 por ciento, disminuido su participación en el Ingreso nacional al 30 por ciento, elevado de 6 a 18 horas la jornada de labor que necesita un obrero para ganar la canasta familiar, resucitando así formas de trabajo forzado que no persisten ni en los últimos reductos coloniales. Congelando salarios a culatazos mientras los precios suben en las puntas de las bayonetas, aboliendo toda forma de reclamación colectiva, prohibiendo asambleas y comisiones internas, alargando horarios... han retrotraído las relaciones de producción a los comienzos de la era industrial,

³¹ Rodolfo Walsh: “Carta abierta de un escritor a la Junta Militar” del 24 de marzo de 1977. Un día antes que un grupo de tareas de la ESMA lo emboscara y asesinara en plena vía pública.

y cuando los trabajadores han querido protestar los han calificado de ‘subversivos’, secuestrando cuerpos enteros de Delegados, que en algunos casos aparecieron muertos y en otros no aparecieron”

Y como la dimensión salarial afecta inversamente la ecuación que define la tasa de ganancia, se podría afirmar que la franca disminución del primero, produjo un fuerte aumento de la segunda, y en ese contexto, la cuestión salarial adquirió una importancia inusitada en la valorización del capital, pero también para los propios trabajadores involucrados, que sintieron desplomar su nivel de vida, que fue una de las primeras cuestiones que Miguel Ángel Delfini me contó en su entrevista:

Tenía 24/25 años en 1976 cuando ingresó a Ford. Tuvo que aprender a “truchar” sus antecedentes para entrar en la fábrica. Pertenecía a la misma organización que Ricardo, pero trató de mantenerse “tapado” en los sectores donde trabajó, en espera de un mejor momento para la actividad política. Lo entrevisté en un bar de las afueras de Escobar, donde relató con su acostumbrada locuacidad los momentos que más lo habían marcado desde que ingresó en 1976, como el tema salarial. Es que la baja en los salarios fue notable en Ford. Luego del golpe, y prohibida la representación gremial y las negociaciones colectivas, la rebaja salarial comenzó a expulsar a los trabajadores más calificados, como los de Matricería, hasta el momento los mejor remunerados, Pero los que quedaron, manifestaron su descontento con variadas tácticas, como relata el entrevistado:

“La fábrica ya estaba militarizada (luego de un paro en septiembre de 1976) Pasó, empezó a echar gente, y después hubo otro movimiento que fueron de los matriceros, que levantaron firmas por aumento de salarios. Eso fue más o menos ‘77/’78, y los metieron a todos presos. Agarraron un turno y los metieron a todos presos, porque en esa época nosotros habíamos caído mucho en el sueldo. Se había venido abajo. Y se iba la gente ¡Uuh! ¡Se iba!... Eran pasillos así, (grandes ademanos con las manos) y en cada pasillo nos cambiábamos 50. ¡Terminamos cambiándonos unos 20! ¡Y nos tuvieron que dar 50% de aumento ¡Sí, porque se iba la gente! Tuvieron que darlo a los 6, 7 meses, y después dieron el 1% de antigüedad, me acuerdo. Y ahí más o menos estabilizaron”

Al mismo tiempo que se congelaban los salarios y los militares patrullaban la fábrica, como toda gran organización, Ford no sólo empleó métodos coercitivos en función del disciplinamiento de los trabajadores durante la primera etapa del “Proceso”. Paralelamente, y aunque en menor grado, también utilizó elementos de cooptación para ganar el consentimiento a su nueva gestión. En este sentido, la Oficina de Personal desempeñó esa

función paradójica, pero también exploratoria de las actitudes de los trabajadores, en una primera aproximación de lo que algunos años después llamó los Círculos de Calidad, que algunos inquietos obreros como Juan José percibieron tempranamente:

“...Nos reunía en la oficina de personal o en la planta si era bastante gente... En aquel momento nos empezaban a hablar de la “torta”. “...Bueno, muchachos, esto es una torta. Ahora tenemos que colaborar todos para hacer una torta bien grande, para que cuando repartamos, cada uno se lleve una porción bien grande”. Meses después nos dicen que nos congelan el sueldo. En aquel momento todavía seguía la inercia de lucha que teníamos en Ford, y nos empezamos a organizar de a poco hasta culminar en la huelga, en que le paramos gran parte de la fábrica”.

Pero si luego del “Rodrigazo” los trabajadores habían bajado su accionar, la huelga referida por Juan José, parecía marcar, de todas maneras y a pesar, además, de la ausencia de representación sindical, una continuidad con el período anterior en que cuestionaban la gestión empresarial con modos de acción directa. ¿Pero esto constituyó un último esfuerzo de los obreros por recuperar las conquistas que desaparecían rápidamente, y por lo tanto marcaba una ruptura con el período anterior, o realmente era el comienzo de una nueva actividad obrera que no iba a desaparecer hasta el comienzo de la democracia? Resultaría entonces pertinente tratar de interpretar esta actividad obrera en base a los relatos de los trabajadores, así como también a los autores que han estudiado el tema.

¿Rupturas o continuidades? Repertorios de la resistencia en Ford.

Varios autores han señalado los diferentes modos de resistencia individual y colectiva de los trabajadores durante el período estudiado. Así, Pozzi (1987); Dicósimo (2008); Basualdo (2006); Delich (1982); Abós (1984); Falcón (1996); Fernández (1984); Bitrán y Schneider (1995); Schneider (2000), nos introducen en los variados aspectos en que la relación Capital-Trabajo se manifiesta en conflicto en estos años.

Fue Francisco Delich (1982) uno de los pioneros en estos estudios que luego crearían una importante polémica: “Durante cinco años, la clase obrera argentina y sus sindicatos permanecieron, en conjunto, inmóviles desde el punto de vista social y de la actividad sindical respectivamente, o bien cuando se movilizaron, lo hicieron mutando formas de acción” (...) “El obrero-productor comprobó la transformación de su ámbito de sociabilidad en un ámbito de pura productividad y mecanización, reducido su espacio reivindicativo hasta el límite del silencio corporativo. Probablemente nunca la clase obrera

estuvo tan inerme dentro de la unidad productiva frente a la combinación de la estrategia económica y la represión militar-policial” (Delich, 1982: pp. 1-4)

En cambio Falcón (1982) consideró -estando exiliado en Europa y teniendo a mano los periódicos argentinos- que: “durante todos los gobiernos militares del llamado “Proceso”, se desarrollaron huelgas y otros tipos de hechos en los lugares de trabajo. El pico máximo de este movimiento molecular de resistencia llega en 1981... Ese carácter predominantemente molecular de la resistencia sindical, fue en gran medida, producto de la ausencia de iniciativas de centralización de las luchas a nivel nacional... el movimiento obrero argentino hacía varias décadas que no enfrentaba una situación del tipo de la que vivió durante el “Proceso”. En consecuencia, no es extraño que en el curso de sus luchas fabriles y por lugares de trabajo, hayan aparecido mecanismos inéditos, que revelaban una gran capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias” (Falcón, 1982: p. 136-137)³²

En la entrevista en casa de Ricardo, adonde me había llevado Juan José, su cuñado, aquél estaba excitado, y también emocionado recordando aquellos días en que clandestinamente pasaban la voz para reunirse en alguna casa segura, o aquella actividad clandestina de confeccionar los volantes a máquina, uno por uno, sin el clásico mimeógrafo que sirvió tantas veces para imprimir los volantes en cantidad, pero que a la vez suponía un grave riesgo para quien lo guardara en su casa. También entrar a la fábrica con volantes y ser descubierto significaba el despido seguro, como mínimo, como también era peligroso distribuirlos sin la complicidad de trabajadores que hacían sentir protegido a Ricardo. Experiencias que todavía reivindica Juan José con cierta vanidad:

Ricardo: “Siempre nos reuníamos... Y yo iba así (mostrando su panza a los 50). Antes era flaco, ahora estoy gordo. Pero yo iba así de gordo... ¡lleno de volantes! ¡El espíritu solidario que había en esa época! Éramos como todos, cómplices de algo que no sabíamos qué era, pero éramos cómplices. Alguna vez, me encontraron tirando volantes en el baño. Yo lo vi a ese compañero, y le dije: “¡chito!” (como pidiendo silencio). “¡No hay problema, Pantera!” (dijo el compañero).

³² Falcón realizó un muestreo sobre 291 conflictos correspondientes a establecimientos sobre todo industriales del Gran Buenos Aires, pero también de Córdoba y Rosario, en el lapso entre el 24 de marzo de 1976 y octubre de 1981. Las empresas tenían en ese período más de 50 trabajadores, y en su mayoría más de 100, y los conflictos fueron en gran parte salariales (el 61.5%); “12.6% por condiciones de trabajo, 11% por falta o disminución del trabajo, 7.4% ponía el énfasis en la defensa de la organización sindical, 2.8% rechazaba represalias patronales, el 2.5% se defendía contra la represión estatal o para estatal y el 2.2% se desató en torno a reclamos relacionados con el comedor de planta” (Ídem: p. 136) En el listado de conflictos en que Ford aparece en tres fechas: 9/76; 12/77; 8/78 y 3/79 (Ídem, pp. 140-141)

Juan José: “ah, sí. ¿Te acordás? Aparte, esos volantes los hacía mi señora arriba del altillo con una máquina. Yo te voy a mostrar la máquina de escribir (me dice). La tengo guardada la máquina de escribir. Los hacíamos, porque no podíamos ir a la imprenta, entonces los hacíamos a máquina de escribir con papel carbónico. ¿Te imaginás? Estábamos una noche haciéndolos. Yo digo una cosa. Nosotros hicimos poco. No sé si sirvió para algo. Por ahí no sirvió para nada, pero estuve en este lado. Estaba convencido que éste era mi lugar. Eso... eso me llena de orgullo

Pero no sólo el grupo encabezado por Ricardo realizaba acciones clandestinas en la fábrica. También los trabajadores de Matricería utilizaban “mecanismos inéditos” para manifestar su descontento con la nueva situación:

El arbolito de navidad. Una acción sugestivamente simbólica:

Para la Navidad de 1976, como todos los años, los obreros calificados de Matricería preparan el tradicional arbolito. Pero todos se sorprenden con una figura macabra. En vez del verde arbolito acostumbrado, con luces y colores, aparece un armazón de alambre con huesos de pollo pelados colgando, produciendo un fuerte impacto. Mientras los obreros se muestran concentrados en la tarea diaria, y en tanto Ricardo camina por el sector con su caja de herramientas, sonriendo probablemente, la jerarquía de la fábrica y los militares observan también probablemente enfurecidos, el artefacto realizado por los trabajadores.

“En diciembre (de 1976), hicieron un arbolito de navidad. Ese diciembre, fue muy particular, porque se lo hizo de alambre, y le colgaron huesos de pollo. Huesos pelados. Y era una cosa... ¡patética! Eso les costó una reprimenda. Estéticamente es muy fuerte, y a los milicos, les pegó duro. Esa imagen, ¡esa cosa estética! Eran huesos pelados de pollo, colgados en alambres. Eso les costó que los milicos que ya estaban instalados en la canchita de fútbol, se llevaran a todos los de Matricería a punta de fusil a los vestuarios. Les hicieron abrir a cada uno el cofre a ver si tenían volantes subversivos, si eran... ¡conspiradores! ¡Ja! (se ríe Ricardo). Pero eso quedó. Ya no hubo después arbolito de navidad.”

El ritual de Navidad con su simbología de vida y felicidad transmutada en sus atributos con el objeto de enviar un tenebroso significado que debería ser percibido por los sujetos elegidos como intérpretes. El arbolito de Navidad dotado de una nueva significación. Connota más de lo que denota. Así, los sujetos realizan diferentes interpretaciones del signo, por eso “los milicos se llevaron a todos a punta de fusil a los vestuarios”. El sector de Matricería de Ford era el más calificado, pero también el más golpeado en la cuestión salarial. Además, los militares habían secuestrado a Juan Carlos Amoroso, que había pertenecido al sector. “Un tipo honesto”, según sus pares.

“Para mí el sistema es selectivo. Sabe dónde golpear. Como un boxeador. Un buen boxeador golpea en la cabeza o en el hígado. El sistema era muy selectivo. Golpeaba en la cabeza o en el hígado. Matricería, por el tipo de laburo que hacía, es gente que tiene una formación. Y la formación no siempre es estrictamente técnica. La formación tiene que ver con lo que vos te

rodeás. Los matriceros eran tipos inteligentes, hasta diría... intelectuales. Entonces, ahí había que golpear. Si quebrás la cabeza, el cuerpo queda inerte”

El repertorio de los trabajadores parecía encontrar caminos novedosos, sustentados, además por anteriores experiencias con regímenes autoritarios, como plantea Schneider: “...las protestas, pese a que muchas de ellas terminaban sin obtener los reclamos planteados, dejaban un notable e importante saldo organizativo tanto para los trabajadores que participaban en las mismas como para el resto de la clase que observaba la lucha. Además, las diversas conflagraciones se nutrían y se recreaban de la experiencia aprendida en otras dictaduras. En un contexto donde los principales sindicatos se hallaban intervenidos -o bien, sus principales dirigentes no enfrentaban al gobierno-, el desarrollo de las diferentes acciones terminaron agudizando la calidad en los niveles de enfrentamiento y de organización de los trabajadores. (Schneider, 2000: p. 9)

De acuerdo a los datos aportados por los entrevistados, es posible reconstruir parte de la trama oculta del conflicto durante los primeros meses después del golpe. Así se pasó, casi abruptamente, de los deliciosos años 1960 y principios de los de 1970, al tiempo del “Pan y Sopa”, que al principio no tuvo mayor éxito, pero sirvió para un comienzo de la resistencia. Pequeñas acciones que Delfini todavía reivindica con grandilocuencia:

“..., y ahí empezamos, desde abajo, bien tapados a armar la resistencia, porque el sindicato no lo contábamos dentro de la fábrica. Estamos hablando del ‘76/’77. Se empezó a armar la resistencia adentro, y por ejemplo, hacíamos boicot al comedor...Después se extendió. Se hicieron uno o dos, y ya estábamos. Éramos un grupo organizado adentro. Éramos 20...Y entonces, armamos todo, y fuimos “calentando la pava”, y el sindicato se empezó a arrimar, porque estaba afuera. Nosotros nos empezamos a arrimar al sindicato. ...Y ahí éramos un grupo que trabajábamos muy tapados, y armábamos la resistencia. Metíamos los volantes en el zapato, adentro de... ponele, ahí, (señala un tacho) había tuercas. Metíamos ahí (los volantes) y entonces, la gente leía. Y cuando hay represión, corre mucho el voz en voz...”

Juan José es de los que participa activamente de la resistencia de aquellos primeros meses en la Ford. Eran los primeros pasos entre creativos y temblorosos de los obreros en una suerte de guerra de guerrillas en que los líderes no fueron visibles:

“Eh... lo que no te conté, que fueron antecedentes de esto, fue cuando hacíamos el “Pan y Sopa” Eh... resulta de que había una protesta, y entonces, viste... nos cuidábamos de hacer movimientos. Entonces, como protestábamos? Íbamos al comedor, y agarrábamos un plato de sopa y un pan. Y nos íbamos. Y la comida quedaba. Y vos imaginate, hacían churrasco, todo eso, y lo tiraban. Tiraban todo! No comía nadie. Ni fruta ni nada! Todo quedaba ahí! Pan y sopa, nada más! Tomábamos un plato de sopa y el pan. Y... ah! Y no comíamos adentro del comedor. Comíamos afuera. Nos sentábamos en el cordón, tomaban la sopa... y

eso lo hicimos dos veces. La primera vez lo hicimos un par de días, después, la segunda vez que lo hicimos, fue perdiendo fuerza”

En septiembre, Juan José participa de un movimiento que coincidió con las medidas de fuerza que se realizaron en otras empresas, sobre todo automotrices “Se produjo una coincidencia en el tiempo de numerosos conflictos en varios puntos del país, que llegaron a configurar algo así como una ‘virtual huelga general no declarada’” (Falcón, 1996: p. 136)

Días antes, el 3 de septiembre de 1976, se había promulgado la ley 21400 para impedir que los trabajadores protesten por los bajos salarios y la degradación de las condiciones de trabajo, “empleando cualquier forma de violencia, coacción, intimidación o amenaza que afecte las personas o los bienes del empleador o de terceros, serán reprimidos con prisión de uno (1) a seis (6) años, salvo que el hecho cometido constituyere un delito más grave” (ley 21400, Art 5)³³

SANCIONARAN A QUIENES PERTURBEN LA PRODUCCION



Edición de 80 páginas, para Capital y Gran Buenos Aires
Precio de este ejemplar \$ 40,—
Recargo vía aérea \$ 3,—

Clarín Jueves 9 de septiembre de 1976

La mejor de América sobre la situación argentina de los problemas argentinos

Año XXXII Diario de la Mañana N° 10.962

El gobierno podrá suspender, en situaciones de emergencia o cuando se hubiere declarado el estado de sitio, el ejercicio del derecho de huelga o la adopción de cualquier medida de acción directa que pudiera afectar la producción. Así lo establece una ley difundida ayer. Penarán a infractores obreros o empresarios.

(INFORMACION EN LA PAGINA CATORCE)

El ministro de Trabajo, general Horacio Tomás Liendo, rodeado por un numeroso grupo de obreros en las puertas de acceso de la planta Barracas de la empresa General Motors, al término de la visita que efectuó ayer para tomar conocimiento de la situación planteada en esa y otras fábricas del sector automotriz. [Información en la pág. 15.]

Tapa de Clarín (09-09-1976) La ley 21400 en plena vigencia, y en la foto de arriba, los trabajadores de General Motors (Barracas) en conflicto, conversan con el ministro de Trabajo, General Horacio Tomás Liendo. Pero “Al día siguiente la Marina ocupó la fábrica” (Pozzi, 2012: p. 59)

³³ https://www.google.com.ar/?gws_rd=cr&ei=5XaOVeTRBMGegwTD9ITQCg#q=ley+21400

“En ese contexto de suspensiones, bajos salarios, detención de numerosos obreros y deterioro de las condiciones laborales, se produjeron --en septiembre-- una serie de demostraciones de descontento por parte de los trabajadores de la automotriz [Ford]. Estas alcanzaron su máxima expresión cuando se paralizó --en forma casi total- la planta entre los días 7 y 11 de ese mes. Vale aclarar que la protesta no se dio en forma aislada sino que abarcó, de manera simultánea, a diferentes fábricas terminales de Capital Federal y el Gran Buenos Aires como General Motors (Barracas), Chrysler (San Justo y Monte Chingolo), Mercedes Benz (González Catán) y Fiat (Palomar)” (Schneider, 2000: p. 7)

Las tensiones en la cúpula militar acerca de la relación con el movimiento obrero, fueron evidentes, ya que mientras el ministro de Trabajo intentaba una política de diálogo e incluso de cooptación de los sectores más proclives a la negociación³⁴, otro sector apuntaba a la represión directa del conflicto, como el liderado por el almirante Massera y el general Benjamín Menéndez. Con diferentes tácticas, los “duros” y los “blandos” del régimen, en el fondo, buscaban un nuevo ordenamiento para los trabajadores. Sin embargo, eran interpretadas por una parte del activismo como clivajes por donde la protesta obrera podría abrirse paso. Algo similar caracterizaba el grupo de Ricardo, que visualizaba que también en Ford existían diferencias entre los directivos acerca de la actitud hacia los obreros:

“Pero... Una parte de la gerencia no estaba de acuerdo. Entonces pidió que el ejército no estuviera. Esa parte de la gerencia, quedó afuera. Siempre tendemos a pensar en blanco y negro. En realidad, no es blanco y negro, para mí. En mi humilde punto de vista, hay blanco, negro, y grises. Dentro de la empresa había un sector de directivos que no estaba de acuerdo como se estaban haciendo las cosas”

En esos días, en Ford, el grupo de Ricardo seguía con las reuniones clandestinas. Cambiaban de casa para las reuniones y hablaban furtivamente en la fábrica, mientras el grupo se fortalecía. Alentados por un estado de ánimo bastante propenso a los reclamos salariales, y caracterizando contradicciones en las relaciones de las altas esferas de Ford y en el propio régimen, impulsaron una medida muy temeraria para aquellos días.

Había llegado el momento de volver a la acción colectiva luego de meses de acciones individuales y fragmentadas. Luego de un tiempo de discurso oculto entre los

³⁴ “El nueve de septiembre Liendo se presentó allí (en la puerta de General Motors) y entabló un “diálogo” con los delegados. “Mi propósito --dijo el ministro- es dialogar con los obreros y escuchar sus opiniones. Se trata de una experiencia piloto que realizamos con el propósito de analizar el pleito a fondo” (Abós, 1984)

subordinados, lejos de la atención de los capataces, el grupo esperaba que a través de algunos movimientos temerarios, sacando los fusibles de la línea que conectaban las sirenas de alarma, quitando los cables de los distribuidores a los montacargas, y una incitación al paro, obtendrían el respaldo del resto de los obreros para parar la producción. Era el momento en que la tensa expectativa sobre los resultados se definió en el momento crítico en que los trabajadores regresaban del descanso. Es el instante decisivo y volátil en que el discurso oculto se transforma en abierto, y los actores involucrados pueden comprobar hasta qué punto sus reclamos y actitudes son compartidos por el resto de sus compañeros (Scott, 1990):

“¡Paro! ¡Paro! ¡Paro!”

Ricardo: “El Barba, es otro de los personajes de aquella reunión clandestina, que nos reunimos en una casa prestada. El Barba empezó con un martillo a golpear. Hizo tanto quilombo... tanto ruido, que todos los demás, dijeron: “qué pasa?” ¡Paro! ¡Paro! ¡Paro!” (gritaba) Había enojo. Era algo muy subjetivo. La reacción fue... Sí, fue instantánea”

Juan José: “Pasados los primeros diez minutos, todo era incertidumbre. Los próximos quince minutos, fue desesperación, porque los pitos ya estaban todos tocando, y la sirena continuamente. Los directivos estaban todos asustados. Ellos bajaron con miedo, aterrados porque no sabían qué pasaba. Era un lío descomunal, imagínate el ruido de las sirenas que tocaban y tocaban, y la gente que no trabajaba. Estaba todo paralizado. Al rato cayó un capo de la prefectura con dos milicos más, y entraron a mirar y mirar. El tipo hacía preguntas. Al final, nos mandaron a todos para casa, superados por una situación que se podía solucionar con un poco de sentido común, porque todo se arreglaba con poner los fusibles de la línea y destrabar las sirenas. Era un día miércoles. El jueves y el viernes, la fábrica estuvo cerrada. No nos dejaban entrar. El sábado y el domingo dieron por radio y por televisión que “Ford reanudaba sus tareas el lunes, en horarios normales”

Represalias

El lunes 13 a la mañana hacía mucho frío, y los trabajadores iban llegando en los micros de la fábrica. El ejército los iba parando antes de llegar a la entrada, y los hacía bajar en el medio de la oscuridad. Juan José se estremecía por esa situación que vivía luego de aquel paro. Los militares fuertemente armados, los perros que se abalanzaban sobre los obreros, los vigilantes con la lista de los despedidos, y el camión del ejército que esperaba.

“Yo estaba de mañana, y el lunes cuando llegamos con los micros a la fábrica, los milicos paran el micro, y le hacen prender las luces al conductor. Un milico parado en la puerta del micro le dice que siga la línea de los demás micros, y cuando vamos llegando dice: “¡Todo el mundo con el documento y la cédula de Ford en la mano!”. Bajamos y vamos caminando en fila y nos hacen poner en la cola. Toda la cola de trabajadores rodeada de milicos con perros ovejeros, que a veces se paraban en dos patas y el aliento te llegaba a la cara. Cuando te llegaba al cogote, lo tironeaban así, y te ladraban y todo. Todo, para intimidarte. Era una situación que nunca imaginé que la iba a vivir.

Ricardo: “En realidad, lo preparamos en forma precaria. No teníamos una estructura tan grande. Lo que pasa es que era toda una cosa que parece ahora muy... (infantil)

El año 1976 culminaba en un clima de represión en aumento. Después de los días de septiembre, siguió la detención masiva de trabajadores en conflicto, sobre todo los de Luz y Fuerza, en huelga desde octubre de ese año. En tanto, la transnacional Ford, se siguió mostrando como enclave emblemático y a la vez simbólico del proyecto político que encontraría su base teórica en “el ‘Proyecto Nacional’³⁵, en el que se sintetizaron los rasgos básicos de la Argentina que se quería construir, así como los medios que debían emplearse para lograr ese objetivo” (Sidicaro, 1996: p. 16). Así, en ese marco, la transnacional había despedido cien trabajadores luego de la huelga de septiembre, y en sintonía con el régimen, decidió reforzar la presencia del ejército. De esa manera perduró “durante mucho tiempo una guarnición del Primer Cuerpo del Ejército” (Abós, 1984: p. 12)

Flujos y reflujos

La actividad obrera tuvo flujos y reflujos y la represión se acentuó en 1977, mientras los despidos de trabajadores aumentaron ya que “las empresas industriales retuvieron mano de obra en 1976 aceptando las instrucciones de las Fuerzas Armadas de no producir desempleo, pero se deshicieron de ella al año siguiente en el momento en que el empleo total en la economía se acercó al máximo” (Canitrot, 1980: p. 72). Sugestivamente, la producción en la industria automotriz aumentó un 21.62% entre 1976 y 1977 mientras las horas trabajadas lo hicieron en un 8.04%, pero disminuyó la cantidad de trabajadores en un 2.49%, lo que significó un aumento de 24.81% en la producción por obrero³⁶. Con la salida de General Motors del país, y luego otras tres grandes: Peugeot, Citroën y Chrysler, volvió a reducirse la producción y por lo tanto la cantidad de trabajadores. Así, al final de la dictadura, quedaban en el país cuatro grandes automotrices: Ford, Renault, Volkswagen y Sevel, estas dos últimas, adquiridoras de Chrysler y Peugeot y Fiat respectivamente (Schvarzer, 1996).

³⁵ El “Proyecto Nacional” fue el título del documento teórico elaborado por el nuevo Ministerio de Planeamiento creado en noviembre de 1976, que estuvo bajo la dirección del general Díaz Bessone, y “fue el único documento teórico producido por el gobierno militar para formular de una manera global y sistemática su interpretación del proceso histórico argentino y los objetivos que buscaba alcanzar” (Sidicaro, 1996: p. 17)

³⁶ Porcentajes propios en base a los datos estadísticos de ADEFA.

Año	Producción	Personal ocupado	Horas trabajadas (x 1000)	Producción x obrero ocup.
1976	193.517	50.012	59.863	3.87
1977	235.356	48.765	64.674	4.83
1978	179.160	38.402	48.609	4.66

Cuadro propio en base a los datos de Adefa

Sin embargo, y a pesar de la evidente declinación de la industria, y el incremento de los despidos, con su carga disciplinaria, los asalariados continuaron el ciclo de luchas llevado a cabo en 1976, mientras los dirigentes sindicales no alcanzaban a estar a la altura de las circunstancias, a pesar de las constantes denuncias realizadas sobre todo por el ala de los “confrontacionistas” más que por los llamados “participacionistas”, y divididos sobre qué relación mantener con la cúpula militar (Abós, 1984) y (Fernández, 1985)³⁷

Después del retiro de General Motors y la baja de la producción en 1978, ésta volvió a los niveles de los primeros cinco años de la década, hasta caer nuevamente en 1981 y 1982. El año 1978 tuvo la particularidad de que el conflicto había bajado relativamente en combinación con dos factores que exacerbaron el nacionalismo criollo. Uno fue el Campeonato Mundial de Fútbol realizado en nuestro país y el otro, el conflicto con Chile por el Canal de Beagle. Esa exaltación nacionalista fue aprovechada por la gerencia de Ford y los jefes militares apostados en la fábrica para seguir transmitiendo el mensaje de dominación sobre los trabajadores.

El desfile

Esta es la Planta de Motores de Ford, y allí había ingresado “Rocky”, a quien lo relacionaron con el boxeador de la película homónima. Nuestro nuevo entrevistado entró en la fábrica luego de trabajar en General Motors hasta que ésta cerró en 1978. Portaba importantes saberes de mecanizado que fueron bien recibidos en la planta, así como sus conocimientos de interpretación de planos que había aprendido en la facultad de

³⁷ “Entre los mecánicos (SMATA), la división se centró en José Rodríguez (“confrontacionista”) y en la dupla Rubén Cardozo-Elpidio Torres (“participacionistas”)La división penetró [luego de 1983] en las propias grandes empresas automotrices en las cuales la representación sindical adhería a posiciones “confrontacionistas” o “participacionistas” de acuerdo a su vinculación diferenciada con los dirigentes de nivel nacional” (Fernández, 1985: pp. 99-100)

Arquitectura, que dejó tempranamente para trabajar en fábrica, y realizar así una militancia asignada por su organización. Le apodaron “Rocky” porque se había trezado a golpes con el ayudante del capataz, y así se hizo popular, logrando contactos con quienes activó políticamente. Parte de su relato trata sobre las relaciones con sus compañeros, pero también sobre el sistema disciplinario de aquellos días, En ese año, los militares todavía ocupaban parte del campo de deportes de la fábrica, y acostumbraban a desfilarse en los días patrios delante de los trabajadores, quienes también estaban obligados a presenciar la ceremonia:

Estaba dentro de la fábrica el ejército. Un día patrio fue. Bueno, nos informan que nos teníamos que poner todos los obreros. Éramos 2000 obreros, con ropa de trabajo, así como estábamos, quedamos en el costado de la calle [interna de la fábrica] Entonces, nos pusimos todos. Se abren los portones, y entran los milicos que estaban en la fábrica, desfilando con ropa de combate, con la corneta (haciendo ruido de corneta) ¡desfilando por dentro de la planta! Y entonces, los capataces, que eran todos alcahuetes, más los alcahuetes que tenían (aplaude) aplaudiendo. Mirá lo que era la resistencia obrera, porque 100 aplaudieron, y 1900 así (se cruza de brazos). Yo era nuevo. Me decían “Rocky” (se detiene y relata el episodio boxístico) Cuando sucede esto en la fábrica, me hice muy querido entre todos los compañeros.

Los obreros más viejos de la fábrica, los que habían estado en la época de la represión grande, me dijeron: “Rocky, metete atrás nuestro y hacé lo que nosotros hacemos, ¿eh? para estar todos organizados. Entonces, nos fuimos, nos pusimos ahí, y los más viejos, los tipos que tenían 20 años de fábrica, se cruzaron de brazos así, nos cruzamos todos de brazos ¡ja ja ja! Nadie aplaudió, y yo me acuerdo que cuando terminó todo vino el capataz, y... ¡lo forrearón al capataz! Le dijeron “¡callate, andá, andá. aplaudí a los milicos, forro!” le dijeron. “La paloma”, le decían al capataz. En esa época te podías jugar la vida con eso. Como yo era medio... así, de agarrarme a piñas y eso, me dijeron: “No... quedate al fondo, y hacé lo que hacemos nosotros” para que nadie se zarpara y hubiera una manifestación de resistencia, pero que nadie se zarpara. Claro! Alguien se zarpara, y eras desaparecido, ¿no?

Un día “patrio” de 1978. Aquí tenemos un desfile militar de un destacamento del ejército, ocupante de las instalaciones utilizadas por los trabajadores. Y éstos, son “informados” que deben presenciar la ceremonia. Estamos frente al rito, visto como una dramatización por los portadores de la autoridad. Una representación que todos deben actuar: éstos como dominación, pero también los obreros como subordinación. Pero si estos ritos “sirven para demostrar que, se quiera o no, un sistema de dominación es estable, eficaz y duradero” (Scott, 1990: p. 93), ¿qué significación tuvo entonces para la empresa, los militares y los propios trabajadores, la actitud de 1900 de éstos? Los subordinados utilizaron el lenguaje de los signos para enviar un mensaje para la empresa, los militares y los propios trabajadores. Concurrir al desfile, pero cruzarse de brazos como gesto y signo de desaprobación y resistencia. No concurrir, hubiera sido signo de rebelión. “No zarparse”

era la consigna, porque “eras desaparecido”.

El 24 de diciembre, SMATA, adherido a los “confrontacionistas” llama a los trabajadores a realizar acciones el 24 de diciembre. El gremio mecánico era uno de los grandes sindicatos intervenidos, y José Rodríguez dejó de “hacer la venia”. Como el resto de los sindicalistas opositores al gobierno, había entablado relaciones con sectores de la Iglesia Católica, pero también con algunas organizaciones, como la que pertenecía “Rocky”, quien participaba en las acciones, siempre “tapado”. Y en una suerte de “juego”, los trabajadores lograron que no se trabaje el 31 de diciembre, tradicionalmente feriado para los mecánicos:

“...Porque, como no nos devolvían el sindicato, empezaron a resistir a la dictadura (los sindicalistas), entonces sacaron que nunca se había trabajado el 24 y el 31. Entonces llamaron a todo tipo de acciones. Me acuerdo: entramos el 24 a laburar a las 6 de la mañana. Había que estar ahí con la ropa de trabajo. Al mediodía fuimos a comer, y cuando volvimos... Y me acuerdo ese día, a propósito, comprábamos en vez de una botella cada tres, comprábamos, ¡tres botellas por persona! (risas). ¡Entramos los 2000 tipos dados vuelta, boludo! (más risas). Vos sabés que tuvieron que parar la fábrica, porque hacían cagadas de todo tipo. No... y después, a las dos de la tarde, empezaron a desmontar las mangueras del incendio. ¿Vos sabés que se tuvieron que ir todos los capataces y los alcahuetes, porque los perseguían con las mangueras de incendio? Pero ¡vos sabés lo que es la manguera de incendio! y ahí participó el 90% de los obreros ¡eh! ¡Ese día le demostraron a la patronal que no se podía joder! Entonces, el 31, fue feriado”

El 27 de abril del año siguiente, los sindicatos “confrontacionistas” llamados “los 25” llaman a una huelga general, no así el sector “participacionista”³⁸. “Pese a las amenazas y al control total de los medios de comunicación por parte del gobierno, el movimiento huelguístico alcanzó gran repercusión en la industria y paralizó parcialmente el transporte; los principales centros urbanos se vieron afectados” (Fernández, 1985: p. 93)

En ese año, “el Chango” regresa de Canadá donde jugó al fútbol en la Liga de ese país. Se había retirado de Ford en septiembre de 1977. Había cambiado su actividad laboral y sus relaciones sociales, por unas completamente diferentes, que probablemente hayan puesto a prueba su adaptación a las nuevas circunstancias. “Se sale del campo” al decir de Bertaux (1999), y al regresar en 1979, se encuentra con uno diferente, tanto en cambios tecnológicos, como reducción en el personal. Todavía la disciplina “se sentía con todo”:

“Yo renuncio y después vuelvo, porque vos, si renunciás, después volvés, y está todo bien.

³⁸ El sector “participacionista” había creado en junio de 1978 la CGT (Comisión de Gestión y Trabajo), formada por los sindicatos intervenidos fundamentalmente, y luego sería la base de la formación de la CNT (Comisión Nacional de Trabajo en octubre (Fernández, 1985)

Entrás de vuelta.(pero) Todavía había mucho miedo. Vos estabas ahí, y el capataz, era amo y señor de ahí. Nadie se animaba ni se decía: ‘esta lima no me corta’, entendés... Había cambiado toda la situación. El peso de lo que fue el golpe se sentía con todo. Antes no era así.

Yo en el '79 cuando vine, hacían un montón de coches. Ya había menos gente. En el '73 hacíamos 400 autos casi, con 9000 personas. Ya en el '79, se hacían como 500, y ya en ese tiempo, creo que había 6000. Ya la tecnología estaba mucho más avanzada, y el trabajo ya no era el mismo. Cuando volví yo, sacaron el estañado. Y los coches, antes los pintaban todos con soplete, con el soplete ése a mano... Cuando yo vine en el '79, había como una batea grande, como esta casa... El coche pasaba así, y ya salía con todo el antióxido³⁹. Y ya no trabajaba casi nadie ahí. Había uno que lo enganchaba al coche cuando pasaba ahí, y nada más. Y antes, había a lo mejor, 10 tipos pintando con el soplete, para darle a todo el coche entero el antióxido. Y ya había como 2000 tipos que andaban dando vueltas al pedo”.

Luego del regreso del Chango, en 1980 la industria automotriz había llegado a los niveles de producción de 1974, pero la cantidad de trabajadores había disminuido en un 32.32% respecto a ese año, mientras el total de horas trabajadas era de un 20% menor⁴⁰, de donde se deduce un aumento de la cantidad de unidades por obrero de un 45.58%. Este fugaz período de auge de la producción automotriz había sido aprovechado por Ford, que atravesó con éxito la crisis que desplazó a varias terminales fuera del país. “Al cierre del ejercicio económico de 1980 la filial arrojó ganancias de 200 millones de dólares, en abierto contraste con los 1900 millones de quebranto en esa moneda que registró el balance de la matriz internacional” (Schvarzer, 1993: p. 15). En dos años (1978-1980) Ford había más que duplicado su producción de 50287 unidades en 1978 a 112592 en 1980⁴¹.

La ceremonia

En ese año, la empresa inaugura la nueva Planta de Camiones en una ceremonia a la que concurrieron representantes del gobierno, la Iglesia y empresarios⁴². En un significativo mensaje, Juan María Courard, presidente de la empresa en esos momentos, plantea que “A

³⁹ Entre 1979 y 1980, Ford introdujo la cataforesis con el fin de solucionar los problemas de oxidación de las unidades, eliminando así un sector de Pintura que trabajaba manualmente.

⁴⁰ Datos de Adefa. Véase también Canitrot (1981)

⁴¹ Cifras del Anuario Adefa del 31 de diciembre de 1980. En el mismo, se hace mención a que quedaban en el país cuatro plantas automotrices: Ford Motor Argentina, Renault Argentina, Sevel y Volkswagen.

⁴² “La ceremonia de iniciación de las obras contó con la presencia del señor Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Alfredo Martínez de Hoz, el Secretario de Estado de Desarrollo Industrial, Lic. Alberto Luis Grimoldi, el jefe de la Policía Federal, General de División Dr. Juan Bautista Sasaiñ, el Director de Institutos Militares, General de División D. Cristino Nicolaidés, y representantes de los miembros de la Junta Militar. También estuvieron presentes otras altas autoridades nacionales, provinciales y municipales, dignatarios eclesiásticos, jefes y altos oficiales de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, empresarios, directores de medios de comunicación, numerosos representantes de prensa y gran cantidad de público en general” (Información de prensa de Ford Motor Argentina, facilitado por ex trabajadores de la empresa).

partir de Marzo de 1976 estábamos enfrentados a un desafío. En la República Argentina se había iniciado un proceso, un cambio de sistemas, un cambio de filosofía integral, que abarcaba los comportamientos individuales y colectivos de toda la sociedad. Había que cambiar la mentalidad. En nuestro caso, había que tomar una decisión empresaria y, con nuestros actos y procedimientos, demostramos cuál era esa decisión. El desafío no podía ser aceptado y enfrentado sin la voluntad de entrega y el orgullo de pertenecer al equipo que todos demostraron. Las cosas siempre salen bien trabajando en equipo”.

Nuevamente la ceremonia. La filial argentina de la transnacional había llegado a su máximo esplendor. Los mayores competidores se habían retirado del país, un mercado casi cautivo a pesar de la nueva política económica de rebaja de aranceles de importación, y una clase obrera aparentemente domesticada.

¿A quién o a quienes estaba dirigida la ceremonia? Entonces pregunto a Juan José acerca de su contenido obrero:

Sí, había gente, sí había. Por lo general, eran los obreros, empleados más viejos que fueron invitados, pero no fueron todos. Una selección de gente... por lo general, era gente vieja que hace muchos años que estaba en la empresa. Los invitaban especial... iban.

Una puesta en escena de un discurso público, dirigido a dos frentes: a las élites dominantes, que habían comenzado a cuestionar la política económica, pero también a un sector seleccionado de trabajadores, los más obedientes desde el punto de vista de la gerencia. Hacia las primeras con el fin de reivindicar el accionar de la empresa durante los años de la dictadura, y además, apoyar el rumbo político, pero sobre todo económico, legitimando así expresamente al régimen; y hacia los segundos, en su rol de subordinados, la consigna de “trabajar en equipo”, es decir, colaborar en los planes expansivos de la empresa.

Involucramiento

Acompañando la nueva situación, casi de liderazgo, y hasta podríamos pensar como eufórica, Ford comenzó a implementar un sistema de gestión novedoso y precursor en nuestro país, lo que más de 10 años después se llamarían los Círculos de Calidad

“Ford es pionera en la introducción de aspectos de los métodos de administración de personal de origen japonés en Argentina. Su primer intento data de 1980 y consistió

principalmente en la implementación de Círculos de Control de Calidad (CCC) con el objeto de que los trabajadores participen de la gestión de innovaciones tecnológicas incrementales. Este intento fue una respuesta directa a la amenaza que la apertura de las importaciones de automóviles y la fuerza de la industria automotriz japonesa representaban entonces para la empresa” (Di Martino y Sano, 2000)

Esta gestión innovadora de la empresa encontró adeptos y detractores entre los trabajadores. Incluso podríamos pensar en cuatro actitudes que podrían resumirse en nuestros entrevistados: la optimista, la pesimista, la indiferente y la confrontativa.

De alguna manera, Juan José perteneció por un buen tiempo al primer grupo. Junto con otros trabajadores calificados de Mantenimiento, ingresa a los Círculos de Calidad, probablemente convencido que sus saberes serían tenidos en cuenta, y finalmente iban a emplear su creatividad en función de una mayor calidad en el trabajo

“Eso fue alrededor del año 1981/82. Cuando esto recién empieza, que yo me enganché en los grupos de trabajo, era algo experimental. El grupo que componíamos nosotros en Estampado, éramos 11 personas, entonces. Nos juntamos y nos dan una tarea para hacer. Lo primero es la acumulación de datos, (de una caja de camioneta, por ejemplo). Si de esta caja salen diez por hora, ahora tienen que salir doce. Está el obrero que trabaja ahí, y comenzamos a charlar... El trabajador dice que no se va a esforzar más de lo que hace hasta ahora... “No, la idea no es esa: la idea es que salgan doce por hora con la misma cantidad de gente, mejorando la calidad y mejorando el sistema de trabajo” decíamos.

Primero hay una etapa de creatividad: a todo el mundo se le ocurre una idea, pero después eso va decayendo. El líder es como una persona que se pone a charlar, que tiene atracción, que lo escuchan. Se tiene que dar cuenta cuando se termina la etapa creativa, y empieza una etapa de letargo... Entonces, ahí corta, pone un montón de ideas, y empieza a seleccionar hasta que se llega a una idea. El instructor nos decía: ‘bueno, así se trabaja. ¿Saben cómo se llama esto? “Tormenta de ideas” y siempre se elige la mejor’.

Entonces empezamos a tirar ideas: a ver como son los planos, a ver como es estructuralmente, en fin, acumulación de datos. Cuando tenemos una serie de datos, nos ponemos entre todos y vemos cómo podemos mejorar el proceso. Era un montón de modificaciones con las que lográbamos el objetivo, y que en un 90%, siempre daba resultado. Se estudiaba inclusive costos...

Empezaron a haber muchos grupos de trabajo que empezaban a funcionar de esa forma. Fue una experiencia piloto que hizo Ford, igual que el robot que trajeron para la misma época”

En 1980, Carlos ya era puntero. Participó en los CCC junto con sus compañeros. En aquella época, lo habían elegido líder del grupo de Estañado, porque además era el único que había terminado los estudios secundarios. Durante un tiempo tuvieron alguna expectativa en que aquella participación mejoraría un poco sus condiciones de trabajo. Carlos, finalmente, terminó siendo crítico respecto a los resultados y fines de los Círculos.

“Y eso fue... en el '80. Antes de Malvinas era. Las reuniones eran una vez por semana, unas dos horas como máximo. Se hacía del mismo sector, pero no se debilitaba al sector, o sea, no paraba para desarrollar eso. Participaba la mayoría, no todos. No era obligatorio, era más bien voluntario, pero después eso se extendía, lógico, más abajo.

Había uno que coordinaba todos los CCC, que era, digamos el instructor, el que dirigía las reuniones, ¿no? Y todo el grupo tenía que elegir a su líder, y tenía que plantear la situación laboral de su sector. O sea, qué se podía mejorar en las condiciones de trabajo, o mejorar en la calidad del producto. Ése era el propósito... Ahorrar materiales

Tenía un incentivo el grupo que más desarrollaba alguna propuesta. Efectivo no era nada, pero era un incentivo, un premio, pero en realidad, nunca se desarrolló nada.

Esos Círculos de Calidad, eran una trampa, eran. Ahí, el tipo tenía que plantear todas las dificultades que hubiera en el sector ¿no? Las falencias que había, o sea, falta de material, o la falta de atención a las herramientas, a los materiales, y lógicamente, eso daba lugar a que uno planteara también sobre las condiciones de trabajo. Después, con el tiempo, me di cuenta que era una verdadera trampa, porque de todos los que estuvimos ahí, ninguno quedó adentro. Los CCC no tuvieron continuidad, La gente ya no participaba, porque ya no había ninguna solución. Se la esquivaba. O sea, así, de esa manera, se fue cayendo al olvido.”

Pero cuando le pregunto al Chango si conocía reuniones de esos círculos de calidad, éste habla de su indiferencia, como también la de “la vieja guardia” ante la nueva gestión:

Sí. A partir del '79. Mucho no me acuerdo, como no les daba mucha bolilla... Agarraban 10 tipos, lo que después conocimos. Más que ahí, como que empezaban... y ahí la gente se enganchaba en esa. Eso sí. Los más forros, los menos combativos, digamos, enseguida se pasaban para esos círculos... terminaba dirigiendo un tipo de ellos ahí... Generalmente eran los pibes más jóvenes que empezaban. Nosotros, la vieja guardia, digamos, no nos resistíamos a eso, pero es como en ese tiempo no podíamos hacer nada.”

Miguel Delfini, quien posteriormente encabezó el Cuerpo de Delegados de Ford, y demostraba además su conocimiento sobre el tema, se manifestó totalmente confrontativo con los Círculos, hasta que fueron barridos por ellos:

“Los cambios tecnológicos, se dan en el '80 más o menos...No, pero eso de las otras tareas, era porque te lo “enchufaban”. No porque querían los obreros. No, eso te lo metían ellos. Te hacían hacer esto, aquello...”

Y en la Universidad de acá, de Pacheco, estaba un hombre que se llamaba Cecchio. Era el director de la Universidad. Y ese hombre, hizo la investigación de los Círculos de Calidad. Entonces, los CCC los llevó adentro de Ford. Y en la primer época, llegó a tener... 2000 tipos dentro de los CCC. Sí, en la primer época.

Cuando llegaron los delegados, se los sacamos todos. No les quedó nadie. Se lo hicimos bolsa de un soplido La gente pasó a nuclearse alrededor del Cuerpo de Delegados, y los Círculos de Calidad, se acabó. Cuando el CD y el sindicato cobraron una vida intensa, la gente se nucleaba alrededor del CD, las asambleas.”

Así, mientras el mercado automotriz mundial entraba en la crisis de 1979-1982, y la casa matriz de Ford cerraba plantas y despedía miles de trabajadores⁴³ la filial argentina ponía en

⁴³ Mientras “su participación en el mercado norteamericano descendía del 21% de 1979, al 18%, decidió cerrar tres importantes plantas de producción, entre ellas la gigantesca fábrica de Mahwas, en Nueva Jersey.

marcha la Planta de Camiones, introducía nuevas tecnologías como la cataforesis, y comenzaba a desarrollar los Círculos de Calidad. Visto desde la perspectiva de nuestros días, todo parece indicar una apuesta muy audaz. Sin embargo el complejo automotriz local no era ajeno al contexto mundial, como lo demostraron las empresas que cambiaron sus estrategias en esos años. Ford había regresado en 1961 para quedarse en el país, aprovechando las “ventajas comparativas”. Éstas se manifestaron extremadamente favorables en los años del último régimen militar, con una clase obrera supuestamente domesticada y desprotegida gremialmente. De esa manera, los Círculos de Calidad parecieron encontrar un terreno fértil para desarrollar lo que se pensaba como la etapa de involucramiento de los trabajadores. Es que “toda organización, cualquiera sea su estructura, su objetivo y su importancia, requiere de sus miembros una conformidad, mayor o menor pero siempre considerable, y obtenida en parte por compulsión, en parte apelando a la buena voluntad” (Crozier, 1974).

Ciertamente, creí importante transcribir algunas entrevistas en forma extensa. Entiendo que el tema lo justifica. Siguiendo a Bertaux, he subrayado pequeñas partes de los relatos, ya que en ellos están contenidos aquellos “destellos” que refiere el autor. Así tenemos la experiencia de Juan José, un obrero calificado que creyó que sus conocimientos mejorarían no solamente la calidad sino también podría aumentar la cantidad de unidades, pero que ello no perjudicaría al trabajador que observaba con desconfianza sus procedimientos. En cambio, el trabajador, conocedor de los límites de su fuerza de trabajo, y de los secretos de la labor, probablemente prefería “no innovar” en las tareas, ya que seguramente llevarían a una dinámica de aumento de la producción que no podría controlar, ni resultar beneficiado económicamente, ya que tampoco “participaba” del Círculo de Calidad de Juan José.

En cambio Carlos, que junto con sus compañeros tuvo alguna expectativa en mejorar las condiciones de trabajo, llegó a la conclusión sobre la “trampa” que significaban los Círculos de Calidad, ya que “el propósito... era ahorrar materiales” y no solucionar sus problemas. Pero también la mirada crítica de Carlos refiere a que los obreros aprovechaban la oportunidad brindada por las reuniones para realizar sus reclamos por las condiciones de

La reducción de personal en seis meses alcanzó el 12%, y sus ventas, con relación al año anterior, se redujeron en un 31%” (Tarditti, 2000)

trabajo, pero “nunca se desarrolló nada”. Por eso “la gente ya no participaba”

Más contundente resultó “el Chango”, quien inmediatamente caracterizó la situación al observar que “los más forros, los menos combativos enseguida se pasaban para esos Círculos”, no así “la vieja guardia” que según él no concurría a éstos. Pero también podría tratarse no tanto ser “combativo”, sino que podría haber prevalecido “el espíritu de cuerpo” (Merton, 1964) de los trabajadores que habían establecido un vínculo durante un cierto tiempo, cristalizado en “la vieja guardia”, un cuerpo social que podría sancionar a quienes “se salen del campo”.

Delfini le quitó importancia a los Círculos de Calidad, ya que para él eran impuestos por la empresa en contra de la voluntad de los obreros, a pesar que “en la primer época llegó a tener 2000 tipos dentro de los CCC”. Para Delfini, aquellos Círculos “se los hicimos bolsa de un soplido” cuando se eligió el Cuerpo de Delegados.

Probablemente las miradas de “el Chango” y Delfini, si fueron hechas a través del “prisma de la militancia” (Pozzi y Schneider, 2000) no hayan percibido la actitud de sectores obreros que realmente estuvieron convencidos que los Círculos de Calidad reconstruirían los elementos democráticos que fueron anulados durante los años más duros de la dictadura. Sin embargo, también deberíamos prestar atención al sector que ellos (Delfini y el Chango) estaban representando, aparentemente los más “combativos”, que se rebelaron contra aquellas prácticas de la patronal. Ésta, no sólo pretendía mejoras en la calidad y la eficiencia de los trabajadores, ya que esos objetivos se basan “en construir una nueva cultura organizativa”, sino también esa “participación,[que] no es sólo una herramienta o técnica productiva, sino también un dispositivo para la construcción de orden en la empresa, de integración del trabajo humano como actor industrial y de acuñación de comportamientos “armoniosos” de los operadores” (Lahera Sánchez, 2004: pp. 70-71)

Como decía Carlos, “Los CCC no tuvieron continuidad”. Esto resultó de una combinación de factores que coincidieron en los primeros años de la década de 1980: en primer lugar, la propia crisis de la industria automotriz mundial, que arrastró inmediatamente a la industria local. Ford, al igual que las terminales que aún quedaban, bajaron abruptamente su producción y la cantidad de trabajadores a partir de 1981 (ver cuadro anexo), y los CCC

dejaron de tener relevancia para la transnacional, más ocupada en resolver situaciones cada vez más conflictivas con los trabajadores que recobraban la confianza en sus propias fuerzas, pero también con el propio régimen, ya en contradicción con el desarrollo de la industria. Estos factores se combinaron para el declive de los nuevos dispositivos de gestión. Y como dice “el Chango”: “ya empezaban a perder poder ellos”

“La resistencia, yo creo que empieza, casi cuando empieza la caída de los milicos... ya empezaban a perder poder ellos, porque yo me acuerdo que cuando yo volví en el '79, todavía no había delegados, no había nada, pero había manifestaciones, así, de resistencia... Ponele: algún día tenían que pagar a las 6.00, y no pagaban, y empezaban a golpear todos los fierros que había ahí, en la fábrica: Eso retumbaba y hacía un quilombo impresionante, porque tantos fierros, campanas, bocinas, de todo tocaban. Entonces, ¡era impresionante! Y al rato tenían que venir a decir a qué hora iban a pagar, cómo iban a pagar... Que después ese proceso, para mí, desemboca en lo que fue la elección de delegados de nosotros...”

“A fines de 1983 el retorno de la democracia y la actividad sindical hizo que la atención de los trabajadores se concentre en las demandas de aumentos salariales y pierdan interés por los CCC, los cuales quedaron asociados con una etapa fuertemente represiva de sus derechos. Las actividades de los CCC se fueron degradando y, paralelamente se volvió a cerrar el mercado externo, por lo que también la motivación de la administración por insistir en su utilización se redujo fuertemente” (Di Martino y Sano, 2000)

Una vez más sobre los roles de los sindicatos y de la empresa

La actividad obrera en aumento en la Ford, no estaba escindida de la situación más general. La inquietud ganaba terreno y ya se expresaba en la calle: la CGT de Ubaldini⁴⁴, a la cabeza de los “confrontacionistas” que había impulsado una Jornada de Protesta en julio de 1981, produjo el primer acto opositor el 7 de noviembre bajo las banderas de “Paz, Pan y Trabajo”, mientras los partidos políticos más importantes se comenzaban a reunir en lo que se llamó La Multipartidaria.

Pero en 1982, la movilización opositora se manifestó más resueltamente, y ambas CGTs llamaron a una movilización en Plaza de Mayo que se concretó el 30 de abril de ese año. No pocos trabajadores de Ford participaron, como cuenta “el Chango”, que también había concurrido a la concentración de diciembre:

⁴⁴ A fines de noviembre de 1980, los “confrontacionistas”, desafiando la ley 22105 que disolvía las entidades gremiales de tercer grado, habían vuelto a poner en marcha la CGT, que funcionó en la calle Brasil (Ver Abós, 1984: pp. 75-81)

“Me parece que ya la CGT... Te acordás de Ubaldini?... Fue una que se hizo antes de Malvinas ¡que hubo un desbande...! Todos fuimos, muchos muchachos de Ford, una banda. Y habíamos participado también de otra movilización que fue en San Cayetano, que hubo una represión grande que todavía estaban los milicos, me parece, que la consigna era paz, pan y trabajo”.

La manifestación fue duramente reprimida, pero la resistencia popular había dado el salto decisivo, y el episodio de Malvinas no fue sino una consecuencia de aquellas acciones que llevaron a la crisis final del régimen. Nuevamente el salto de cantidad en cualidad.

Aquí se impone una mirada sobre el sindicalismo en los años de la dictadura: habíamos dicho más arriba que su rol como defensores de los intereses obreros fueron en declinación a medida que se acercó la posibilidad de la ruptura de la democracia, tomando el ejemplo del dirigente de SMATA que ensayaba la venia a los militares días antes que éstos asumieran. Digamos también que la prohibición de la actividad sindical y la intervención de los principales gremios cercenaron el poder de los dirigentes, y los alejaron de las bases, quedando la mayoría sin representación, como en Ford⁴⁵. Desde el comienzo del nuevo régimen, los dirigentes sindicales nacionales tuvieron una actividad incesante, según Fernández (1985), aun cuando habían adoptado dos posturas: unos de oposición a la dictadura, y los otros que no buscaban enfrentamiento con los militares, frenando en muchos casos las medidas de fuerza impulsadas por aquellos.

La caricatura insertada proviene del texto de Abós. Se trata de un dibujo que apareció en la revista Somos caracterizando el nuevo sindicalismo impulsado por el régimen, que sancionó la ley 22105 de Asociaciones Gremiales el 15 de noviembre de 1979⁴⁶

Abós (1984), más cercana su posición a los líderes

⁴⁵ Aunque los datos brindados por los entrevistados dan cuenta que José Rodríguez había destacado a algunos de sus hombres de confianza en Ford, pero también en Volkswagen, antes del golpe, los cuales no cumplieron ningún rol en la resistencia, según los propios trabajadores.

⁴⁶ Ver Abós (1984: pp. 63-68)



sindicales, señala que “el sindicalismo fue el auténtico antagonista del régimen” (p. 95). Sin embargo, los sindicatos como tales, y aunque un sector realizaba importantes declaraciones y el otro intentaba dialogar con el régimen, sólo comenzaron el accionar en la esfera pública el 27 de abril de 1979, tres años después del golpe de Estado. En tanto, las bases habían mantenido durante esos años una resistencia que avanzaba y retrocedía por oleadas (Fernández, 1985). También es verdad que los sindicalistas mantuvieron un doble discurso de acercamiento y confrontación con el régimen, y visto desde la mirada de Abós, esto se suponía ligado a la propia naturaleza del sindicalismo argentino. Sin embargo, Fernández se acerca a la perspectiva marxista planteando una “naturaleza paradójica del sindicalismo, el cual es parte del sistema capitalista, al mismo tiempo que representa intereses sociales objetivamente antagónicos al capital” (ídem: p. 24). Este enfoque, si bien podía ser planteado a comienzos de la década de 1980, quedaría hoy en día contrastado con la nueva realidad de los líderes sindicales, proclives algunos de ellos a una gestión más empresarial que obrera, tema que ha merecido los estudios de autores más recientes.

Un párrafo especial merece una segunda cuestión: la relación de las grandes empresas con el régimen que reprimió duramente a la clase obrera. Basualdo (2006) se pregunta: “¿Cuáles fueron los motivos por los que estas empresas se involucraron, hasta el extremo de volverse co-responsables, en la política represiva?”. En ese sentido, “un primer efecto tiene que ver con la transformación de las condiciones de trabajo, sociabilidad y organización en el ámbito de la fábrica” “Un segundo efecto de la política represiva se relaciona con el impacto de estos cambios en cada uno de los contextos fabriles en las relaciones políticas y sociales a nivel nacional... frenando el conflicto de clase, al que consideraban inaceptable: el terrorismo de estado contra los trabajadores, que en la causa Ford se denominó “terrorismo de empresa” (Ídem: pp. 18-19)

La otra pregunta que nos queda tiene que ver, además de lo señalado por la autora, con los motivos de la empresa al poner en marcha un dispositivo inusitadamente novedoso para nuestro país, ya que los Círculos de Calidad fueron implementados ya comenzada la década de 1990. Puede que una parte de la respuesta la haya tenido el mismo Courard en su discurso de 1980:

“A partir de Marzo de 1976 estábamos enfrentados a un desafío. En la República Argentina

se había iniciado un proceso, un cambio de sistemas, un cambio de filosofía integral, que abarcaba los comportamientos individuales y colectivos de toda la sociedad. Había que cambiar la mentalidad. En nuestro caso, había que tomar una decisión empresarial y, con nuestros actos y procedimientos, demostramos cuál era esa decisión.”

Aquella demostración con “actos y procedimientos” mostró sus dos caras: por un lado la del “terrorismo de empresa” con el ejército secuestrando y torturando delegados en su propio establecimiento, y por el otro, la de la “participación” de los trabajadores: “Había que cambiar la mentalidad”. Aparentemente, el experimento social impulsado por la dictadura y las élites dominantes, también se trasladaba a algunas empresas paradigmáticas como Ford.

Queda pendiente una cuestión planteada varias veces en este capítulo: ¿Ruptura o continuidad de la acción obrera? Antes y después del golpe militar. Permítase aquí intercalar algunos elementos nostálgicos con la argumentación.

La realidad ha resultado más contradictoria que lo esperado. Los relatos de los trabajadores así lo plantea. Por eso, sigue vigente la vieja frase: “Toda teoría es gris, caro amigo, y verde es el árbol de oro de la vida”⁴⁷ Una realidad contradictoria y paradójica si se tiene en cuenta que el régimen logró en parte su objetivo⁴⁸, y sólo en parte, al fragmentar estructuralmente a una clase obrera homogénea en sentido general⁴⁹, y tratar de homogeneizar por arriba a una clase empresarial heterogénea⁵⁰. Pero esa clase obrera, fragmentada y atomizada, supo encontrar los hilos conductores de memorias colectivas que se remontaban a dictaduras anteriores, y si bien no recreó las formas tumultuosas y contestatarias del período anterior, pudo poner en marcha novedosas formas de lucha, que en su conjunto no hicieron más que profundizar las grietas del régimen, y en gran parte, enfrentar las importantes y variadas estrategias de disciplinamiento puestas en juego por la empresa.

⁴⁷ Del discurso de Meristófeles al estudiante, en Fausto, de Goethe, citado por Lenin (1973)

⁴⁸ Es significativo el título del artículo de Sidicaro (1996): “El régimen autoritario de 1976: Refundación frustrada y contrarrevolución exitosa”

⁴⁹ Según Fernández (1985) “El número de obreros ocupados en la industria manufacturera descendió del total de 1680903 en 1975 a 1154780 en 1981, es decir, un 31% según cálculos deducidos del Censo Económico Nacional y de la Encuesta Industrial Trimestral. Muchos de estos obreros se transformaron en trabajadores “por cuenta propia”. Ello implica el debilitamiento objetivo de las organizaciones sindicales y el empobrecimiento relativo de las Obras Sociales” (ídem: p. 54)

⁵⁰ Ver Villarreal (1985)

Capítulo III

El presente capítulo tratará de analizar el período que se extiende desde el episodio de Malvinas, abril de 1982, hasta la ocupación de Ford en julio de 1985. Este nuevo recorte temporal está inscripto en dos dimensiones político-sociales. La primera, que arranca del suceso nombrado, configura lo que O'Donnell (2009) llamó transición desde un régimen autoritario hacia la democracia, mientras que la segunda, se encuentra en los comienzos del plan de estabilización llamado “Plan Austral”, en que el gobierno establece un giro en la gestión de Estado que terminará apuntando a la consecución de políticas neoliberales, dentro del período de consolidación de la democracia. Como vimos en el capítulo anterior, el autor señala que el período de transición finaliza cuando cambia el régimen político y se instala un gobierno elegido popularmente. Y aunque autores como Vommaro (2006), cuestionan esta postura, la conceptualización teórica del primero sería muy útil en este trabajo.

Entiendo que este capítulo, como los anteriores, presenta nuevas preguntas acerca de la dinámica social que se puso en marcha en el comienzo de cada uno de estos procesos, y por lo tanto propone un nuevo desafío. Aquí encontramos otros puntos de rupturas y continuidades con las experiencias anteriores al golpe de Estado. En ese sentido enfocaremos especialmente sobre dos momentos que pueden resultar significativos para nuestro trabajo. El primero, situado en los días posteriores a la restitución del régimen democrático y el segundo, ubicado en la intersección de una coyuntura inestable del nuevo régimen con un comienzo de reposición de los elementos constitutivos de estabilidad institucional. Dos actuaciones que protagonizaron los trabajadores de Ford Motor Argentina respondiendo a oportunidades diferentes en contextos institucionales específicos.

Transiciones

El episodio de Malvinas se había inscripto en una trama de creciente deterioro del régimen autoritario, que perdía progresivamente el soporte social que posibilitó la alianza con las élites empresarias, con un apoyo más bien difuso de una parte de la sociedad.

El capital industrial, que se había volcado casi unánimemente hacia la esfera oficial en los primeros años del “Proceso”, había comenzado a percibir las consecuencias de una política

económica “antiindustrialista”, ambigua en los primeros dos años, pero claramente desarrollada a partir de fines de 1978 (Canitrot, 1980). En consonancia con la reducción arancelaria para los productos importados, las exportaciones, y en especial las de la rama metalmeccánica, se habían deprimido abruptamente (Schvarzer, 1996). En tanto, el empleo había bajado un 26% entre 1975 y 1980 y el producto por obrero aumentó en un 31% en el mismo período (Canitrot, 1980) con el consiguiente aumento de la productividad, mientras la deuda externa había subido desde 7875.1 millones de dólares hasta 27162.0 en ese último año (ídem).

Si bien la política antiindustrial del régimen se había desplegado en toda su dimensión hacia 1981 en que 39 de las 100 mayores firmas habían sufrido quebrantos, este perfil se manifestó ante todo en la industria automotriz (Schvarzer, 1996: p. 299). Como dijimos más arriba, se habían retirado del país cuatro filiales de empresas transnacionales, lo que permitió a Ford, sobre todo, ejercer el liderazgo de la rama durante algunos años.

Paradójicamente, en 1981, Ford suspendió parte de su personal en vista de la retracción del mercado interno⁵¹ lo mismo que las empresas del ramo. En ese sentido, es significativa la discusión del presidente de Ford con el jefe de la Aeronáutica, brigadier Graffigna.⁵²

Es que una conjunción de factores intervino en el fracaso del régimen militar: una resistencia obrera que se institucionalizaba en huelgas con una dirección sindical en plena recomposición, y el progresivo abandono de los soportes elitistas que lo habían sostenido.

Pero autores como Linz y Stepan (1978) y luego Linz (1991), sostienen que “Ningún sistema que pueda ser llamado totalitario, en el sentido propio de la palabra, se ha venido abajo por causas internas, incluso aquellos sistemas que han experimentado transiciones

⁵¹ Schvarzer (1996) llamó a esta coyuntura de la década de 1980, “los ciclos del desconcierto” (p. 314)

⁵² En esos días, el diario *Excelsior* (México) del 15 de agosto, titulaba: “Irrita al ejército argentino una réplica del presidente de la Ford”. “En respuesta a la afirmación de que “los argentinos comen siete días a la semana” hecha hace cinco días por el jefe de la Fuerza Aérea, general brigadier Omar Graffigna, Courard dijo que el comandante “no sabe lo que ocurre en las casas de los obreros suspendidos en su trabajo”. La réplica fue también una alusión a recientes suspensiones y despidos de obreros, por la crisis económica que afecta a Argentina”. Este periódico cita también al diario “Convicción” que expresaba las posiciones de la Marina, y aunque en abierta oposición al gobierno, contestaba al presidente de Ford: “Courard es el menos indicado para quejarse, porque en los ejercicios 1979-1980, habría girado a la central (de la Ford), alrededor de 450 millones de dólares de ganancias netas” Disponible en Internet. Última visita: 22 de agosto de 2015: <http://www.unla.edu.ar/greenstone/collect/archived/index/assoc/HASHdff8/8240c2ec.dir/doc.pdf>

suficientes como para ser descritos como regímenes autoritarios posttotalitarios” (Linz, 1991: p. 19)

Desde otro punto de vista, estudios posteriores (Novaro y Palermo, 2003), (O’Donnell y Schmitter, 2010) enfatizan en que los motivos de la transición del régimen autoritario a la democracia, había ocurrido fundamentalmente por factores internos al régimen, y si bien la derrota militar de Malvinas había resultado importante, había que interpretarla “como el resultado de un régimen que, tambaleante y estancado, emprendía “una fuga hacia adelante”, y no como causa de que el régimen había llegado a ese callejón sin salida” como dicen los últimos autores (p. 46).

¿Pero si el régimen se derrumbaba sobre sus propios cimientos en una dinámica autodestructiva, por qué algunos actores relevantes no pudieron o no quisieron tirarlo abajo definitivamente? Y si sectores importantes de la burguesía industrial y los propios trabajadores y los sindicatos, habían adoptado un talante más bien hostil hacia la dictadura y el entusiasmo ganaba las calles, ¿qué actores sociales o políticos contribuyeron a sostenerla en su caída y que el tránsito a la democracia, luego de la catástrofe de Malvinas, ocurriera de una manera menos tumultuosa que lo esperado?

Según Schvarzer (1996: p. 309), fueron los sectores que se habían beneficiado con la baja de los aranceles de importación y la reforma financiera, además del nuevo tipo de empresa. “Grandes, de capital local, actuando como conglomerados diversificados y operando en mercados no competitivos que creaba la iniciativa oficial”⁵³ Pero también la casi totalidad de los actores políticos que habían formado la Multipartidaria, quienes habían estado comprometidos con la apuesta belicista de los militares, los que no terminaron de asumir el rol de conductores de la transición hacia la democracia, en el temor que aquel compromiso los arrastrara junto con los militares al repudio popular (Novaro y Palermo, 2003).

En ese juego pendular entre los partidos políticos más importantes y los “duros” y los “blandos” del régimen, el tránsito hacia las elecciones de 1983, se realizó de una manera

⁵³ Son ejemplos paradigmáticos los casos de Pescarmona, Macri, Techint y Pérez Companc. (ídem: p. 309)

más bien consensuada, pero no sin tensiones, y aunque los sindicatos⁵⁴ llamaron a nuevas huelgas generales que resultaron 5 durante todo el “Proceso”.

En ese contexto, que no por moderado seguía mostrando la amenaza latente de que los “duros” torcieran el rumbo (O’Donnell y Schmitter, 2010), las terminales automotrices volvieron a suspender y despedir operarios. El 19 de marzo de 1982, Ford toma la decisión de despedir 3000 trabajadores. Fue necesario acudir a la investigación de archivos para conseguir la fecha exacta de este episodio, que como todos los hechos traumáticos para las historias de vida de los obreros, son representados de manera diferente por muchos de ellos.

Aquí presentamos a Lucho, un nuevo entrevistado, que también relata elocuente los acontecimientos de aquellos días en que los trabajadores trataban de mantener sus fuentes de trabajo. Había ingresado en la fábrica después de haber trabajado en la vecina Terrabusi, en julio de 1979, avisado por sus

amigos del barrio que trabajaban en Ford, y entusiasmado también por una mayor retribución salarial. Fue destinado a la Planta de Pintura, donde trabajó en una especie de fosa donde se pintaban con antióxido las unidades (antes de la



Diario Clarín del 20 de marzo de 1982

llegada de la cataforesis). “La

Cueva” era nombrada esa sección, en un cierto lenguaje entre metafórico y florido en que los trabajadores designaban sus lugares de trabajo. En la entrevista, realizada también en un bar de una estación de servicio, Lucho relata los momentos vividos en su sector en medio de los despidos masivos de 1982:

“En el año 1982 hubo una volteada muy grande de compañeros. Me acuerdo que no era una cuestión así... que echaban por estar faltando, sino que fue masivo y produjo una consecuencia de ese individualismo que te digo. Y lo que notaba ahí en Ford es que había una situación de mucho individualismo en los compañeros. O sea, un compañero que hacía una tarea que era posterior a la que vos hacías, te recagaba a pedos como si fuera un encargado. No había solidaridad de compañeros. No te ayudaban... había una cuestión muy jodida, me parece. Yo hablaba con compañeros charlando que “¿cómo podía ser que

⁵⁴ Durante la guerra de Malvinas, la CNT, con Triaca a la cabeza, se constituyó en CGT Azopardo, mientras los sindicalistas agrupados en torno a Saúl Ubaldini mantenían la CGT Brasil.

despidan compañeros y nos quedemos todos tranquilos como si nada?” Y los pocos que hablé buscaban un justificativo: “y bueno, por algo los habrán echado”, con el instinto conservador de quedarse en el laburo”

Como ocurre a menudo, y a pesar de los deseos del activista, la clase obrera se retrae ante la concreción de despidos masivos, y reflexiona sobre un porvenir incierto. La reacción de los trabajadores fue débil, y no logró torcer el rumbo, a pesar de las gestiones ante el Ministerio de Trabajo y el sindicato. Marcos, siempre pragmático, seguía “tapado” a la espera de momentos más propicios para la militancia, y concurría al sindicato, mientras una delegación lo hacía ante el nuevo Ministro de Trabajo, el brigadier Julio César Porcile:

- los 3000 despidos, ¿cómo se da eso?

“Bueno, se da porque hay una baja de producción terrible. Había una recesión muy grande, y se despide la mitad de la fábrica. Hubo resistencia, sí, sí. Si, hubo una pequeña resistencia, que se fue al Ministerio de Trabajo. Yo fui al sindicato, pero, no pasó nada, no se pudo hacer nada. Sí, hubo una pequeña resistencia, pero quedó ahí nomás”

Los despidos en Ford lograron retrotraer una resistencia obrera que había comenzado a consolidarse, y si además las organizaciones alzadas en armas habían sido desmanteladas, y a pesar que el resto de las de izquierda habían sido diezmadas, no por eso el activismo que había logrado permanecer en la fábrica, dejaba de lado la tarea “gris y cotidiana”⁵⁵ que aconsejaba la situación. Así, Ricardo, ya despedido en 1978, continuaba visitando a los trabajadores de más confianza, junto con Delfini, quien ya ocupaba su lugar en la organización. Y aunque a veces con temor, Juan José también comenzaba a reunirse:

“... Y ya había un mar de fondo. O sea, se sabía que teníamos que empezar el proceso. Y Delfini es el que empuja a lo que se tenía que hacer. Me vienen a buscar porque yo no quería saber nada. Tenía miedo. Y bueno, estaba ese temor en la carne de todos. Por eso la gente no quería participar, y Delfini lo que hace es empujar a la gente a tomar esa decisión de elegir sus propios representantes, porque él venía hablando, venía preparando el asunto. Inclusive vino acá, a casa. Estuvo acá charlando conmigo, y vino con Ricardo (el cuñado de Juan José). Él (Delfini) prepara, anterior a lo que iba a suceder, este movimiento, con gente que ya había estado (por eso me vino a ver a mí). Va a ver unos cuantos más como para reorganizar esto. Y en general, la gente tenía temor, pero también quería organizarse. Y nos organizamos.”

En tanto, el Chango y Lucho, habían ingresado a la organización que Rocky había comenzado a construir entre 1978 y 1979, y también realizaban reuniones clandestinas en algún lugar de la Zona Norte, mientras los lazos entre los sindicatos y las bases se comenzaban a restablecer, enfrentando la nueva ley de asociaciones profesionales que

⁵⁵ V.I. Lenin, (1973) “¿Qué hacer?”

atacaba esa relación entre las entidades sindicales de tercer grado y la clase obrera. El lazo social se rompía y volvía a anudar, no sin dificultades, dado que las grandes empresas como Ford, despedía a quienes se “destapaban” más de lo imprescindible.

El episodio de Malvinas, si bien había exaltado los sentimientos nacionalistas y consecuentemente desactivaba el conflicto, no por eso dejó de promover la sociabilidad entre los trabajadores. Paradojalmente, se politizaban nuevamente sus discursos, como refiere Carlos ante las preguntas bastante direccionadas, por otra parte:

-Lo de Malvinas, ya empieza a cambiar un poco la cosa, ¿no?

“Y... todos éramos combatientes. Sí, todo el mundo comentaba la cuestión de Malvinas. Hacía análisis, cómo podíamos ganar... cómo podíamos perder... todos esos temas. (El régimen se hizo) más flan. Y adentro, la cuestión de Malvinas, ya dio lugar a más reuniones entre compañeros, más charlas. Eso fue generando lo que después se juntó en la cuestión de los delegados ¿no?”

Y si el clima de sociabilidad cada vez más abierto, se conjugaba con la retirada del ejército de la planta y con la crisis profunda del régimen, de todos modos resultaba sorprendente que a pesar de los masivos despidos de marzo, en septiembre los trabajadores lograran su primer triunfo al implementar nuevamente el “Pan y Sopa”, como lo vivió Lucho:

“...yo, estando en Pintura, el único movimiento que me acuerdo que hubo si se quiere de lucha en esa época, donde no estaba organizada todavía la fábrica con delegados ni nada, fue el famoso “Pan y Sopa” Y así duró eso como más de una semana me parece, ¡y la cantidad de comida que tenía que tirar el comedor! y entonces, después el comedor tuvo que retroceder en lo que quería y se estableció nuevamente lo que se pretendía, que creo que era un tema de precios, porque estaba demasiado caro para un comedor de planta... así que esa fue una lucha que se hizo sin dirección, digamos, y fue un preanuncio de años después...”

Mientras los líderes sindicales regresaban de su relativo repliegue gremial, y los trabajadores concurrían cada vez más asiduamente a la sede del sindicato en la calle Diego Palma, los directivos de Ford percibían los cambios políticos que estaban ocurriendo y trataban de ubicarse de la mejor manera ante la nueva situación.

Conociendo los movimientos de los trabajadores que ya realizaban asambleas en puerta de fábrica, y se reunían en algunas secciones, trató de negociar con algunos líderes de SMATA que habían estado enrolados entre los “participacionistas”, como Rubén Cardozo, rival de José Rodríguez (“confrontacionista”), la normalización sindical de la fábrica, como denuncia el trabajo del PCR-PTP en 1986: “En 1983, en enero, los obreros boicoteamos la

maniobra de la patronal y del sector azopardista de Cardozo-Muñoz para autoelegir a Del Rio⁵⁶ como delegado normalizador de Ford. Sólo consiguió 46 adhesiones, sobre 5000 obreros. En mayo realizamos cuatro asambleas en puerta de fábrica y decenas de asambleas por sección, por aumento salarial, por el derecho a elegir nuestros delegados democráticamente, sección por sección. Además llevamos adelante, solos, un mes y medio de quite de colaboración”

Señales

Y como la lógica del conflicto y del sentido común dictaba la ecuación despidos=desactivación de la clase, había que preguntarse por la nueva y paradójica activación de los trabajadores, a pesar de los despidos masivos:

“Hay una explicación. Yo creo que... Una, que Ford está acostumbrada a que haya despidos siempre. Otra, es que había una apertura política en el país. ¡No te olvidés eso! ¡Ya estábamos! Ya todo el mundo hablaba de política, y nosotros estábamos como antes. Sin delegados, sin nada, y ya, estaba este movimiento que había afuera, que nos reuníamos afuera, que venían algunos del sindicato a organizar un poco, el golpeteo en las columnas, el Pan y Sopa. Era algo. Estaba diciendo algo”

Este razonamiento de Marcos propone reflexionar sobre la específica coyuntura de transición que vivimos hasta las elecciones de 1983, en que los actores tomaban decisiones al parecer audaces, involucrados en el entusiasmo cívico que se derramaba en la sociedad, y como decían O'Donnell y Schmitter: “Ese sentimiento exaltado de que el futuro permanece abierto y de que los ideales y decisiones cuentan en igual medida que los intereses creados y las estructuras. Esta intensa creencia puede incluso constituir por sí misma un factor poderoso, a corto y mediano plazo, para reforzar el alto grado de indeterminación estructural que singulariza dichos momentos” (Ídem, 2010: p. 48)

Así, la euforia ciudadana que se desataba en las calles, era resignificada por otros actores sociales, los obreros, y aunque la dictadura todavía se manifestaba en la autoridad del capataz, este poder comenzó a cuestionarse. Las nuevas actitudes en el taller “estaban diciendo algo” que la aguda mirada de Marcos, alcanzaba a percibir. Pero también Carlos supo interpretar los nuevos movimientos en la fábrica que parecían anunciar

⁵⁶ Directivo de SMATA destacado por José Rodríguez para mantener los lazos del sindicato con los trabajadores, lo cual, según los entrevistados, no funcionó en los peores momentos que vivieron en la fábrica

transformaciones que todavía permanecían sumergidas, y entre algunos petitorios timoratos, asomaban también unas acciones significativas:

“Vos sabés, que me acuerdo que yo redacté un petitorio. El hecho es que en ese tiempo (de) los Círculos de Calidad, a mí me habían elegido como líder de esas... Entonces, como me habían elegido así, me pidieron que lo redactara (al petitorio)... que planteara ese pedido de aumento. Por ese hecho, lo redacté. Una boludez, era: “Nos dirigimos a fulano de tal solicitándole unas mejores condiciones salariales, teniendo en cuenta que en otras compañías, patatín, patatán, nos superan a nosotros... Los abajo firmantes...”. Y eso... Y lo firmó todo el mundo. Lo presentaron al Superintendente, y ahí quedó.

Yo creo que esa “cosa” que yo había redactado estaba en el medio de las golpetinas⁵⁷. Bueno, después de lo de Malvinas, se generó más. Sí, se generan mucho más posibilidades de planteamientos, y de rebeldía. Te digo: una rebeldía, por ejemplo, en la gente que hacía estañado. Claro, las cabinas, imagínate. A pesar de que tenían extractores, todo, eran calientes, y había cada individuo que... Había uno que le clavó la espátula en el estaño del parante de un Falcon. ¡Y así se fue a la cabina! Sí, ¡se calentó! O sea, esas cosas, antes, no... Era para que lo echaran, pero no pasó nada. Lo cambiaron de sector, y listo”

El pequeño episodio del trabajador ofuscado en su puesto de trabajo y su reacción, también “decía algo” de un proceso que tenía las connotaciones de un talante más bien expectante de los obreros que se insertaban lentamente en la situación más general del país.

Ahora vamos a presentar a Pedro, quien todavía trabaja en Ford. Ingresó en 1984, ya en tiempos del gobierno de Alfonsín. Portaba los saberes de la escuela industrial de Avellaneda, pero también había ingresado como militante al PST antes de la dictadura, y continuó con el MAS hasta la crisis de los años 1990. Al principio lo entrevisté en el mismo bar que a Lucho y a Carlos, pero después de varios encuentros pude realizar las grabaciones en su casa de Pacheco. Hoy, después de haber sorteado despidos y suspensiones, y a través suyo, podemos rescatar otros episodios que anunciaban una recuperación del espacio social por parte de los trabajadores, como aquella situación en que un obrero se rebeló contra el capataz:

“Los cambios se van dando en forma, con el tiempo, ¿no? Inclusive, previamente antes de la toma, ya empezaban a surgir algunos síntomas. Un compañero que le decían “el Caballo”, que salió corriendo con una maza al supervisor. “El Caballo”, que estaba en Reparación Final, y después fue delegado. Estaban laburando, y no sé qué le fue a incriminar, y agarró la maza ¡y lo sacó corriendo al supervisor! ¡y no le pasó nada! Antes del conflicto ése del 19/01/84. O sea, yo te vengo diciendo: ya hay síntomas. Empieza a haber síntomas...”

⁵⁷ Golpetinas: en forma cada vez más frecuente, los trabajadores de Ford llamaban la atención sobre sus demandas, golpeando las columnas de hierro que hay en todos los sectores, hasta hacían sonar las bocinas de los coches ya listos en el sector Terminación Final de la Planta de Montaje.

Volvía a aparecer el desafío, como aquel que protagonizó “el Barba” cuando pararon la mitad de la fábrica en setiembre de 1976. Pero el contexto político ya era diferente. Los obreros percibían los signos que anunciaban cambios en las relaciones de fuerzas dentro de la fábrica, como la posibilidad del reclamo desde el modesto petitorio redactado por Carlos, o la nueva actitud del jefe de planta que ya no se paseaba con arrogancia por los sectores, y ya no se mostraba públicamente, como pudo observar el Chango. O sea que el discurso oculto que circulaba silenciosamente por los dominados se volvió público en el acto protagonizado por “el Caballo” (Scott, 1990).

Pero aquella actitud no podía ser considerada como individual. Rompía la epidermis bajo la cual permanecían latentes los agravios recibidos por los trabajadores durante varios años de humillaciones y subordinación. ¿Podía ser un síntoma que anunciara las novedosas acciones colectivas que se concretaron más adelante, como sugería Pedro? Scott habla de una “electricidad social”, como si los actores estuvieran conectados con un único tendido eléctrico, y sobre qué alcance simbólico alcanzaría aquel acto público de acuerdo a las resistencias que se opondrían en esa conexión. Lejos de la metáfora eléctrica, aquellos actos se pueden apreciar con la distancia temporal, como hoy Pedro lo considera como síntoma, después de haber comprobado que a “el Caballo” no lo sancionaron, y terminó siendo elegido delegado, como tampoco ocurrió con el obrero en su desplante en las cabinas de estañado que comentaba Carlos.

Así, mientras la figura simbólica del capataz se achicaba a medida que se acercaba la fecha de las elecciones de 1983, y la acción de los trabajadores se volvía cada vez más atrevida, ingresaban nuevos operarios que la empresa contrataba en vista del nuevo modelo Sierra que comenzó a producirse en 1984. Pero éstos, ya ingresaban a “otra fábrica”:

“Entró una camada de gente joven. Ellos, en esa época, ya ingresaban a “otra fábrica”. No era la que había ingresado yo en 1979, porque había cambiado mucho la mentalidad de los compañeros. Se había perdido un poco esa maldita manía que hay en muchas fábricas de que el nuevo que pague “el derecho de piso”, que si bien quedan residuos siempre, pero ya había un cierto grupo de compañeros que al compañero nuevo que venía, tenían una idea de incorporarlo que rápidamente se entrelace con lo que ya había.

En la medida en que Lucho advertía que la solidaridad regresaba a la línea, la activación política de los trabajadores se desarrollaba. Y mientras junto con el Chango ya ofrecía la prensa partidaria en una actividad más política que sindical, más bien dirigida a la

promoción electoral del partido, en el sentido inverso, los militantes de la organización de Delfini priorizaban la captación sindical para su agrupación. En ese clima de militancia cada vez más abierta, comenzaba la “normalización” sindical. Mientras la empresa lo había intentado pactando con los “participacionistas”, los esfuerzos de los líderes de SMATA por realizarla en Ford no tuvieron el resultado esperado. Sus dirigentes no pudieron ingresar a la planta hasta después del regreso institucional, mientras grupos de obreros se reunían en el local sindical o en la puerta de la fábrica para promover la elección de delegados, donde aquellos dirigentes no siempre eran calurosamente recibidos.

El cambio de régimen y el gobierno de Alfonsín.

¿En qué contexto social se dieron las elecciones de 1983? Como señalan diversos autores como Villarreal (1985), Aruguete (2006), había emergido “una nueva estructura social” (Ídem: p. 413), en que las élites empresarias se habían homogeneizado y los sectores del trabajo afrontaban la nueva etapa con una estructura mucho más heterogénea que antes del “Proceso”, en una dinámica de “latinoamericanización” creciente, según el primer autor. Se había alterado “la clásica homogeneidad de las clases subalternas en base al predominio asalariado y, dentro de éste, a la mayoría obrera” El resultado fue “el descenso de la fuerza de trabajo industrial... que sumaban 1.165.000 en 1975, (y) descendieron a 740.000 en 1982, reduciéndose en la misma proporción su poder social como peso cuantitativo, su capacidad de negociación, su posibilidad de alterar relaciones de fuerzas dadas” (Villarreal, 1985: p.253)

Emergían también los grupos de las élites empresarias más concentradas en lo que se llamó “los Capitanes de la Industria”, pero sobre todo un nuevo interlocutor: el capital financiero que se había convertido en el hegemónico entre los grupos de poder.

Grupos de poder, condicionamiento externo y sindicatos que se volvían a recomponer, los interlocutores con los que el nuevo gobierno debía confrontar/acordar.

Sorprendentemente, las elecciones que se llevaron a cabo en octubre de 1983 dieron por ganador a Raúl Alfonsín. El peronismo era derrotado por primera vez en su historia en elecciones libres y sin proscripciones (De Riz, Cavarozzi y Feldman, 1987). El nuevo gobierno partía de esa legitimidad “de origen” que hacía posible una cierta refundación de

los valores democráticos en un contexto en que la exaltación democrática se había concretado en una afiliación que había llegado a cifras sin precedentes. Más de cinco millones de personas se afiliaron a los partidos políticos, y se habían concentrado más de un millón en los actos preelectorales, demostrando el hondo fervor cívico en movimiento.

El gobierno creyó así llegado el momento de plasmar legalmente los contenidos que se derivaban de aquella supuesta colusión “sindical-militar” que había denunciado Alfonsín en su campaña, y que llegó a tener un cierto respaldo popular. La “ley Mucci” en alusión al flamante Ministro de Trabajo Antonio Mucci, se llevó al parlamento a seis días de asumido el gobierno. El proyecto, llamado Ley de Reordenamiento Sindical, pretendía controlar a las entidades sindicales de tercer grado, quitándoles las prerrogativas aprobadas durante el último gobierno peronista. Bajo el lema de “democracia sindical” los sindicatos peronistas verían recortada también su influencia política sobre las decisiones del Estado.

La “ley Mucci” fue rechazada por escaso margen en marzo del año siguiente y puso sobre el tapete la necesidad de acordar con los sindicatos las políticas a implementar en un contexto de aguda crisis económica, con una inflación que no se lograba controlar, y la fuerte amenaza de los condicionamientos externos derivados de la deuda externa, que como planteaba Schvarzer (1996), contribuyó al disciplinamiento de los gobiernos de América Latina. El Fondo Monetario Internacional se constituía en un nuevo grupo de presión que debía afrontar el nuevo gobierno, debido a las obligaciones financieras contraídas por los militares.

El conflicto de los gremios con el gobierno recién asomaba, pero estaba enmarcado en un entusiasmo democrático que abarcaba a toda la sociedad. Es que todos los cambios de régimen político son percibidos por la población como una alteración profunda en sus vidas, como había ocurrido con el quiebre institucional de marzo de 1976. Si las elecciones en estos contextos fueron definidas por O’Donnell y Schmitter (2010) como “fundacionales”, y como “momentos de alto dramatismo” (ídem: p. 115) en que el entusiasmo ciudadano desbordaba los límites previstos, dentro de Ford se vivieron de una manera *sui géneris*. Y como exaltación cívica no equivale a fervor de clase, aunque se complementan, ambos atravesaron momentos diferentes.

Como dijimos más arriba, el ejército de ocupación se había retirado de la planta luego del episodio de Malvinas, mientras las ataduras disciplinarias se aflojaban en un intercambio recíproco, aunque silencioso, entre la empresa y los trabajadores. En tanto la inflación seguía descontrolada, los petitorios por aumentos salariales, ya circulaban por varios sectores de manera más bien fragmentada. De esa manera, al redactado por Carlos en la planta de Estampado, se sumaba el escrito por Juan José en la nueva de Camiones, y al que circulaba en la de Pintura:

Juan José: “Era la época del cambio: estábamos en democracia. Ahí escribimos esa carta en Planta de Camiones. La carta... La carta pedía... bueno, mejoras salariales, elegir (delegados) o sea, pedía participación porque Courard hablaba de la “familia” de Ford y todo eso, y decimos: “bueno, si somos parte de la familia, también queremos opinar” ¿entendés? Bueno, la carta le daba a entender eso y no era agresiva... porque después nosotros hacemos fotocopias y las pegamos por toda la fábrica. El tipo la leyó, pero a su vez, la estaban leyendo todos en la fábrica. O sea que todos sabían. Bueno, esto es lo que te puedo decir, por eso, ese momento fue muy importante, desde ya te digo, ¿no? Porque ahí se expresaba en general, más allá de las ideas, que todos estábamos en la misma, pero algo constructivo. Está bien... había muchos peronistas, pero había radicales, Había del PC, trotskistas, del PCR, había de todo. Había del Partido Intransigente... o sea, que había una extensión de ideas muy amplia. Realmente se estaba viviendo un ambiente de asamblea, digamos”

La decisión

Mientras los petitorios circulaban en las distintas plantas, el “ambiente de asamblea” se demostró más masivo de lo esperado por el activismo, que también trataba de reponer la institucionalización sindical en la fábrica. En ese sentido, la nueva Planta de Camiones, el sector más moderno de la empresa, se mostró además como el más dinámico. Se había inaugurado en 1980 y en 1982 se puso en funcionamiento. Se habían incorporado nuevos trabajadores al sector, como Pedro, que ingresó en 1984, mientras Juan José y Marcos fueron trasladados desde la vieja planta de Estampado.

Permítase aquí acercar varios relatos que coinciden con un episodio que creo significativo a pocos días de instaurado el gobierno constitucional, comenzando por Marcos que vivió el inicio en su lugar de trabajo:

Marcos: “Bueno, yo te cuento porque yo estuve donde se dio. La cosa viene así. A nosotros nos dan en ese año las vacaciones en diciembre. Generalmente siempre nos daban en enero, en febrero. Ese año nos dan en diciembre, porque hay poco laburo. Bueno, volvemos de las vacaciones, y... sí, la primera quincena que cobramos... cobramos el 19. Yo estaba en la Planta de Camiones, ya, y hay un sector de Tapicería que cobramos (cobramos miseria), y este muchacho de Tapicería dice: “después del Comedor, paramos”. Bueno, el muchacho,

nada que ver con la actividad política. Nada, ¿eh? Un flaco, medio rubiecito. “Después del Comedor, paramos”. Ellos comían antes. A las 10.00. Nosotros íbamos después. Cuando volvemos nosotros del Comedor... Y veíamos un grupito, ahí, parados en la línea, y no laburaban. “y bueno che, no laburan aquellos, nosotros no laburamos tampoco” Y no laburamos, no laburamos... Paramos todo. Toda la planta, viste, la Planta de Camiones. Era un poco más chica que las otras, pero, éramos unos cuantos, no me acuerdo cuántos éramos”

(El resto para) “Por contagio. Teníamos teléfonos que se comunicaban con... Entonces, llamamos así, a otras plantas: “Mirá que acá en Camiones paramos”, y así se empezó a correr la bola: “Che! ¡Los de Camiones pararon!”. Y... ¡una desorganización total! No había nadie quien dirija, es así. Ahí, más o menos los que podíamos dirigir, tratábamos de dirigir. Entonces: “A ver, ¿qué hacemos?”. Estábamos todos parados ahí afuera, y “A ver qué hacemos”. Estábamos afuera de la planta. Algunos querían quedarse ahí, y yo les decía “No, compañeros, tenemos que ir a las otras plantas, porque sinó acá solos, nos van a reventar”. Y por suerte, agarraron esa línea, y salimos caminando, viste... éramos como 1000, no sé, y ya venían los “negros” de allá” (de Estampado)

Lucho: “...Ahora, lo llamativo de todo esto es que mientras nosotros estábamos firmando ese petitorio, viene gente de Estampado, que ya habían parado Estampado y habían andado recorriendo las otras plantas (porque era día de cobro)... que con lo que estábamos cobrando no servía para nada, que teníamos que juntarnos todos y exigir a la empresa un aumento de salarios... y en esa época, me acuerdo que el gordo Delfini se agarraba la cabeza porque decía: acá nos van a echar a la mierda a todos... quería parar el movimiento, que ya no lo podía parar... andábamos con el papelito de las firmas, ¡y el papelito voló a la mierda...!

Marcos: “Sí, venían. Nos juntamos ahí... se hizo famosa “La Olla” ahí... ¿conociste donde estaba la pista de prueba? Y ahí nos encontramos casi todos. La Planta de Motores no había parado, y nos mandamos a la Planta de Motores. Hicimos parar la Planta de Motores. Se junta todo el mundo, toda la fábrica, con desconfianza.... Porque, escuchame, hacía años que no pasaba nada en la fábrica, de esa magnitud, de movilizarse. Me acuerdo que después, hablando con gente que estaba ligada a los empleados... ¡tenían un cagazo los empleados! - porque pasábamos por las oficinas- que entrábamos a patotear, todo. Tenían un miedo terrible. “¡Estos negros nos van a romper todo!”. Bueno, no fue así.

El Chango: Y... entonces, salimos para la asamblea, y hay una cancha de fútbol, y más arriba hay como una loma. Entonces, yo me acuerdo que estábamos todos ahí, pero ya el gordo Delfini era el que llevaba la voz cantante. Él es el primero que sube, pero sin que nadie lo ponga. Era como casi natural... Entonces, sube ahí... sube arriba de la loma esa, y quedan todos los obreros abajo, ponele, y arriba un grupo de compañeros... Entonces, empieza a proponer cosas, y entonces de abajo, se aprobaban o no se aprobaban.

Delfini: “...Y esperaba la asamblea de las 2 de la tarde, y de repente, estalló Camiones, y después, Estampado... Y me llaman. Yo... ponele, estaba en un lugar totalmente cerrado. Si no venían a decírmelo, y no salía... y como a las 10 de la mañana, sale “El Chino” Pérez, y me dice: “bueno, Delfini, si la gente está luchando, hay que apoyarla”. “Bueno, vamos, le digo, listo...”. Y nos levantamos todos y nos fuimos...

Mirá, en la loma se plantea 100% de aumento, y se elige una comisión provisoria, la planteo yo la Comisión Provisoria, porque si no había una organización iba a ser un quilombo, y después, a las dos, tres asambleas planteo el Cuerpo de Delegados”

Era el momento de la decisión. Decidir dejar atrás, de pronto, ocho años de subordinación impuesta. Primero por el ejército de ocupación, y luego por los despidos masivos, que tuvieron el efecto de un disciplinamiento temporario. El “destape” de los “tapados”, como

Marcos, Delfini, Chango y Lucho, sorprendidos por el movimiento. Y mientras esperaban asambleas en puerta de fábrica, y aún circulaban petitorios temblorosos, el movimiento no hizo más que descartarlos: “y el papelito voló a la mierda”

Probablemente, el movimiento del 19 de enero haya pasado desapercibido para la mayoría de los que han seguido la historia de Ford, y se han centrado más bien en el fuerte episodio de la toma de la fábrica en 1985.

No he podido encontrar relatos sobre este hecho que he considerado importante en el devenir de las acciones que siguieron, y mucho menos registros fotográficos que hayan capturado esos momentos, como sí los hubo sobre la ocupación de la planta en 1985. Esto merece a mi entender una explicación, y aquí una pregunta crucial: ¿Por qué los principales actores de lo que fue posteriormente la toma de la fábrica, no previeron, o no comprendieron la magnitud de este suceso, fundamento primordial de la nueva estructura gremial en Ford? Y por último ¿por qué fueron sorprendidos por el movimiento de enero si justamente su accionar iba en el mismo sentido?⁵⁸

Pero si como dicen nuestros entrevistados, existía un ambiente deliberativo, metafóricamente el barril de pólvora, nadie había dado cuenta de su existencia. La percepción del salario, más reducido de lo normal, hizo las veces de chispa para el estallido. Ese instante volátil, “ese momento imposible que –según Zizek- nos pone frente a la responsabilidad de decidir sin garantías, nos fuerza a la decisión. Es el momento de la subjetividad: “sujeto” es el nombre de una X insondable a la que se llama, a la que de pronto se pide cuentas, arrojada a una posición de responsabilidad, a la urgencia de decidir en esos momentos de indecidibilidad” (De Ípola, 2001: p. 78). Esa decisión, según el autor, interviene como irrupción, como una ruptura, en que se constituye al mismo tiempo el sujeto colectivo en toda su dimensión. Los trabajadores se reapropiaron en el mismo acto,

⁵⁸ Scott (2004) agrega que: “los sociólogos, para no hablar de las élites dominantes, les sorprende con frecuencia la rapidez con la que un grupo en apariencia respetuoso, obediente y fiel se vuelve, en masa, repentinamente desafiante. Que estas erupciones sociales encuentren desprevenidas a las élites dominantes, se debe, en parte, a que se han dejado engañar por la falsa sensación de seguridad que les da la actitud cotidiana de los sometidos. Más aún, ni los sociólogos, ni las élites parecen apreciar en forma cabal el estímulo que un desafío exitoso es para el grupo subordinado, precisamente porque ni los unos ni otras parecen estar al tanto del discurso oculto, de donde ese grupo saca gran parte de su fuerza. Más incomprensible es la frecuencia con que las élites y los partidos revolucionarios se ven sorprendidos por el radicalismo de sus antiguos seguidores” (Ídem: pp. 263-264)

del espacio simbólico del campo de deportes de Ford, donde hasta dos años atrás había estado instalado el ejército de ocupación.

Hasta aquí la subjetivación, como dice Rancière (1990) realizada en el mismo momento de la acción colectiva, ésta como nuevo comienzo, en términos de Arendt (1990), y en ese proceso, los elementos de la democracia directa. Pero la democracia directa es fugaz, y la horizontalidad es relativa en la clase obrera. Enseguida comienzan los elementos de la democracia delegativa (O'Donnell, 2010) traducidas al contexto fabril. El sujeto colectivo puede dar lugar también al líder carismático, como ocurrió realmente, y en esa relación, el movimiento comienza a institucionalizarse. Así, aquella Comisión Provisoria, portadora de los reclamos de los trabajadores a las autoridades de la empresa, produciendo el terror de los administrativos, llevó también adelante la institucionalización del conflicto.

El conflicto se institucionaliza

El 30 y 31 de enero se realizaron las elecciones de delegados en Ford, según el viejo estatuto de SMATA: un delegado y un subdelegado cada 50 trabajadores, desconociendo así la ley sindical 22105 sancionada por el régimen militar, todavía vigente en esos días, y también contra la postura de la empresa (aprobada por el sindicato, según los entrevistados) de elegir un delegado cada 100 operarios. Así, resultaron elegidos El Chango en Pintura, Marcos en Camiones, Juan José fue subdelegado de Mantenimiento en Camiones, y Miguel Delfini en Mantenimiento de Montaje y dirigente de la Comisión Interna de la fábrica:

“Cuando se llega a hacer la elección de delegados, aparecieron un montón de compañeros que se postularon para delegados, otros que ya se los veía venir, aparecieron nuevos. Fue una elección donde el método de elección se resolvía por consenso entre los compañeros ‘¿cómo hacemos?’ : Elijamos delegado y subdelegado, y hagamos así, muy simple’: Se hicieron papelitos, se anotaba, una cosa donde no había una participación tajante del sindicato. Ahí en Pintura, teníamos 4 delegados y 4 subdelegados” decía Lucho.

El reconocimiento del nuevo CD y CI tardó en realizarse. Tanto SMATA, como la empresa y el Ministerio de Trabajo se negaban a hacerlo, y fueron necesarias nuevas acciones de los trabajadores. La dirección provisoria del SMATA se encontró con situaciones no previstas en la “normalización” sindical: los trabajadores no sólo elegían delegados conforme al estatuto de 1975, sino que también establecían una representación que no obedecía a los lineamientos de los jefes sindicales. No había ocurrido únicamente en Ford, sino también en Mercedes Benz, donde los obreros parecían recrear con nuevos actores, el CD que había

enfrentado a aquellos líderes antes de la dictadura. Pero los sucesos ocurridos en Ford fueron sin duda los disparadores de una nueva situación sindical en las terminales automotrices, y si bien no todas tenían representación opuesta al gremio, las bases se comenzaban a activar en función de la recuperación de conquistas anteriores.

Y si hablamos de conquistas, y recordamos el modo en que los delegados controlaban las líneas en tiempos de Troiani y Propato, podríamos observar cómo se restablecían de alguna manera aquellos hilos de la memoria colectiva, ya que de alguna manera, se volvió a controlar la producción. “La patronal seguía siendo la patronal”, en el relato de Lucho, y los obreros que registraban en sus cuerpos el aumento de la velocidad de las líneas, e impulsaban a sus flamantes representantes en sus demandas sobre las condiciones de trabajo. Porque “si los delegados no tienen el respaldo de la gente, no son nada...”

“Después de la gran movilización, me acuerdo que se empezaron a implementar, por parte de los delegados el control de la línea. Se maneja el paso de la línea por “pie” (un pie = 0.3048 m.) y empezaron a cronometrar, empezaron a discutir con la parte responsable de cada sector, los ritmos, y de hecho, empezó una pulseada que antes no existía: entre la necesidad de la empresa que vos labures hasta que quedés desmayado y la necesidad de que vos tenés un ritmo de trabajo respetando mínimamente tus condiciones físicas. Eso empezó a existir después de que la gente se movilizó y empezó a organizarse. Entonces, la gente cuando en el transcurso del trabajo notaba que la línea andaba un poco más rápida -porque así y todo, la patronal cuando podía, daba un poquito más de velocidad a la línea- llamaban a la C I, a los delegados, y enseguida se ponían con los cronómetros los compañeros a medir, y de ahí a Relaciones Laborales: “Ché, mirá! ¡Está pasando esto!” y ¡gran quilombo! Y por ahí si se daba mucho, “bueno, le paramos la línea y se pudrió todo”. O sea, a pesar de que se había fortalecido la gente, la patronal seguía siendo la patronal. Cuando vos te descuidás te trata de nuevo de meter los ritmos que te metía antes, haciéndose los nabos, ¿viste? (Pero) También se ve por otro lado la combinación: si los delegados no tienen el respaldo de la gente, no son nada... por más que vaya y proteste un delegado en una fábrica, si no hay una predisposición de la gente a decir que venga el delegado y le diga: bueno, paramos la línea porque esto no va”

Parecería que la memoria colectiva había permanecido intacta después de la dramática situación vivida por los trabajadores. Pero sin embargo la memoria es selectiva: “En efecto, la memoria en tanto que tal, implica por fuerza una selección. Ciertas cosas se retienen, otras se dejan de lado, se marginan y finalmente se olvidan” (De Ípola, 2001: p. 81). Pero si la memoria es recuerdo y olvido al mismo tiempo, ¿cuál fue la interacción de esa memoria colectiva con el objetivo declarado de la dictadura de cortarla de raíz? Y en todo caso ¿qué o cuáles hechos de la lucha de clases anterior los trabajadores quisieron o no quisieron recordar? Más allá de que esta pregunta se restituya al final del capítulo, los trabajadores no sólo volvieron a ocupar el espacio social dentro de la fábrica, sino también aparecieron en

el espacio público. Así, el 2 de marzo del mismo año, los obreros de Ford se manifestaron frente a la Casa Rosada para entregar un petitorio. Habían llegado en distintos medios de transporte para conseguir el compromiso del gobierno por el aumento de salarios y por el reconocimiento del CD y la CI. Juan José era uno de los que lo habían impulsado, y a pesar de ser radical y creer que el nuevo gobierno defendía genuinamente la democracia sindical, no se dejaba llevar fácilmente por el entusiasmo. Más bien cauteloso, se encargaba de mantener a raya a los más exaltados.



“En una asamblea juntamos a la gente y vamos con ropa de trabajo a Plaza de Mayo y le entregamos un petitorio en la casa de gobierno. Nos habíamos movilizado en tren, en colectivo. Algunos consiguieron micros. Éramos bastantes, no digo que llenamos la plaza, pero éramos bastantes. Y el que entró en la casa de gobierno es este muchacho (uno de los delegados electos) Y entra él, entra Delfini y otros más. Y cuando se da vuelta... que nosotros los estábamos mirando de enfrente, levanta los brazos y hace la “V” de la victoria. “Eso no es partidismo, muchachos: estamos triunfando”, dijo. Y nosotros le dijimos: “Bueno, no triunfamos... recién empezamos...”

Obreros de Ford en la marcha del 02 de marzo de 1984 (de la publicación del PCR-PTP en 1986 sobre la toma de Ford)

Sugestivamente, los 2000 trabajadores de Ford gritaban a coro: “¡Se va a acabar...! ¡Se va a acabar...! ¡La dictadura de Courard!”⁵⁹ expresando a viva voz que la continuidad del régimen anterior estaba personificada en el presidente de la empresa⁶⁰.

Coincidiendo con los cambios en el Ministerio de Trabajo, al renunciar Mucci y tomar la cartera laboral Juan Manuel Casella, más proclive a la negociación con los sindicatos, la representación gremial fue finalmente homologada, y el movimiento de enero quedó finalmente institucionalizado. Las asambleas y movilizaciones continuaron durante 1984, pero en octubre se planteó un nuevo desafío: las elecciones nacionales del gremio mecánico

⁵⁹ Periódico Solidaridad Socialista del 06-03-1984

⁶⁰ Courard fue reemplazado en esa época por la casa matriz de Ford. En su lugar, Robert Sparvero asumió la presidencia de la filial argentina.

donde buscaba revalidarse la antigua dirección sindical encabezada por José Rodríguez, enfrentado con la lista opositora del dirigente cordobés Cardozo que impulsaba la lista Azul y Blanca. Ambos, fueron apoyados por distintos sectores del gobierno y de la dirigencia sindical tradicional, pero también por algunas organizaciones de izquierda que postulaban alianzas con alas sindicales enfrentadas⁶¹

Las elecciones de SMATA y el nuevo mapa sindical

El espectro sindical continuaba siendo complejo, aún con el retorno de la democracia: estaban las 62 Organizaciones, los mayores derrotados en las elecciones de 1983, que nucleaban a “los viejos barones sindicales”, el ubaldinismo más arraigado en los gremios estatales y los de servicios, y “los 25” que reunían también gremios de servicios, pero también los de las automotrices, y tabacaleras (De Liz, Cavarozzi y Feldman, 1987). En este último sector estaba enrolado José Rodríguez, dirigente de SMATA.

Así, “en pleno proceso de renovación de los cuadros dirigentes a través de mecanismos democráticos, a la competencia en la cúpula sindical se sumaba el clima de incertidumbre propio del proceso electoral en curso en algunas de las organizaciones más importantes” (Ídem: p. 42)

El “clasismo”, como se había nombrado una parte del CD de Ford, junto con los de Mercedes Benz, comenzó una deliberación interna acerca del apoyo a la lista de oposición a Rodríguez, o enfrentar a ambas con una lista propia. En esa dinámica, la militancia se desplegaba en la fábrica en toda su magnitud, apoyada en el estado cuasi deliberativo de las bases obreras, más reactivadas luego del movimiento de enero. El debate político se instaló públicamente, y la asamblea masiva era la arena de la disputa, reviviendo el escenario clásico en que las distintas posturas ponían a prueba su oratoria ante el auditorio obrero, como la polémica acerca del acto del 1º de Mayo de 1984, que relata El Chango, quien ya militaba en el MAS, y se enfrentaba con Delfini en las asambleas:

“Yo hablaba en todas las asambleas. Hubo una asamblea, ponele, que el gordo nos quería llevar a un acto que hacía creo que Ubaldini. Él quería que salga una posición votada por el

⁶¹ Los '25 y la Coordinadora radical, también el PC y el PI, apoyaban a José Rodríguez, en cambio, las '62, el peronismo de Herminio Iglesias y el radicalismo de Leopoldo Moreau, avalaban a Cardozo, mientras el PCR-PTP insistió durante un tiempo en una alianza con éste hasta que fue descartada y se formó la lista Naranja.

CD, digamos, para que vayamos todos a ese acto, y yo estaba en contra. Hicimos la votación, y no la pudieron poner la cosa. No ganó la votación el gordo. Pero la gente, igual no quería ir a ningún lado. No quería venir ni con nosotros (el MAS) ni con la CGT. Yo por eso más que nada me opuse. Por eso se hizo el acto en la puerta de la fábrica. “¿Cómo vamos a ir con estos (refiere a la “burocracia sindical”) que siempre nos engañaron, nos traicionaron, nos mintieron, nos mataron? ¡Compañeros! ¿Vamos a ir al acto de ellos?” entonces, esa posición los “mató”. No pudo sacarlo. Él quería que lo vote la asamblea. Claro.... Entonces, como él tenía que hacer el acto, que tampoco podía ir al acto del PTP sólo, ni yo tampoco podía ir a un acto del MAS sólo. Entonces dijimos que vamos a hacer un acto en la Ford, y fue importante el acto. Éramos todos compañeros de Ford. No sé... no toda la cantidad que hubiéramos querido que sea, pero... digamos, fue muy independiente”

Mientras los dirigentes de la fábrica arriaban sus banderas políticas en función de la unidad obrera, la disputa continuó alrededor de las elecciones del gremio, ya que la organización de el Chango propuso desde el comienzo formar una lista clasista, mientras que Delfini mantenía la postura de una alianza con la oposición peronista a Rodríguez. Pero más tarde se comprobó que Cardozo, aliado de “las 62”, no iba a ceder los principales puestos de la lista ante los “zurdos”. Así, tardíamente, según el Chango, se formó la Lista Naranja, que se presentó como alternativa a la “burocracia sindical”. Así comenta Lucho estos sucesos:

“Entonces, la lista peronista, que era la Azul y Blanca de oposición a la Verde de Rodríguez, creo que surge porque Delfini buscaba una alianza con esta lista, primero, entonces retrasa mucho la salida de la Lista Naranja -por la política de los “chinos”⁶², de los frentes y eso, ¿no?- En todo ese proceso, se retrasó bastante, se perdió un tiempo precioso porque se podría haber tenido con anterioridad un polo de atracción con estos compañeros que después fueron ganados para la Lista Azul y Blanca, y que se divide la fábrica. Había muchos activistas que se fueron a la Azul y Blanca, por el hecho de ser una lista peronista... y surgió un poco más tarde la Lista Naranja, pero surgió... se empezó a dar una batalla alrededor de las elecciones, y se prendió mucho activismo alrededor de la Lista Naranja... hubo muchos compañeros que empezaron a tomar actividades, a hacer tareas de propaganda, pintadas, un poco de volanteadas... hubo compañeros que empezaron a tener contactos con otras fábricas, y se empezó a conformar, sobre todo en las terminales la lista...”

El Chango integró también la lista Naranja y recorrió varias terminales para propagar su programa. Así se reunió con activistas de Mercedes Benz, Deutz, y otras automotrices, pero

⁶² Se refiere al PCR-PTP, de orientación maoísta.

en la entrevista no deja de manifestar sus diferencias con Delfini:



Reunión de la lista Naranja. Delfini, el Chango y delegados de Mercedes Benz y Ford

“... porque esperó tanto para que fuéramos a ganar las CI, digamos, que habían surgido vírgenes prácticamente... los delegados eran casi todos de izquierda... estaba el pibe de Mercedes Benz, que ahí me recibieron, y donde se juntaba un montón de obreros con nosotros. Yo hablaba por la Ford... había uno de Monte Chingolo (Chrysler). Yo fui hasta la Deutz (de ahí salió Rodríguez). Yo tenía un conocido que trabajaba ahí en Deutz... y me hizo una reunión. Yo fui y hablamos en la reunión”

Juan José, en tanto, adhirió a la lista Azul y Blanca que en Ford llevaba como candidatos a algunos delegados afiliados al radicalismo, dando cuenta así del multivariado espectro ideológico dentro de la fábrica, pero también de una cierta escisión de la representación obrera. Es que el carácter movilizador de la nueva situación política en el país todavía se manifestaba con un cierto ímpetu, y si bien las elecciones presidenciales habían tenido un carácter fundacional, es posible inferir que de alguna manera aquella tendencia se manifestaba también en el campo gremial. Tal es así, que algunas seccionales de gremios nacionales, incluso algunos de ellos, fueron copadas por nuevos líderes opuestos a los antiguos jefes sindicales⁶³. Finalmente, la lista Verde de Rodríguez se impuso a nivel nacional, con el 49.6%, seguida por la Azul y Blanca con el 43.8% y la Naranja con el 6.1%, mientras en Ford ganó la lista Azul y blanca con el 54.7%, mientras la Naranja sacó el 37.4% y la Verde el 7.9%.⁶⁴

Probablemente, las expectativas frustradas llevaron a la desmoralización de la militancia de la lista Azul y Blanca en Ford, y más temprano que tarde, aceptaron los retiros voluntarios

⁶³ Entre ellos ATE, la Unión Ferroviaria, Sindicato Gráfico Argentino, Sanidad, las seccionales de UOM Quilmes y Villa Constitución (Giniger, Guevara, Hernández y Rivero, 2010)

⁶⁴ Ver Hernández (1985) “La ocupación de fábrica como forma de lucha obrera. El caso de Ford Motors Argentina”, Cuaderno CICSO, Serie Estudios N° 62.

que la empresa ofrecía a los delegados de esa agrupación, entre ellos Juan José, que no regresa a la militancia hasta nuestro contacto en una Asamblea Barrial en José C. Paz.

“Después de tanto sacrificio, después de las peleas familiares, llegamos a un punto. Cuando vamos a buscar lo que habíamos ganado, nos dicen: “No, si ganó la lista Verde”. Nos roban. ¡El gobierno democrático nos roba las elecciones!... Y eso es realmente lo que desmoraliza. A todos, porque no quedó nadie. De esa lista no quedó nadie. Se fueron todos. Cuando nos roban las elecciones, yo me voy. Y es tan así que yo no me meto más en política hasta el 20 de diciembre (de 2001) cuando cae De la Rúa. Ahí es donde empecé otra vez a ir a las asambleas barriales, a charlar con los vecinos, con la gente de barrio. Me meto de lleno en la lucha de mi fábrica ¡Pero estamos hablando del '84 al 2001!”.

Así, entre fines de 1984 y principios de 1985, el CD de Ford había sufrido una suerte de “depuración” al retirarse la mayoría de los delegados de la lista Azul y Blanca. Se trataba de un debilitamiento numérico que la empresa aprovechó. Pero a la vez, paradójicamente, significó un fortalecimiento ideológico del CD, ya que la representación fabril tomaba un talante más bien “clasista”. Pero a la vez que éstos radicalizaban sus posiciones, se preparaban para enfrentamientos cruciales en un contexto político que iba a cambiar a poco más de un año del comienzo del nuevo gobierno.

Mientras tanto, Alfonsín cambiaba su ministro de Trabajo por tercera vez, reemplazando a Casella por el sindicalista de extracción peronista Hugo Barrionuevo, tratando de encuadrar al frente gremial, y a la vez intentaba acercar posiciones con el poder empresarial. Había catapultado desde la Secretaría de Planificación a Juan Vital Sourrouille para reemplazar a Bernardo Grispun, Ministro de Economía fuertemente cuestionado por empresarios, pero también por el sindicalismo.

El Plan Austral y los prolegómenos de la ocupación de Ford

Si bien el nuevo gobierno había logrado un avance en el terreno de los Derechos Humanos al llevar a cabo el juicio a las Juntas Militares del “Proceso”, y se mantenía la tensión amenazante de las Fuerzas Armadas, no había logrado avanzar en una alianza social que implicara a los otros grandes sectores corporativos: el sindicalismo y el empresariado. Mientras los conflictos eran acciones no deseadas por el nuevo régimen, y mucho menos por las élites empresarias, éstas esperaban por un lado consolidar la privilegiada situación ocupada durante el régimen militar, y por el otro, frenar el empuje distribucionista del nuevo, impulsado por el anterior Ministro de Economía (Pucciarelli, 2006). Pero tampoco

le resultó sencillo al gobierno acercar a la cúpula sindical de cuatro miembros liderada por Saúl Ubaldini, y aunque había fracasado la “ley Mucci”, todavía quedaban en pie reclamos salariales y también corporativos. Los gremialistas tenían puntos en común sobre las demandas por restablecer las Convenciones Colectivas de Trabajo, y el manejo de los fondos de las Obras sociales, una puja que todavía mantenían con el gobierno.

En ese juego de intentos de una alianza social en que los actores se sentaban y se levantaban de la mesa de Concertación (Aruguete, 2006), hubo un nuevo ensayo de acuerdo entre sindicalistas y empresarios con la formación del “Grupo de los 11” en alusión a la reunión de la CGT con diez entidades empresarias, efímera alianza de clases que perduró mientras los gremios no llamaron a medidas de fuerza. Como sí ocurrió con el paro y movilización del 23 de mayo de 1985⁶⁵, después que el gobierno anunció la entrada en una “economía de guerra” desde los balcones de la Casa Rosada en abril de ese año.

Se iniciaba así una nueva etapa señalada por una austeridad, en que los sectores menos favorecidos sufrirían las consecuencias. Así se llegó a la implementación del Plan Austral, un programa de estabilización económica y de saneamiento de las cuentas públicas, “que incluía el congelamiento de las principales variables de la economía –el tipo de cambio, las tarifas, los salarios y los precios industriales- y la adopción de una tabla de conversión entre los nuevos y viejos valores para evitar las transferencias no previstas entre deudores y acreedores, y finalmente, la eliminación de los mecanismos vigentes de financiamiento público, basados en la demanda de capitales en el mercado local y sustitución por un incremento de las retenciones al comercio exterior y la búsqueda de financiamiento externo (Fanelli y Frenkel, 1989; Damill y Frenkel, 1994; Schvarzer, 1998)” (Aruguete, 2006: p. 442)

El Plan Austral estaba enmarcado en un contexto de creciente recesión en que las suspensiones y despidos conformaban un ambiente de gran conflictividad en la industria, sobre todo la automotriz, que había sufrido un descenso en su producción del 12.4%, mientras Ford lo había hecho en un 20% (Hernández, 1985). Según Schvarzer (1996) “En el curso de la década del ochenta la actividad industrial se vio sometida a ciclos muy breves

⁶⁵ El segundo durante la presidencia de Alfonsín. El primero había sido convocado el 3 de septiembre del año anterior, después de fracasar las reuniones en la mesa de negociación con el gobierno y los empresarios.

e intensos, cuyos efectos se agravaban a medida que se repetían. Su producto cayó en 1981-82, se recuperó algo en 1983-84, para volver a caer a comienzos de 1985” (Ídem: pp. 313-315).

La empresa Ford quiso reestructurar su personal y también la organización del trabajo, lo que llevó a múltiples negociaciones con la CI, ya que ésta tenía como uno de sus objetivos impedir el despido de trabajadores, por lo cual algunos obreros fueron redistribuidos en sus tareas al interior de la planta. Para mayo de 1985, se había llegado a un acta-acuerdo en que la empresa se comprometía a no realizar despidos y suspensiones hasta el 31 de julio. Pero la puesta en marcha del plan de estabilización económica, no hizo más que plantear nuevas situaciones conflictivas, sobre todo en la rama automotriz donde se dieron despidos masivos en Deutz, Massey Ferguson, El Detalle, Dunlit y Merets, mientras las terminales amenazaban también con la racionalización de su personal (Giniger, Guevara, Hernández y Rivero, 2010: p. 46).

En ese proceso, el ambiente en la fábrica se fue tensando y los rumores de que los trabajadores iban a ocupar la planta cobraban cada vez más vigor. Las reuniones partidarias se fueron sucediendo, y la militancia debatía acaloradamente acerca de los métodos de lucha para enfrentar la ofensiva patronal que ya estaba anunciada. Así, el local del MAS de Pacheco fue uno de los puntos de reunión del activismo, donde se reunían Pedro, Lucho, Marcos, el Chango, y un poco más tímidamente, Carlos.

Sobre tigres de papel y revolucionarios de cartón

En el marco de aquellas discusiones acerca de los métodos de acción directa, los militantes del grupo de Delfini defendían la postura de ocupación de fábrica, mientras que otras organizaciones como el MAS y el PC, proponían otras medidas en función de las expectativas creadas por el Plan Austral. Probablemente, imbuidos de la mítica metáfora de Mao: “el imperialismo es un tigre de papel” aquellos activistas transmutaban sus dichos tildando a los del MAS como “revolucionarios de cartón”

Lucho: “Recuerdo que en el local de Pacheco nosotros con la gente del MAS, veíamos la posibilidad de que iba a venir un conflicto gordo por el tema de los despidos porque había una premisa de no permitir los despidos arbitrarios en la fábrica... y se hizo una discusión con respecto a la posibilidad de que se dé la toma, y que nosotros discutíamos que vos no podés meterte en un conflicto de estas características porque es un quiebre muy duro... es

como una especie de “todo o nada”, se puede perder la organización de conjunto, y hay que medir un montón de cosas... En esa época se estaba dando el Plan Austral, y había una situación de que como todo plan nuevo que da la burguesía, de expectativa. Y se veía un poco como que las condiciones políticas no serían las mejores para poder encarar una lucha. Entonces fueron compañeros que después militaron en el PCR, que eran delegados, a discutir con nosotros allá en el local de Pacheco... y ellos ya se ve que estaban con la línea de tomar la fábrica, porque se fueron como que todas las cuestiones que se planteaban eran como excusas para no luchar. Me acuerdo, un compañero del PCR decía: “al final, ustedes son revolucionarios de cartón”, que teníamos muchos problemas para hacer algo, y entonces, te presionaban “por izquierda” en ese sentido, como para decir que impulsemos la toma... ya ellos venían hablando de la toma”

El 25 de junio la empresa decide desconocer el acuerdo con la CI y anuncia el despido de 33 operarios aduciendo cuestiones disciplinarias. La CI rechaza inmediatamente los despidos y al día siguiente se realiza una asamblea general en que se decide la ocupación de la empresa con la aprobación de 3800 trabajadores sobre 5000, según el diario Clarín del día siguiente. Todos los diarios nacionales publican inmediatamente las fotos y los detalles de la toma en sus primeras planas, y la ocupación ocupa repentinamente el espacio público,

OBREROS SE RESISTEN A DESALOJAR PLANTA DE FORD



“LUCHAR HASTA LAS ÚLTIMAS CONSECUENCIAS”

MADRUGADA: TENSA Y ANGUSTIANTE SITUACIÓN ANTE EL EVENTUAL DESALOJO COMPULSIVO POR ACCIÓN POLICIAL

Dois tiernas escenas registradas ayer en la planta de Ford, durante la ocupación de su personal, que continuaba hasta la aparición de esta edición. A la izquierda, un padre recibe el cariñoso beso de su hijita, alambre mediante, mientras otro tiene en brazos al suyo, junto a su esposa.



RENAULT: PLAN DE LUCHA OBRERO POR SUSPENSIONES

LA MERCEDES BENZ ACORTARIA LAS HORAS DE TRABAJO

Tapa del diario Crónica del 26-06-1985, acercada por la hermana de la niña besada por su abuelo el día de la toma

el impacto político y sindical tiene resonancias en todos los ámbitos sociales, y los obreros de Ford se convierten en los protagonistas de un hecho político que fue un cuasi “caso testigo” en la sociedad durante 19 días.

El momento de la ocupación

El momento de la ocupación tiene un elemento de ejecución antes que deliberativo. Según Lucho, la sorpresa de la acción obrera no podría ser realizada de otra manera. La ocupación de los espacios de entrada y salida de la empresa y de control de dichos espacios necesita ser realizado de manera que resulte sorpresivo y consumado en cuestión de minutos, como lo vivió Pedro, más crítico con ese método, pero que de todos modos, fue a ocupar su lugar en una de las puertas de acceso antes de la asamblea general:

“Yo trabajaba en Tapicería de la Planta de Camiones y pasó el negro Roland de la Interna y dijo: ‘¡Vos, vos y vos, vayan a la puerta!...’ A meternos ahí, y no dejar pasar a nadie, ni que saliera nadie, o sea, nosotros no fuimos a la asamblea, fuimos ya a copar la puerta...En ese momento éramos 5400 trabajadores en Ford y la asamblea era mayoritaria. La asamblea duró seis minutos (...) fue una asamblea masiva. Lo que no fue, democrática. Sí, se votó, pero no se discutió en la asamblea: Agarró Delfini, y dijo: ‘vamos a tomar la fábrica’, todos aplaudieron, pero muchos quedaron en bolas: había mucha gente que al poco tiempo desertó de la toma.”

La segunda cuestión planteada por la ocupación de la fábrica, fue el tema de los rehenes. Siguiendo la lógica de las ocupaciones de fábricas de la década del sesenta con el Plan de lucha de la CGT⁶⁶, luego las de la primera mitad de la década del setenta⁶⁷ con las ocupaciones durante el gobierno de Cámpora y más tarde con el de Isabel Perón, los trabajadores de Ford cerraron las puertas de la fábrica con los administrativos y directivos adentro, provocando así el reclamo de la empresa y publicado por los medios por “privación ilegítima de la libertad y abuso de propiedad”. Por otro lado, es significativa la actitud de los trabajadores que controlaron a quienes los controlaban diariamente y no permitieron la sustracción de bienes de la fábrica, que a la postre podrían comprometerlos.

El tema de los rehenes, ¿cómo se discutió? ¿Cómo lo tomó la gente?

Delfini: “Bueno mirá, el tema de los rehenes, se fueron porque vino el juez, sinó seguían ahí adentro... La gente no quería que se fueran. Después, hicimos una asamblea, y yo les pedí por favor que los dejaran pasar porque teníamos la “cana”. Si no los dejábamos a los rehenes, al segundo día nos mandaban la “cana” a la toma. Ahí las decisiones eran todas en asamblea... muy pocas, algunas, que tomábamos así... ¡Si había una asamblea a cada rato ahí!

Chango: “No dejamos salir a nadie. Pusimos piquetes en todas las puertas. No salía nadie. No salieron ni los directivos. (Luego) hay una negociación para dejarlos salir, pero también eso lo vota el Cuerpo de Delegados. Ahí fue una discusión, porque habíamos varios que estábamos en contra de que salgan, pero gana la mayoría por dejarlos salir.”

⁶⁶ Ver Schneider (2005): “Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo. 1955-1973”

⁶⁷ Ver García Allegrone, Partenio y Fernández Álvarez (2003) “Ocupaciones fabriles: un rastro en las experiencias históricas”

Lucho: “... entonces, me acuerdo que se empieza a debatir si se dejaba ir o no a esa gente, y la predisposición era dejarlos ir. Creo que era de noche cuando recién empezó a salir la gente. Como la guardia fue reemplazada por compañeros (por supuesto, los vigilantes rajaron todos), y cuando se le avisa a la gente de administración que puede retirarse, viene en los autos toda la gente que se va a retirar. Y había, imaginate de noche, 800 tipos ahí, cerca de la guardia, parados arriba de las garitas, sentados arriba de las garitas, por todos lados... y empieza a salir la gente de la administración, y hasta el día de hoy me acuerdo: vienen los tipos en el auto, y van a salir... bueno, cuatro laburantes los paran a los autos y les hacen abrir la tapa de los baúles a todos. Y por ahí encontraban que se robaban cosas los tipos, y decían: ¡éste se está robando esto! Decían... y levantaban así, ¿viste?... y todos los “negros”: ¡Eh! ¡Chorro!, ¡Chorro!, ¡Chorro! los “corbatitas” decían “trágame tierra”, y empezábamos a sacarles... llevaban máquinas de escribir, hojas, boludeces, ¿no? ¡Y claro! A ríó revuelto, los tipos... ¡total nos iban a echar la culpa que los que robábamos éramos nosotros!... y eso fue gracioso, porque por ahí tipos que eran oficinistas o supervisores, siendo revisados por los que ellos “verdugueaban” todos los días, y encima, encontrándoles algunas cosas que se “curraban”, no? y eso fue la primera noche. Y ahí se fueron todos los oficinistas, así que quedamos solamente los laburantes y se aceptó esa primera cuestión que fue dejar que se retirara la gente que no estaba en la toma”

El dilema de los rehenes refiere también a nuevas polémicas entre los trabajadores, que más bien prefirieron asumir un talante más legalista que disruptivo con el nuevo orden social vigente, que situaba al conflicto dentro de los cánones de la nueva democracia. Así, los hilos de la memoria colectiva parecían cortarse en sus puntos más críticos, lo que insinuaba nuevamente la “teoría



Obreros de Ford con alcancías en una marcha de bancarios. Foto cedida por ex trabajador

de los dos demonios” en que aquellos métodos de la clase obrera anteriores a la dictadura, eran impugnados también por un “Nunca Más” derramado en una sociedad que parecía no refrendar algunos métodos que la clase obrera transmitía de generación en generación.

El tercer problema fue la organización, la ocupación del espacio público y la instalación del conflicto en la sociedad. Y aunque el conflicto había tomado estado público, los organizadores de la ocupación creyeron necesario sacarlo a la calle directamente. Así, se formaron comisiones que no solo cumplieron las tareas dentro de la fábrica, sino que se ocuparon de propagandizarlo en la vía pública y en las distintas empresas de la zona.

También la Comisión de Mujeres, encabezada por la esposa de Delfini, pero también con la participación de la compañera de Lucho, se entrevistó con Saúl Ubaldini y se instaló en Plaza de Mayo realizando un ayuno que finalmente fue levantado por la CI de Ford.

La vía parlamentaria no fue descuidada. El diario Clarín del 2 de julio decía: “Las expresiones de apoyo a los obreros en conflicto abarcan un amplio y extraño abanico ideológico, que va desde Luis Zamora del Movimiento al Socialismo –entre otros grupos de izquierda- hasta la diputada jujeña María Cristina Guzmán y el bonaerense Alberto Brito Lima, del Comando de Organización (C de O), quien junto a otros diputados del Bloque Peronista 17 de Octubre expresó ayer su “repudio” a la decisión oficial de declarar ilegal las medidas de fuerza”⁶⁸

La organización interna se convirtió en fundamental. El complejo Ford ocupaba en esos momentos un predio de 160 hectáreas⁶⁹ y resultó imprescindible el control de los accesos a la planta. Así las unidades cero kilómetros fueron emplazadas dentro del perímetro de la empresa. Fue el primer momento de organización, pero también resultó necesaria la obtención de la alimentación necesaria para soportar los días de ocupación, que se mostraron más extendidos que lo esperado por los dirigentes de la CI. La solidaridad fue masiva de parte de familiares, ex trabajadores, obreros de otras empresas, estudiantes y algunos legisladores. Algunos relatan que Herminio Iglesias se presentó un día llevando una carga de mondongo para la dieta de los trabajadores.

“¡No! ¡Cómo van a tirar el vino!... ¡No sean tan hijos de puta!”

El problema de la disciplina resultó importante con el correr de los días. Así, Pedro siguió con ojo crítico las actitudes de algunos trabajadores, que liberados del control patronal, introducían un cierto factor caótico con acciones desaprobadas por la mayoría, lo que también fue percibido por la dirección del conflicto:

Pedro: “Con respecto al comportamiento adentro de la fábrica, en los primeros días había mucha indisciplina. Mucho “chupi”, mucho agarrar cualquier camioneta y se iban por ahí adentro de la planta. Los chocaban porque estaban.... Después tuvieron que poner mano

⁶⁸ Ver también los trabajos de Hernández (1985) y de Molinaro (2013) para el detalle de los apoyos recibidos por los obreros de Ford.

⁶⁹ Hasta que Ford cedió en 1996 la Planta de Camiones a Volkswagen luego de las negociaciones posteriores a la disolución de Autolatina que había comenzado a funcionar en 1987

dura. Se pusieron a revisar los cofres para ver si había alcohol, y después empezó a haber más disciplina”

El Chango: “Me acuerdo que yo fui con el “Gordo” (Delfini), porque éramos los que más autoridad teníamos en la fábrica. Entonces, cuando ya se había votado la toma y todo, comenzamos a organizarla. Me acuerdo que fuimos a tirar el vino que había en los comedores (cada trabajador tenía derecho a un vaso de vino en la comida). Los “vagos”, cuando miraban que tiraban el vino, ¡¡se querían matar!!...”

“Y tiramos... tiramos las damajuanas -porque había damajuanas de vino, ¿viste?- y lo teníamos que tirar, porque éstos... ¿sabés qué? Se iban a poner en pedo, e iba a ser un desastre la toma. Y todo lo que tenía alcohol, había que tirarlo a la mierda. Y fuimos para el comedor, y el que nos veía decía -se cagaban de risa- y decían: ‘¡¡No!! ¡¡Cómo van a tirar el vino!!... ¡¡No sean tan hijos de puta!!’ (Risas).”

Delfini también recuerda ese episodio en el que tuvieron que poner en juego todo su prestigio como dirigentes:

“Yo había estudiado la lucha de los polacos de Solidaridad⁷⁰ y ahí habían prohibido el alcohol, porque Polonia es un país donde hay muchos borrachos. Se toma muchísimo, y entonces durante las luchas, habían prohibido el vino. Cuando se toma la fábrica, bueno, había que organizar los comedores, todo, y entonces tengo una reunión y les digo: “miren muchachos, si acá hay vino, esta toma no dura ni diez minutos” y...entonces les digo a algunos delegados: “Che, vayan y rompan el vino”, y vuelven y dicen: “¡Uuh! ¡La gente dice que cómo van a romper el vino!” Bueno, les digo a otros dos, bueno, “vayan ustedes” ¡No iba nadie!

Entonces, viene y le digo a El Chango y a La Araña ¡que vamos nosotros!... Y fuimos nosotros e hicimos bolsa todo. Nadie quería romper el vino. Entonces le digo al Chango: “vamos nosotros” y lo hicimos bolsa. Qué se yo los litros que habremos roto porque en todos los comedores había...Y fuimos al comedor de los empleados y rompimos el whisky, todo. El vino te da problemas. No podés discutir con gente embriagada. Vienen las peleas... vienen las divisiones. El vino y los robos, en una toma...Hay que ser duro, porque sinó... Más o menos, ese tema lo controlamos”

El movimiento de los obreros de Ford despertó la solidaridad de varios partidos políticos, sobre todo los de izquierda, pero también de sectores del peronismo, y el PI. Estudiantes de diversas facultades realizaban colectas para el fondo de huelga, y también Comisiones Internas, Cuerpos de Delegados y hasta de sindicatos como el de UOM de Villa Constitución, que destacó a su Comisión Directiva para respaldar la toma. Trabajadores de fábricas cercanas como Armetal (después Dana) y Corni Fundiciones realizaban colectas también, como relata un ex delegado de esta fábrica, hoy cerrada:

⁷⁰ Solidaridad: sindicato de los trabajadores polacos, detonante de las movilizaciones obreras que pusieron en marcha los profundos cambios de los años 1980 en ese país.

“En la fábrica hicimos asamblea donde se discutió dar el apoyo a Ford, y conseguimos dos micros -en aquel tiempo la Comisión Interna estaba integrada por varios compañeros opositores a la UOM- Nos fuimos con una gran cantidad de compañeros a la puerta 2 de Ford, les dimos la solidaridad, charlamos con los compañeros, les llevamos leche -que nos daban a nosotros por el tema de la Fundición-, hicimos colecta de mercaderías, e inclusive les llevamos también una colecta de dinero.

...Todos teníamos presente (en Corni) que a partir del triunfo o la derrota de Ford, dependía nuestro futuro en la fábrica”

Las palabras del ex delegado de Corni Fundiciones expresaba el significado de la ocupación de Ford para los obreros de su empresa. Más allá de lo espectacular del episodio de la toma, era importante lo que ocurría en el discurso cotidiano de los trabajadores en aquellos días. El concepto

“fábrica testigo” había **Alberto Piccinini (UOM Villa Constitución) en la puerta de Ford. En la foto, lo recibe el Chango –Foto cedida por éste último-**

ingresado en un escenario que desde distintas ópticas era resignificado. Así, algunas fábricas en conflicto, adoptaron el método de los obreros de Ford, como señala Hernández (1985)⁷¹. Por otro lado, la empresa instalaba el problema de la usurpación de la propiedad privada, buscando al mismo tiempo la legitimación de su accionar, al negarse a reincorporar operarios superfluos, según sus intereses.



Por el otro, el gremio, en manos de José Rodríguez había condenado la ocupación de la planta. “Ante el Ministerio de Trabajo, Rodríguez señaló que la medida de fuerza no había sido autorizada ni propiciada por el sindicato y que estaba orquestada por la Lista Naranja. También declaró que “en épocas de crisis no podemos hacernos los revolucionarios.

⁷¹ “Durante el período junio-julio se toma conocimiento de las siguientes ocupaciones de fábrica: Diplastic Burzaco; Banco Córdoba, sede y 22 sucursales; Volcán; Bulemas-Paraná; Minetti y Furlotti de Mendoza; Frig. Formosa; Frig. Tres Cruces; Cristalería Cuyo-Rosario; Duramy-Firmat; Banco Juncal; Tres obradores de electrificación FF.CC. Roca” (Hernández, 1985: p. 80)

Tenemos que ir a negociar con inteligencia” (Molinero, 2013, citando al semanario Solidaridad Socialista N° 113)

“El trabajo se convirtió en un juego”

El 30 de junio, el Ministerio de Trabajo declaró ilegal la medida de fuerza, mientras la empresa también instaló el discurso de la usurpación y deterioro de los bienes de la fábrica, y la falta de personal adecuado para esas tareas. Así surgió la idea de poner en funcionamiento las instalaciones de la planta para tratar de demostrar públicamente la falacia de las afirmaciones de la empresa. “Entre el jueves 11 y el viernes 12 de julio se llevaron a cabo tareas en la planta de Camiones, Motores, Estampado y Montaje” (Molinero, 2013: p: 61)



En la entrevista a Miguel Delfini, éste responde a la pregunta sobre la importancia de la puesta en marcha de las líneas de producción:

-Fue un hecho importante...

Delfini: “Si, muy importante, porque nos revitalizó todo el movimiento adentro y afuera... Ah, eso sí, ¡creó un temor en la clase dominante...! ¡Uf, reimportantísimo...! porque revitalizó todo adentro, no fue gente a enfermería, se levantó el espíritu, volvimos a trabajar, se conmocionó la sociedad... Me acuerdo que en esa época un gallego: Iglesias Rouco en La Prensa: puso “Soviet” el título de él fue “Soviet” O sea, ahí, nosotros teníamos puesto precio a la cabeza nuestra, entonces dijimos: “¿quieren la cabeza nuestra? gratis no va a ser. Nosotros vamos a perder el conflicto... no lo vamos a entregar”. Y así fue. jugamos para ganar hasta donde nos dio”

Lucho: “Entonces, se hizo asamblea, donde se iba a poner en marcha la línea de producción de toda la planta. ¡Nunca viví una alegría tan grande de los compañeros! El decir que vamos a producir sin supervisores, sin capos, sin nada. ¿Viste lo que es característico de un día de laburo? Vos llegás cansado: ‘huy, me tengo que bancar las ocho horas acá’, ¿no? No de buen humor muchas veces, y después se va superando con el transcurso del día. Bueno, esta vez, no. El trabajo se convirtió en un juego.”

“Lo fundamental de todo esto, era esa aventura impresionante que se dio en ese momento, que era ponerse a trabajar en una fábrica importantísima, sin patrones, o sea, vos ibas a trabajar sin tener un tipo que te pinche con una picana para que hagás o dejés de hacer o cómo lo hagás... Y bueno, previa limpieza, todo eso, empezó a caminar la línea... y cuando empezó a caminar la línea, a mí particularmente, y a todos me parece, nos dio una sensación

extraña... empezó a caminar la línea y vos estabas ahí para hacer tu actividad. Mirás para todos lados y estás vos nomás. Somos nosotros, nomás... Bueno, caminó la línea, trabajamos, y en Pintura, por lo menos, me acuerdo que cuando terminó la producción, aplaudieron los compañeros”

La puesta en marcha de las líneas de una empresa ocupada por los trabajadores había sido parte de la experiencia obrera en épocas anteriores⁷². Y más allá de las intenciones de los organizadores de este hecho, que era demostrar que los equipos funcionaban correctamente, como realmente ocurrió, el mensaje simbólico de tal acto hacia la sociedad, sobrepasó esos límites, y se convirtió por un lado en un desafío al orden establecido, y por el otro en la puesta en escena de una apropiación fugaz, pero activa, de los medios de producción, los símbolos de la propiedad privada capitalista⁷³

De tal manera como es importante y decisivo el tratar de comprender el punto de vista del activista de base también es relevante la mirada los líderes que los seguidores sostienen sobre sus cabezas legitimando su liderazgo basado sobre todo en una oratoria capaz de activarlos o desactivarlos. Y así como el momento de la ocupación de la planta fue llevado adelante en forma entusiasta por miles de trabajadores, la desactivación del movimiento supuso costos que los líderes debían asumir.

El desalojo

El 13 de julio, Alfonsín, anunciando el desalojo inminente, había dicho: “No existe ningún país en el mundo bajo cualquier sistema político que tolere este tipo de ocupación, por lo que nosotros tenemos que recurrir a la Justicia y actuar de acuerdo con la ley” (Molinero, 2013: p. 69 –citando a Clarín del 14-07-1985-) Los testimonios de los trabajadores, así como los trabajos sobre el tema coinciden en que en la noche del sábado 13 de julio y la madrugada del domingo, quedaban en la planta alrededor de 1000 trabajadores. Las acciones en vista del desalojo fueron discutidas fuertemente por la Comisión Interna y el Cuerpo de Delegados de Ford, como Lucho alcanzó a percibir:

⁷² Ver Shneider (2005); García Allegrone, Partenio y Fernández Álvarez (2003); Giniger, Guevara, Hernández y Rivero (2010)

⁷³ La empresa difundió el 11 de julio un comunicado de cuatro puntos en que responsabilizaba “a la totalidad del personal ocupante de los daños que pudieran resultar a los equipos, maquinarias y demás bienes de su propiedad, como consecuencia de la operación que se intenta efectuar” y por último: “La puesta en marcha del centro industrial y la utilización del mismo en forma ilegítima implica nuevas violaciones al derecho de propiedad de Ford Motor Argentina, por lo que hacemos reserva de efectuar las denuncias judiciales que correspondan” (Clarín, 11 de julio de 1985)

“Me acuerdo que había indicios en la prensa que se venía el desalojo. Me acuerdo que había ido para el lado de Estampado, y estaba reunida toda la Comisión Interna. Ésa fue la última reunión que me acuerdo bien, que vi de la Comisión Interna. Yo andaba por afuera, dando vueltas, pero creo que todos andábamos olfateando algo y “pisperando” qué pasaba, y me dio la impresión que se discutió un poco, que fue media acalorada. Fue una reunión, digamos de Comisión Interna y Cuerpo de Delegados”

En la madrugada del domingo 14 de julio, los trabajadores que quedaban en la planta pudieron observar el imponente dispositivo policial “que contó con 2000 efectivos armados, 200 patrulleros, carros de asalto, tres helicópteros de combate, policía motorizada y montada, perros, reflectores y tanquetas. Ante esta situación amenazante, los obreros reunidos en asamblea decidieron resistir, aunque luego de un breve enfrentamiento, optaron por que la Comisión Interna negociase un desalojo pacífico con el juez federal Carlos Valdez, encargado del operativo policial” (Molinero, 2013: p. 61)

Lucho: “Estábamos parados en la Puerta 2 mirando hacia la Henry Ford, que es una elevación. Me acuerdo que miramos así, y se veía que aparecían patrulleros, ¡y era interminable! yo veía las luces. Y empiezan a bajar, y bajaban, y bajaban... Y me acuerdo el asombro de todos ‘¡Hijos de puta! ¡Se creen que van a la guerra!’ decían los compañeros. Helicópteros, carros de asalto, la caballería... La intención del desalojo era tratar de provocar una relación de fuerzas tan grande que dijeran: ‘bueno, nos vamos’.”

Los trabajadores que se encontraban en las plantas más alejadas como la de Camiones fueron avisados para ser reunidos en Estampado y Motores. Así, Pedro y sus compañeros tuvieron la sensación de estar en medio de una escena de guerra con los helicópteros sobrevolando sus cabezas:

“Nosotros estábamos allá en el culo del mundo, inclusive cuando íbamos por el campo medio corriendo para llegar lo más rápido posible, veíamos los helicópteros encima nuestro. ¡Parecía Apocalipsis Now! Con todas las luces prendidas los helicópteros, y nosotros íbamos por el campo, ahí donde están las canchas, todo eso, ¡y los helicópteros arriba nuestro! ¡Parecía una película!”

En la asamblea final habían quedado casi 1000 trabajadores, los más activistas, “para todos los mandados” según Pedro. Ahí se encontraba junto a nuestros entrevistados que habían realizado actividades hasta el final, como el Chango:

“Sí, porque había compañeros que querían enfrentar. Fue terrible, porque... compañeros que lloraban, la impotencia que te da, que no podés hacer nada, ¿no? Porque todos sabíamos que se había terminado, se había acabado la lucha. Habíamos sido derrotados. Había pibes que lloraban, decían que: “nunca más vamos a volver acá... nunca más nos vamos a encontrar”

Y así, cientos de trabajadores atravesados por diferentes historias, que probablemente consideraran que habían llegado a la mayor y más intensa experiencia de vida. Así, el

dramático momento del desalojo sólo podía ser vivido intensamente, y sólo un actor con capacidad de liderazgo podía ser capaz de desactivar el movimiento. Y serenamente, luego de 22 años de aquella experiencia sacar conclusiones desde su punto de vista:

“Mirá, La fábrica ya estaba buscando el momento para echar el cuerpo de delegados... Ésa era así. Ya lo tenía acordado con el sindicato. El tema era cómo lo iba a hacer... En que cómo íbamos a reaccionar nosotros, pero ya tenía la determinación la Ford, de echar al CD. Claro que lo habíamos hablado con la patronal, varias veces, y un año antes se lo habíamos dicho a la gente: “bueno, la mano viene así... y cuando viene, vamos a reaccionar contundente. Ganamos o perdemos, pero contundente”. Y bueno, así fue, a tal punto, que en una asamblea decidimos la toma y la tomamos. Estaba todo preparado.”

“Esas son luchas que es muy difícil que triunfen. Son luchas que por su magnitud es muy difícil que te la dejen triunfar, porque se crea una situación de inestabilidad muy grande.... Es como triunfar el frigorífico Lisandro de la Torre. O sea, son luchas que se llaman “conflictos cerrados”. Ni el gobierno puede retroceder, porque estaba el Plan Austral, ni la patronal puede retroceder, porque tenía el ajuste, ni nosotros podíamos retroceder, únicamente vendiendo a los compañeros. Son lo que se llaman “conflictos cerrados”: una de las partes tiene que perder. Era obvio que si el sindicato, el gobierno y la empresa estaban juntos, era muy difícil ganar...”

“Porque las luchas se dan. O ganás o perdés. Y ahí, ¿qué se crea? Una generación de dirigentes que va a luchar a otro lado... ¿Vos viste la película “Los Compañeros”? En la película “Los Compañeros” -Mario Monicelli... estaba Mastroianni y todo- Va un maestro a un pueblo que hay una textil. Bueno, la hizo una gran lucha. Y al final de la lucha, ¿qué les queda? Un activista. Las luchas te dejan eso: un puñado de dirigentes que van a otro lugar de la clase obrera, y siguen luchando.”

Lecturas

La lectura del dirigente de la fábrica fue interpelada por otros actores del conflicto que consideraron que los trabajadores habían sido derrotados. Otro debate político, que a pesar de resultar violento por momentos, expresaba dos posturas diferentes sobre el resultado de la acción de los trabajadores. El Chango, que había sido la voz disidente en momentos decisivos de aquella acción colectiva, confrontaba duramente con Delfini:

“Teníamos un galpón nosotros, que estaba ahí, en la punta de Motores, más o menos, Bueno, nos reuníamos ahí, porque tenía techo, tenía todo. Funcionaba ahí... pero yo fui dos veces ahí. Yo me acuerdo que había una discusión más grande que tuve fue con el gordo, porque el gordo... hasta ahí, ya estábamos afuera, y el gordo seguía planteando que no había sido una derrota... entonces, yo me calenté, me enojé... le quería pegar. “¡Qué no va a ser una derrota! ¡Estamos todos en la calle, pelotudo!: ¿no te das cuenta que nadie más va a volver para la fábrica... ya está... ya fuimos?”. Bueno, yo fui dos veces, pero ya se reunieron un par de veces y después ya no.

Después, la fábrica llamó los que quiso ella para que entren a trabajar, y los demás afuera, todos. Ahí tomó el control Rodríguez otra vez de la fábrica. Ya pasó Rodríguez, ya entró... Después llama el sindicato a elección de delegados y ahí entran todos los delegados que él quiere... ahí ya son todos de la lista Verde. Ya no queda ni la Azul y Blanca, ni la Naranja, no queda nada... ya controla Rodríguez a partir de ahí”

Molinero señala que “durante la ocupación de Ford, los partidos de izquierda que formaban parte de la Lista Naranja que dirigió la toma mantuvieron una posición en común o al menos no parecieron mostrar divergencias públicamente. Luego del desalojo, salieron a la luz acusaciones recíprocas, principalmente sobre el resultado del conflicto, acerca del grado de responsabilidades del Estado, la empresa y la dirigencia sindical y en cuanto a las fallas en la organización y los pasos a seguir. Sin embargo, estas diferencias no alcanzan a explicar la derrota obrera en Ford” (Molinero, 2013: pp. 69-70)

Pero si todas aquellas posturas, de las que participaron El Chango y Delfini como principales actores, y no sólo ellos, sino el resto de la izquierda, no alcanzan a revelar en toda su magnitud la derrota de los trabajadores, ¿cómo explicarla entonces?

Aquí se encuentra uno de los tantos dilemas por los que atravesó la clase obrera luego de los años de dictadura. Los trabajadores habían interpelado a un triple poder: el empresarial, el sindical y el gubernamental. Pero esto no era lo novedoso. Ya lo habían realizado en otras etapas históricas. La lógica del “todo o nada” y el “ganamos o perdemos, pero contundente”, aparecía como racional teniendo en cuenta las experiencias de aquellos períodos. Pero estos actores se encontraron con un nuevo escenario.

Continuando el razonamiento del autor, habría que encontrar los motivos tanto en la estructura social emergida después del “Proceso”, como en la nueva subjetividad social derivada de aquellos cambios que resultaron más profundos de lo que aparecía en la superficie. Siguiendo la metáfora de Villarreal (1985), el tímpano oculta más de lo que asoma a primera vista, y si convenimos con él que las élites empresariales habían surgido con cierta homogeneidad mientras que las clases subordinadas lo habían hecho como heterogéneas en un creciente proceso de “latinoamericanización”, entonces tendremos un primer acercamiento.

En este punto nos preguntamos, cómo emergieron las organizaciones políticas luego de la dictadura, y en especial, las organizaciones de izquierda. Hace poco, escuchando a un estudiante en la defensa de su tesis, éste planteó que los sectores de izquierda, luego de diezmados en sus cuadros políticos, habían aparecido en el escenario “despolitizados”, lo

que lleva a la figura de “los libros en el jardín”, aludiendo al ocultamiento de los materiales teóricos y políticos, fundamento de las izquierdas de todo tipo.

Otro punto que quisiéramos considerar, es el rol de los gremios en los conflictos que no son directamente controlados por ellos, y en los que surgen fuertes impugnaciones a su desempeño como “burocracia sindical”. Es que el papel de los líderes sindicales en el conflicto que estamos estudiando fue más bien el de cuidar sus intereses corporativos por sobre las disidencias que los enfrentaban, más allá de las palabras de denuncia que tuvieron Saúl Ubaldini y Raúl Cardoso, éste último enfrentado con José Rodríguez: “el conflicto exhibió que estas divisiones entre los nucleamientos formaban parte de internas políticas dentro de la burocracia sindical” (Molinero, 2013: (p. 70)

El gobierno, mientras tanto, definía su posición frente a un conflicto no deseado, bajo los mecanismos que le confería la nueva legalidad: “... nosotros tenemos que recurrir a la Justicia y actuar de acuerdo con la ley”. Es que en pleno proceso de consolidación democrática, el gobierno debía aplicar las herramientas legales que le proporcionaba el nuevo orden establecido: “... ese débil poder gubernamental debía asumir prioritariamente un desafío monumental para su época: recuperar para el Estado, y por consiguiente para el gobierno constitucional, el monopolio del ejercicio de la violencia legítima usurpado por la corporación militar” (Pucciarelli, 2006: p. 8)

Entonces, nos queda el tema de la subjetividad de los trabajadores, es decir, bajo qué mirada afrontaron el conflicto, y si dentro del “todo o nada”, entendieron que existían mediaciones posibles, y si aquellos interlocutores sindicales, políticos, eclesiásticos y gubernamentales con los que se relacionaron iban a intervenir en defensa de sus derechos establecidos constitucionalmente. Una constitución que el presidente se había encargado de repetir varias veces en su preámbulo, denotando que la legalidad había llegado por fin, y los derechos individuales y colectivos eran respetados escrupulosamente.

¿Es que los trabajadores fueron inocentes víctimas de la “democracia burguesa” como aseguraban algunas organizaciones de izquierda?, ¿o realmente el talante democrático se había hecho carne en la sociedad, y con él la creencia que los mecanismos de la legalidad serían repartidos por igual? Es que “probablemente, muchos trabajadores creían que el

Estado de Derecho podía respaldar su posición. Esto implicaría reproducir la noción de que las instituciones estatales en democracia defendían los intereses de toda la ciudadanía por encima de los intereses corporativos” (Molinero, 2013: p. 71

Esta confianza, aparentemente arraigada en los trabajadores, era percibida por algunos de nuestros entrevistados, como Lucho:

“...Había compañeros que a pesar que estábamos con toda una experiencia de la dictadura fresca, tenían una mentalidad muy legalista... o sea, venía un supervisor por ahí... y seguían hablando por el tema salarial y como nos organizábamos, como si estuviéramos hablando entre amigos... no tenían esa conciencia de que el tipo, el supervisor es jodido porque si detectan quienes son los que están mínimamente tratando de organizar e impulsar, le cortan la cabeza, ¿viste?”

Pero es probable que las palabras de Pedro nos ayuden a comprender sobre el tipo de activismo que había surgido después de la dictadura, lo que podría llegar a demostrar los sutiles y no tan sutiles cortes de la memoria colectiva con los conflictos y la radicalidad del activismo de la década de principios de los setenta:

“Eran luchadores, los tipos iban al frente. Hasta las pequeñas cosas de los sectores. Por ejemplo, Hagelin (de la Comisión Interna) decía: “no quiero ver más una camisa mojada de los trabajadores de Prensas”. Pero esa vanguardia era democrática y legalista, por eso también se comían el verso enseguida de la Conciliación Obligatoria y todo eso. Para mí fue toda esa vanguardia la que protagonizó esas luchas, y parece contradictorio con la posición que tuvieron con respecto a la toma de fábrica, que fueron a un conflicto al todo o nada”

“Democráticos” y “legalistas”, pero “los tipos iban al frente” Probablemente, la paradoja a la que alude Pedro, se encuentre inserta en la misma contradicción en que se encontraban los trabajadores en aquellos días: por un lado, la necesidad de democratizar el espacio sindical, pero también fabril. En ese sentido, el “todo o nada” era factible en el marco de la legitimidad que otorgaba el régimen democrático en esa devolución de los derechos. Pero por el otro, el mismo sistema político buscaba los límites al accionar de los diferentes actores. Lo permitido y lo no permitido se mostraba en el marco de la legitimidad democrática buscada desde el nuevo orden establecido, en que no solamente se condenaba el terrorismo de Estado, sino también las prácticas que impugnaban la legitimidad de la propiedad privada.

Conflictos “cerrados”, conflictos “testigo” por fuera de los parámetros tolerables de la nueva “construcción de consensos hegemónicos” Molinero (2013). Consenso hegemónico

que por un lado resultó inestable, ya que no sedimentó en alianza de clases duradera, pero sí resultó eficaz para el tratamiento del conflicto social

Para finalizar, si nos atenemos esquemáticamente a la dicotomía estímulo-respuesta, vamos a tener estadísticamente (ver cuadro anexo) un marco muy significativo relacionado con la dinámica de los conflictos en el área industrial (entre 1980 y 1984 el porcentaje fue de 57% sobre el total, mientras entre 1985 y 1989 fue del 16%). En este sentido, habría que preguntarse hasta donde influyó la derrota de los obreros de Ford en el resto de los trabajadores. Pero es que ésta no fue la única variable que influyó en aquella declinación. También ocurrieron al mismo tiempo otros fenómenos derivados del plan de estabilización, ya que tal proyecto tenía como uno de sus puntos más importantes, el achicamiento del déficit fiscal, y por lo tanto, el sector público fue el que más sufrió el impacto del plan. Así lo demuestra el fuerte aumento del conflicto en el sector público como lo muestra el cuadro anexo. Así, la nueva situación configuraba nuevos sujetos sociales.

Puede decirse, entonces, que el conflicto de Ford parece haber estado en la intersección de los cambios profundos de la sociedad, que comenzaron con el régimen autoritario y tuvieron su continuidad con el nuevo régimen democrático que en medio de las tensiones sociales, no quiso o no pudo transformarlo en una “democracia social” (O’Donnell, 2009)

Algunas conclusiones

Ciertamente, el espacio temporal elegido para este trabajo (1970-1985), resultó más complejo de lo esperado. En esos quince años están concentrados varios cambios de régimen político y de relaciones de fuerzas entre las clases. En este contexto, el caso Ford, entendido como paradigmático del período, si bien no se debería entender como representativo de la situación más general del movimiento obrero, podría ayudar a ubicarnos dentro de un sector de la clase que fue parte y hasta protagonista en significativos procesos del conflicto Capital-Trabajo.

He pretendido acercar la experiencia de los trabajadores entrevistados, inscriptas en sus relatos vívidos, con la expresa autoexigencia de conocer en detalle dichas prácticas. Pero también fue necesario contrastar relatos para una aproximación a la real dimensión de los procesos que quería destacar.

Me interesaba conocer las formas de acción y resistencia de los trabajadores, en el contexto de aquellos regímenes, en que pasaban de acciones ofensivas a defensivas y viceversa. Pero también convocaba a esta investigación el supuesto que la última dictadura militar había sido responsable de la cesura de la memoria colectiva, que afectó a largo plazo la capacidad de movilización de los trabajadores. Debido a estas preocupaciones, he acudido al concepto de rupturas y continuidades y de memoria colectiva en distintas ocasiones.

Es cierto que la noción de memoria colectiva, está asociada a la conciencia, como también a la identidad de clase, en términos de Jelin (2001). Pero también resulta ser un concepto un tanto ambiguo, toda vez que intentamos explicar las motivaciones de los trabajadores al enfrentar el conflicto. Aquí está el problema. No son las marcas, las señales, los recuerdos. Éstos no dejan de estar encriptados socialmente. El problema reside en los obstáculos puestos por la represión en todos los sentidos, como dice la autora. La memoria es selectiva, nos dice el sentido común, y son los mecanismos de decisión los que valoran cada momento de la acción colectiva, para reapropiarla o dejarla de lado.

Ahora bien. ¿Por dónde comenzar? ¿Qué puede haber quedado de esta investigación?

Confieso que he resultado sorprendido a lo largo de este trabajo. Mis entrevistados han logrado enriquecer, transformar y hasta contradecir varios de los supuestos con que abordé este trabajo. Es gracias a ellos que se ha visto problematizado en varios aspectos.

1

Quisiera comenzar por las estrategias desplegadas por la empresa Ford Motor Argentina, que utilizó las herramientas económicas y políticas de los distintos regímenes que se sucedieron en el período estudiado, para llevar adelante una explotación del trabajo que le permitió extraer elevadas tasas de plusvalía, tanto absoluta como relativa: “Los Falcon salían como galletitas” decía Pedro Troiani. Esto se tradujo en una tasa de ganancia muy superior al promedio general mundial de la automotriz, sobre todo durante el régimen militar (1976-1983). Lo cual no resultaría novedoso si no se tomara en cuenta que el mismo régimen reprochaba a la Ford el envío de excedentes por 450 millones de dólares a su casa matriz, cuando la Planta de Camiones se había puesto en marcha con subsidios nacionales.

Aquí, la valorización del Capital se combina con la revalorización de los equipos obsoletos que las terminales habían “importado” de sus casas matrices. Pero los propios entrevistados trajeron a colación sus consecuencias, como los graves problemas de salud ocasionados por el componente de plomo (saturnismo) utilizados, lo que llevó a variadas formas de demanda y de protesta, que hemos referido en el primer capítulo.

2

Que Ford se convirtió en un “caso testigo” para el resto de las automotrices, inclusive para la industria en general. De hecho, la transnacional se transformó en un laboratorio social donde se experimentaron distintas estrategias de gestión que se tradujeron en diferentes dispositivos de disciplinamiento social en una amplia gama, que incluyó desde los mecanismos de negociación colectiva hasta la supresión de toda representación gremial. Y desde la instalación de un ejército de ocupación en su propio predio y la detención y secuestro de 24 delegados, hasta la implementación de novedosos Círculos de Calidad en 1980, pioneros en Argentina, que promovían la cooptación activa de los trabajadores.

Aquí tenemos otro aspecto de la organización del trabajo en Ford, no previsto en la investigación, que fue revelado por un entrevistado, lo que obligó a profundizar un tema desconocido hasta entonces.

3

Que Ford podría ser considerada como la insignia del último régimen militar, sobre todo en los primeros cuatro años de la dictadura. Es significativo el discurso del entonces presidente de la filial argentina, Juan María Courard ante los jefes militares presentes, y el mismo Martínez de Hoz con motivo de la inauguración de la Planta de Camiones en 1980. Otro de los aportes de los entrevistados, que me acercaron generosamente una copia de sus dichos. La empresa en ese entonces se colocaba como uno de los puntales del proyecto refundacional que pretendía cambiar de raíz las estructuras sociales, jurídicas y culturales, y también lograr una domesticación a largo plazo del movimiento obrero por vía de una política represiva. “Terrorismo de empresa”, como señaló Basualdo.

4

Que la colusión entre las élites dominantes y el gobierno militar tuvo contradicciones cuando el régimen desarrolló las políticas de Estado tendientes a modificar el carácter de la industria con una política “antiindustrialista” (Canitrot, 1982); (Schvarzer 1996)

Es sugestivo que en 1981, el propio Courard se haya enfrentado al nuevo gobierno militar encabezado por Viola, en ocasión de la crisis automotriz que se tradujo en miles de despidos y suspensiones. Se insinuó así, el nuevo cariz opositor a la política económica de los militares dentro de la élite empresarial.

Aquí también encontramos otra faceta, probablemente desconocida, de las contradicciones dentro del propio régimen, acercado por uno de los entrevistados, lo que también impuso la investigación de archivo para corroborar sus dichos.

5

Ahora vamos a entrar en los vaivenes de la lucha de clases, y no necesariamente ciclos.

La acción y resistencia de los trabajadores de Ford pasó por fases diferentes cuyos altibajos coincidieron con las relaciones de fuerzas entre las clases en los diferentes cambios de régimen político. Y si entendemos que los efectos del Cordobazo sumados a las ilusiones desatadas por el regreso del peronismo al poder, encabezado por su líder carismático, habían incidido en la agudización del conflicto entre las clases, esto podía ser traducido en una ofensiva de los trabajadores en contienda Capital-Trabajo. En este contexto, están inscriptas las masivas movilizaciones obreras encabezadas por los trabajadores de Ford, que además impugnaban, vía la Coordinadora de Gremios en Lucha, a la propia dirigencia sindical. Aquí entramos dentro de una de esas reuniones en Astarsa, en su punto más alto, junto con uno de los entrevistados, y a otra, ya en el declive del movimiento, en un sombrío lugar en Munro, con la amenaza latente de la Triple A.

6

Pero la declinación de este movimiento, nos llevó a la pregunta si estas movilizaciones no fueron los últimos esfuerzos masivos de un movimiento obrero que languidecía luego de las jornadas del “Rodrigazo”. Sin embargo, la clase obrera se mantuvo activa, tanto durante los días en que la “democracia restringida” del gobierno de Isabel Martínez, como durante los años del quiebre institucional del llamado “Proceso”.

7

¿Cómo llamar a los distintos movimientos que ejecutaron los trabajadores de Ford y los de las demás automotrices, sin contar los trabajadores de otros gremios? ¿Resistencia molecular (Falcón, 1982)? ¿Atomización de las luchas? ¿El “arte de la resistencia” (Scott, 2000)? ¿O “la conspiración”, como señaló uno de los entrevistados?

Lo cierto es que, a pesar de la brutal represión en tiempos del “Proceso”, los trabajadores, en este caso los de Ford, recurrieron a novedosos y muchas veces disruptivos movimientos de resistencia que inquietaron no solamente a la dirección de Ford, sino también a los propios militares ocupantes. Paros, boicots a ceremonias militares, boicots al comedor, desafíos a la autoridad de los capataces y a los propios militares, fueron parte de los repertorios de acción colectiva puestos en marcha por los obreros de Ford.

Hasta aquí, se visibilizaban los delgados hilos de la memoria colectiva, que selectivamente eran reapropiados, a veces cuidadosamente y a veces no tanto, por los trabajadores.

En ese juego de aproximaciones y retrocesos, se jugaba también una suerte de “guerra de guerrillas” en que los trabajadores no arriesgaron solamente su puesto de trabajo, sino también su propia integridad física, bajo la acusación patente y latente de “subversivos”. Así, en ese devenir, de ninguna manera lineal o acumulativa, los obreros de Ford reponían también la sociabilidad con nuevas formas, y los hilos de la memoria colectiva eran cortados y vueltos a anudar en un extraño paso de baile que avanzaba y retrocedía.

Resistencia y sociabilidad. Dos caras de la misma moneda, no siempre coincidentes, pero que nuestros entrevistados lograban reponer con sus relatos los momentos vívidos de aquellas experiencias que marcaron sus vidas, como pudimos constatar en el segundo capítulo.

Nos interesa saber, además, cuáles fueron las fuerzas motrices que se mantuvieron sumergidas, latentes, en los intersticios y grietas que se iban ensanchando a medida que el régimen militar comenzaba a desmoronarse sobre sus propios cimientos sociales. Entonces, ¿Porqué, luego de haber sido diezmados con miles de despidos, y a un mes de restituida la democracia, los trabajadores irrumpieron en el espacio social y simbólico de Ford, modificando también la relación de fuerzas y recuperando su representación?

Si la transición a la democracia se constituye en un momento altamente inestable y a veces de final impredecible, el cambio de régimen produce súbitamente un cambio en la vida de las personas, que recuperan de pronto sus derechos cívicos y laborales. La recuperación de la democracia, se abría así al abanico de crecientes expectativas previas. Faltaba sólo la decisión de asumir los derechos laborales.

La decisión. “Ese momento imposible que –según Zizek- nos pone frente a la responsabilidad de decidir sin garantías, nos fuerza a la decisión”. El momento imposible

en que la acumulación de agravios sobre las cabezas de los trabajadores se traduce en movimiento. El movimiento en asamblea. Y la asamblea en organización.

10

La nueva democracia resultó ser un arma de doble filo de acuerdo a la clase social que la enarbolará. Por un lado, los trabajadores de Ford, utilizaron sus derechos laborales recientemente apropiados, para rebelarse contra un orden fabril que no se había adaptado a los nuevos tiempos, recuperando de pronto en el espacio simbólico que representaba el campo de deportes ocupado por los militares hasta dos años antes.

Otro episodio sorprendente de rebelión obrera que casi no tomó estado público, salvo algunas publicaciones de izquierda, y que nuevamente los entrevistados coincidieron en su trascendencia.

Por otro lado, la empresa enarboló el emblema democrático para reclamar el respeto por la propiedad privada de los medios de producción, traduciendo el “Nunca Más” a un nuevo lenguaje democrático que por un lado condenaba los delitos de lesa humanidad, pero por el otro, el nuevo consenso hegemónico (Molinero, 2013) impugnaba el conflicto social que había puesto en tela de juicio los atributos y las bondades del régimen democrático anterior.

11

La ocupación de la planta Ford por sus trabajadores no fue más que el coronamiento de un movimiento que no podía más que superarse a sí mismo, y que enfrentó sus propios dilemas, como la candente discusión sobre liberar o no a los rehenes. Aquí se concentraron las contradicciones de la memoria colectiva, las rupturas y las continuidades con las experiencias del decenio anterior. Así, la toma de Ford se constituyó en hecho político, y conmocionó a la sociedad. Y puso en escena a otros tres actores sociales: la empresa, el sindicato y el gobierno. El conflicto entre Capital y Trabajo llegó a su máxima tensión en el momento en que los trabajadores pusieron en marcha maquinarias y equipos, impugnando así de raíz la propiedad privada de los medios de producción, así como la dicotomía trabajo intelectual-trabajo manual.

Aquí tenemos nuevamente la fábrica Ford como laboratorio social, donde los obreros parecían recuperar las prácticas de emblemáticas ocupaciones de empresas que habían jalonado distintos períodos de la lucha de clases anterior.

12

¿Era que la historia volvía a repetirse? Pero la historia no se repite, y si trata de hacerlo, es bajo nuevas circunstancias. Los trabajadores habían puesto en marcha las tremendas fuerzas dormidas en su seno, desde los comienzos del cambio de régimen. Nadie puede asegurar que estos obreros no se batieron en el combate de clase, ni que volvieron a tomar el liderazgo en esta confrontación. Pero la sociedad se había transformado en ocho años de dictadura. Y la clase obrera también.

El desalojo de la planta a los 19 días de la ocupación, terminó con este experimento obrero, y con una derrota que actuó como ejemplificadora para el resto de la clase obrera.

13

Ahora bien. ¿Qué nos queda después de esta larga experiencia obrera?

- a) Había cambiado la estructura social del país, y la clase obrera había llevado la peor parte como principal objetivo de aquella “revancha clasista” como sugiere Basualdo (2006). La clase obrera había sido diezmada en su activismo, es decir, cualitativamente. Pero también cuantitativamente (Villarreal, 1985) (Fernández, 1985)
- b) Había emergido un nuevo activismo, masivo, pero mucho más despolitizado que en la década anterior, y aunque sus propios líderes militaban en organizaciones de izquierda, éstas habían sido afectadas también por dicha despolitización.
- c) Que los valores de la nueva democracia fueron resignificados por la sociedad, en que las élites dominantes se apropiaban del “Nunca Más” como el no regreso al conflicto social que impugnara sus privilegios. Pero que desde la clase obrera, los atributos democráticos eran también resignificados como guardianes de sus derechos laborales.

Nos quedan muchas preguntas, como conocer si la toma y derrota de la Ford, no cerraba un período en que el proletariado industrial había tomado el liderazgo del conflicto social, y abría uno nuevo en que nacía un nuevo proletariado que todavía necesitaba de un período de acumulación y experiencias que lo llevara a una nueva posición en el conflicto social.

Probablemente, 1985 fue ese momento de quiebre, que la dictadura no había podido imponer, y en el que emergían nuevos sujetos sociales, como los estatales y los empleados de servicios que tomaban la posta en el conflicto social. ¿Pero serían capaces, como el proletariado industrial, de ejercer el liderazgo sobre el conjunto de la clase obrera?

14

Y aquí tenemos a los líderes sindicales, que realizaron 5 paros a la dictadura y 11 al gobierno de Alfonsín. Dos de ellos antes de la toma de Ford. Sin embargo, con motivo de la ocupación de Ford, no fueron más allá de algunas declaraciones formales, cuando no condenatorias como las del propio líder de SMATA. Es que el propio interés corporativo de los sindicatos incidió para que no apoyen con acciones concretas a los trabajadores en conflicto, que además impugnaron a la dirección del gremio.

Los obreros de Ford, se encontraron desde el principio del régimen militar sin representación. Es posible afirmar también que entonces resistieron sin ella durante ocho años, y que una vez recobrada la democracia y la organización, el sindicato tuvo una actitud hostil hacia ellos, e incluso incidió en su derrota. Incluso, los propios dirigentes cegetistas no llegaron más allá de las palabras de consuelo para un conflicto que necesitaba medidas concretas de apoyo.

Muy lejos de ello, los líderes de SMATA prefirieron saludar efusivamente a Robert Sparvero, nuevo presidente de Ford Motor Argentina, poco después del desalojo.

15

Cuentas pendientes

Permítase aquí pasar de lo académico a la demanda, porque nos queda también una cuestión sin resolver: el tema de los secuestros de delegados en Ford, extensamente

comentados en el segundo capítulo. Y si bien el problema adquirió repercusión pública, y aquellos representantes (sólo 11 quedan vivos de 24 secuestrados) están realizando actualmente acciones legales contra Ford Motor Argentina y también contra su propia casa matriz, su reivindicación no fue tomada por las distintas representaciones que hubo después de 1983. Unas probablemente por inexperiencia o debilidad política como la que representó a los trabajadores hasta 1985, y otras, también probablemente, por pertenecer a la corriente sindical del líder de SMATA hasta 2009, que había asegurado que “los cuadros medios irán presos”.

Algunos no pudieron. Otros no quisieron. Pero lo cierto es que aquellos delegados, secuestrados por los militares en complicidad con la empresa, todavía esperan ser reivindicados socialmente ante los nuevos trabajadores de Ford.

16

Y aquí el prisma

El prisma de la militancia. Pozzi (2008) sugiere que “el problema de analizar la dictadura de 1976-1983 es que vemos a la clase obrera a través del prisma de la militancia” (Pozzi, 2008: p. 10-11), y que aquella situación de los trabajadores, los militantes la vivimos como derrota, mucho más que la clase obrera en su conjunto.

El prisma ejerce efectos distorsivos en la luz que incide sobre él, y es verdad que la militancia observa los movimientos de la clase desde su óptica específica. En este trabajo, quisimos pero no pudimos abstraernos de esta lógica. Pudimos poner entre comillas a la burocracia sindical, a la que no queremos encomillar, pero no pudimos dejar de enfocarla críticamente. Se ha filtrado en todo el texto ese espíritu “nostalgioso” de la clase y de las luchas obreras. Y permítase aquí finalizar este trabajo volver a citar a un autor, que aunque “nostalgioso”, supo encontrar las palabras que no pudimos encontrar. Todavía.

“Un escritor que provenga de la clase obrera también puede caer en ciertos errores de perspectiva, algo diferentes pero no menos significativos que los de otras clases sociales. Yo pertenezco a la clase obrera, y en la actualidad me siento a la vez cercano a ella y alejado de ella. Dentro de unos años, quizá esta ambivalencia ya no me resulte tan obvia,

pero sin duda afectará lo que diga. Mi origen social me ayuda a plasmar los sentimientos de la clase obrera y a no caer en algunos de los lugares comunes en los que suele caer un extraño. Sin embargo, estar involucrado emocionalmente tiene sus peligros. Desde luego, intento ser objetivo; pero, al escribir, tuve constantemente que reprimir el impulso de hacer mucho más admirable lo antiguo que lo nuevo Y de condenar esto último de lo que conscientemente puedo afirmar. Es de suponer que siempre hay ciertos tintes de nostalgia que colorean el material de antemano; he tratado en lo posible de no incorporar estos efectos” (Hoggart, 1990: p. 3)

En síntesis: he sido superado por los entrevistados, y sigo intentando internalizar que, (sin tratar de hacer demagogia) sus relatos desde el sentido común, son también portadores de los “destellos” que refería Bertaux, tan difíciles de interpretar a través de mi particular prisma, extraña combinación de investigador, obrero y militante.

Bibliografía citada

Abal Medina, P. (2012) “Sindicalismo y mundo trabajador en la Argentina reciente” en La forma sindical en Latinoamérica. Abal Medina Paula, Fornillo Bruno, Wyczykier Gabriela. Miradas contemporáneas -1a ed. - Buenos Aires: Nueva Trilce, 2012

Abós, A. (1984): “Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-1983) Centro Editor de América Latina. Buenos Aires

Aruguete, E. (2006): “Lucha política y conflicto de clases en la posdictadura. Límites a la constitución de alianzas policlasistas durante la administración Alfonsín. En “Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?, Pucciarelli, A. (coord.) Siglo XXI editores. Buenos Aires.

Barbero y Motta (2007): “Trayectoria de la industria automotriz en la Argentina desde sus inicios hasta fines de la década de 1990” en Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina. Marcelo Delfini, Daniela Dubbini, Manuel Lugones, Ivana Nancy Rivero (comp) Editorial Prometeo. Buenos Aires.

Basualdo, V. (2006): “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina: Los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz” en Revista Engranajes, N° 5 (edición especial)

Bertaux, D. (1999): “El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades” Propositiones 29. Universidad de Costa Rica

Bourdieu, P. (1999): “Comprender” en La miseria del mundo. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires

Canitrot, A. (1978): “La viabilidad económica de la democracia: un análisis de la experiencia peronista 1973-1976” Estudios sociales N° 11. Buenos Aires.

Canitrot, A. (1980): “La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976” Desarrollo Económico, Vol. 19, N° 76 (Jan.-Mar., 1980) pp. 453-475)

- Canitrot, A. (1980): "Teoría y práctica del liberalismo. Política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina. 1976-1981. Estudios Cedes. Reimpresión. Buenos Aires
- Cavarozzi, M. (1983): "Autoritarismo y democracia (1955-1993) Centro Editor de América Latina S.A. Buenos Aires
- Crozier, Michel (1969): "El fenómeno burocrático" Vol II. Amorrortu, Buenos Aires
- De Ípola, E. (2001): "Metáforas de la política" Homo Sapiens Editores. Rosario. Santa Fe. Argentina.
- De Riz, L., Cavarozzi, M. y Feldman, J (1987): "Concertación, Estado y sindicatos en la Argentina contemporánea" Cedes. Buenos Aires
- Delich, F. (1982): "Desmovilización social. Reestructuración obrera y cambio social" Crítica & Utopía- Nº 6. www.escenariosalternativos.org
- Di Martino, L.A. y Sano, M. "Alcances y límites de la "Japonización" de la Relación de Empleo en Argentina" Marzo de 2000
- Falcón, R. (1996): "La resistencia obrera a la dictadura militar (Una reescritura de un texto contemporáneo a los acontecimientos) en "A veinte años del golpe con memoria democrática" Hugo Quiroga y César Tcach (Comp) Homo Sapiens Ediciones. Buenos Aires
- Fernández, A. (1985): "Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-1982) Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.
- Foucault, M. (2002): "Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión". Siglo XXI Editores. Buenos Aires
- García Allegrone, V, Partenio, F. y Fernández Álvarez, M.I. (2003): "Ocupaciones fabriles: un rastro en las experiencias históricas", VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: "Los trabajadores y el trabajo en la crisis" Buenos Aires. Disponible en: <http://www.aset.org.ar/congresos/6/archivosPDF/grupoTematico03/006.pdf> (última fecha de ingreso: 30/09/2015)

Giniger, N., Guevara, S., Hernández, M. y Rivero, C. (2010): “Las huellas del terrorismo de Estado sobre el movimiento obrero. Los casos de Ford y Acindar” en Claudia Figari, Paula Lenguita y Juan Montes Caló (comps.), El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX, Buenos Aires: Ediciones Ciccus, pp. 143-162.

Harvey, D.: “La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural” Impreso en los Talleres Gráficos Colar Efe, Paso 192, Avellaneda, provincia de Buenos Aires, en noviembre de 1998.

Hernández, J.L. (2007) “Las coordinadoras Interfabriles y la huelga general de junio y julio de 1975. Un ensayo de interpretación a partir de dos libros recientes”, en Nuevo Topo. Revista de historia y pensamiento crítico, núm. 4, Bs As.

Hernández, Víctor (1985), “La ocupación de fábrica como forma de lucha obrera. El caso de Ford Motors Argentina”, Cuaderno CICSO, Serie Estudios N° 62.

Hoggart, R.(1990) ¿Quiénes constituyen la clase obrera?” En: La cultura obrera en la sociedad de masas, México, Grijalbo, 1990

Jelin, E. (1976): “Orientaciones e ideologías obreras en América Latina”. Estudios Sociales N° 3. Buenos Aires, Argentina.

Jelin, E. (1978): “Conflictos laborales en la Argentina, 1973-1976” Revista Mexicana de Sociología. Vol 40. N° 2. La situación laboral en América Latina. UNAM, México.

Jelin, E. (2001): “¿De qué hablamos cuando hablamos de memorias?” en Elizabeth Jelin, Los trabajos de la memoria. Siglo XXI editores. España 2001. Cap.

Lahera Sánchez, Arturo (2004). “La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo, REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas. N° 106

Lefevre, H. (1993) “Lógica formal, lógica dialéctica” Siglo XXI Editores. Buenos Aires.

Lenin, V.I. (1973) “Las tesis de abril” Editorial Anteo. Buenos Aires

Lenin, V.I.(1904): “Un paso adelante, dos pasos atrás” en Clásicos del Marxismo en Biblioteca Marxista file:///H:/%5BBIBLIOTECAMARXISTA%5D/indexprincbm.htm

Linz, J. (1991): “La quiebra de las democracias”. Buenos Aires: Alianza. Cap. I. introducción.

Lipietz, Alain El mundo del Postfordismo Cadernos del CUCSHI, Guadalajara (Mex), 1997

Löbbe, H. (2009): “La guerrilla fabril: clase obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte de Gran Buenos Aires: 1975-1976” Ediciones r y r, Buenos Aires. Argentina.

Marx, K. (1998) “El Capital. Libro I. Vol 1. El proceso de circulación del capital” Editorial Siglo XXI. España.

Marx, K. “Trabajo asalariado y capital”. Marx, escrito en diciembre de 1847 y publicado en abril de 1849. En Clásicos del Marxismo en Biblioteca Marxista file:///H:/%5BBIBLIOTECAMARXISTA%5D/indexprincbm.htm.

Merton, Robert K. (1964): Capítulo VIII: “Estructura burocrática y personalidad”. Teoría y estructura sociales. Fondo de Cultura Económica. México

Molinario, Leandro (2013): “La democracia del Nunca más y el movimiento obrero. La ocupación obrera de la planta Ford de General Pacheco en 1985”, en Revista Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda, N° 2, Buenos Aires, pp. 55-75.

Novaro, M. y Palermo, V. (2003) “La dictadura militar (1976-1983): del golpe de Estado a la restauración democrática” Editorial Paidós. Buenos Aires.

Novick, Marta (2010) “Trabajo y contextos en el desarrollo productivo argentino” Revista de Trabajo. Año 6- Número 8. Enero/julio 2010

O’Donnell, G. (1972) “Modernización y autoritarismo”. Editorial Paidós. Buenos Aires.

O’Donnell, G. (2009). “El Estado burocrático autoritario 1966-1973. Triunfos, derrotas y crisis” Prometeo Libros. Buenos Aires. Argentina.

O'Donnell, G. y Schmitter, P.C. (2010) "Transiciones desde un gobierno autoritario. Conclusiones tentativas sobre las democracias inciertas" Prometeo Libros. Buenos Aires

Portantiero, J.C. (1977): "Economía y política en la crisis argentina: 1958-1973. El empate argentino" Revista Mexicana de Sociología.

Pozzi, P. y Schneider, A. (2000) "Historia social y política argentina. De la Revolución Libertadora al Menemismo". Buenos Aires: Editorial Imago Mundi, 2000.

Pozzi, Pablo (2008): "La oposición obrera a la dictadura (1976-1982). 1ª ed. Buenos Aires. Imago Mundi.

Pucciarelli, A. R. (2006) Introducción en "Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?, Pucciarelli, A. (coord.) Siglo XXI editores. Buenos Aires.

Restivo, N. y Latorre, R. (2005): " El Rodrigazo, 30 años después" Buenos Aires. Capital Intelectual. 2005

Rojas, E. (1994): "El saber obrero y la innovación en la empresa. Las competencias y las calificaciones laborales" Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor. Rocha. Uruguay.

Schneider, A. (2000) "Ladran Sancho... Dictadura y clase obrera en la zona norte del Gran Buenos Aires. In: CAMARERO, Hernán. Buenos Aires: Editorial Imago Mundi, 2000.

Schneider, A. (2007) "Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo 1955-1973" Imago Mundi. Buenos Aires.

Schvarzer, J. (1993): "La reconversión de la industria automotriz argentina: un balance provisorio", publicado como DT 420 del CISEA en 1993, estudio financiado por la Fundación Volkswagen.

Schvarzer, J. (1996): "La industria que supimos conseguir" Grupo Editorial Planeta. Buenos Aires. Argentina.

Scott, J.C. (2000): "Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos" Ediciones Era. México

Tanguy, L. (2001): “De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”. El Futuro del Trabajo. El Trabajo del futuro En: Buenos Aires Lugar CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales Editorial/Editor 2001

Torrado, Susana (2010) “Modelos de acumulación, regímenes de gobierno y estructura social” en Torrado Susana (2010) El costo social del ajuste. Buenos Aires. Edhasa

Torre, J.C. (2004): “El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno. Argentina 1973-1976” Siglo XXI Argentina Editores. Buenos Aires. Argentina.

Torre, J.C.: (1983): “Los sindicatos en el gobierno 1973-1976. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

Villarreal, J.(1985): “Los hilos sociales del poder” en Jozami et. al. “Crisis de la dictadura argentina. Buenos Aires. Siglo XXI. 1985

Vommaro, G. (2006): “Cuando el pasado es superado por el presente: las elecciones presidenciales de 1983 y la construcción de un nuevo tiempo político en la Argentina” En “Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?, Pucciarelli, A. (coord.) Siglo XXI editores. Buenos Aires.

Bibliografía consultada

Acuña, C.H. y Smulovitz, C: “Militares en la transición argentina: Del gobierno a la subordinación constitucional” Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) Bs. As.

Balvé, B. y otros (1973): “Lucha de calles. Lucha de clases”. Elementos para su análisis. Ediciones La Rosa Blindada. Buenos Aires

Basualdo, V. (2008): “Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina. Una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad” en Desarrollo económico, clase trabajadora y luchas sociales en la Argentina contemporánea. Buenos Aires.

Boltanski, L. (1982): “Une histoire de cadre” en Les Cadres. La formation d’ un groupe social. Les éditions de Minuit. París

- Braverman, H. (1983): "Trabajo y Capital Monopolista" Editorial Nuestro Tiempo. S.A. México
- Bunel, J. (1992): "Pactos y agresiones. El sindicalismo argentino ante el desafío neoliberal" Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires
- Burawoy, M. (1989): "El proceso productivo como juego" en: El consentimiento en la producción, los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Centro de publicaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid
- Castoriadis, C. (1958): "Sobre el contenido del socialismo, III: La lucha de los obreros contra la organización de la empresa capitalista" Publicado en Socialisme ou Barbarie, n° 23, enero de 1958.
- Cavarozzi, M. y Abal Medina, J.M. (comp.) (2002): "El asedio a la política: los partidos latinoamericanos en la era neoliberal" Homo Sapiens ediciones. Buenos Aires
- Coriat, B. (1992): "El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa" Siglo XXI editores. Buenos Aires
- Faria, L.A.E. (1996): "Fordismo periférico, fordismo tropical y posfordismo: el camino brasileño de acumulación y crisis" Ciclos, Año VI, N° 10, 1er semestre de 1996
- Germani, G. [1987 (c. 1955)]: "Estructura social de la Argentina. Análisis estadístico", Buenos Aires, Ediciones Solar.
- Halperín Dongui, T. (2005): "Latinoamérica desde 1960" en Historia Contemporánea de América Latina. Alianza Editorial. Madrid
- Hobsbawm, E. (1974): "Notas sobre la conciencia de clase" en El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera" Editorial Crítica. Grupo editorial Grijalbo. Barcelona. España.
- Holloway, J. (1988): "La rosa roja de Nissan". En Cuadernos del Sur N° 6, Bs. As., 1988.
- James, D. (2010): "Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina" Siglo XXI editores. Buenos Aires

Lascano, V, Menéndez, F. y Vocos, F. (1999): “Análisis del proceso de trabajo en la planta de automóviles Ford” en <http://www.tel.org.ar/spip/descarga/ford.pdf> (última visita: 3/12/2015)

Lascano Warnes, M.F. (2012): “Cambios y continuidades en la historia de los trabajadores industriales argentinos (1973-1983). Una aproximación a través del caso de Ford Motor Argentina S.A. en http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/wp-content/uploads/2013/07/Tesis_Lascano-Warnes-Mar%C3%ADa-Florencia.pdf (última visita: 03/12/2015)

Lukács, G. (1970): “Historia y conciencia de clase” Editorial de Ciencias Sociales del Instituto del Libro. La Habana. Cuba

Neffa, J.C.: “El proceso de innovación científica y tecnológica” en Desarrollo económico y Sociología del trabajo

Sidicaro, R. (1996): “El régimen autoritario de 1976: Refundación frustrada y contrarrevolución exitosa” en “A veinte años del golpe con memoria democrática” Hugo Quiroga y César Tcach (Comp) Homo Sapiens Ediciones. Buenos Aires

Simmel, G. (2002): “La sociabilidad” en Sobre la individualidad y las formas sociales. Universidad Nacional de Quilmes.

Taiana, J.(1988): “El movimiento obrero: (1973-1988) en Cuadernos de Crisis, N° 34. Montevideo. Uruguay.

Tarrow, S. (1997): “El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política” Alianza Editorial, Madrid. España

Thompson, E.P.: “La formación de la clase obrera en Inglaterra” Editorial Crítica. Grupo editorial Grijalbo. Barcelona. España

Womack, J. (2007): “Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros”. Fondo de Cultura Económica. México

Apéndice

Lista de entrevistados citados, que trabajaron en Ford durante el período estudiado.

Nombre	Edad aproximada	Período en que trabaj en Ford	Rol/ocupación	Entrevistas realizadas
Juan José	68	1972-1984	Mecánico, activista y delegado en Ford	2003-2008: varias entrevistas en su casa
Chango	63	1973-1985	Obrero, militante y delegado en Ford	2004-2008: varias entrevistas en su casa
Carlos	58	1975-1985	Obrero en Ford y ahora en otra terminal automotriz	2006-2007: dos entrevistas en un bar
Lucho	60	1979-1985	Obrero y militante en Ford	2006-2007: dos entrevistas en un bar
Ricardo	61	1974-1978	Mecánico y militante en Ford	2007: una entrevista en su casa de Morris
Marcos	65	1976-1985	Obrero, militante y delegado en Ford	2008: una entrevista en mi casa
Mario	65	1976-1979	Obrero y militante en Ford	2008: una entrevista en mi casa
Delfini, Miguel Ángel	66	1976-1985	Obrero, militante y dirigente de la CI	2008: una entrevista en un bar de Escobar
Troiani, Pedro Norberto	70	1964-1976	Obrero y delegado. Secuestrado en Ford en 1976	2006: una entrevista en su casa de Beccar y grab. en reunión ESMA
Propato, Carlos	70	1964-1976	Obrero y delegado. Secuestrado en Ford en 1976	2006: una entrevista en casa de Troiani y grab en reunión en ESMA
Cantelo, Roberto	72	1970-1976	Obrero y delegado. Secuestrado en su casa	2010-2011: dos entrevistas en un bar
Pedro	63	1984-	Obrero y delegado. Trabaja actualmente en Ford	2006-2012: varias entrevistas. en su casa
“Rocky”	60	1978-1979	Obrero y militante en Ford	2013: una entrevista en su casa
Oscar	58	1990-1997 Y 2000-2008	Obrero de Corni Fundiciones y luego en Mantenimiento en Ford	2008: dos entrevistas en local del MAS y en un asado con obreros de F.

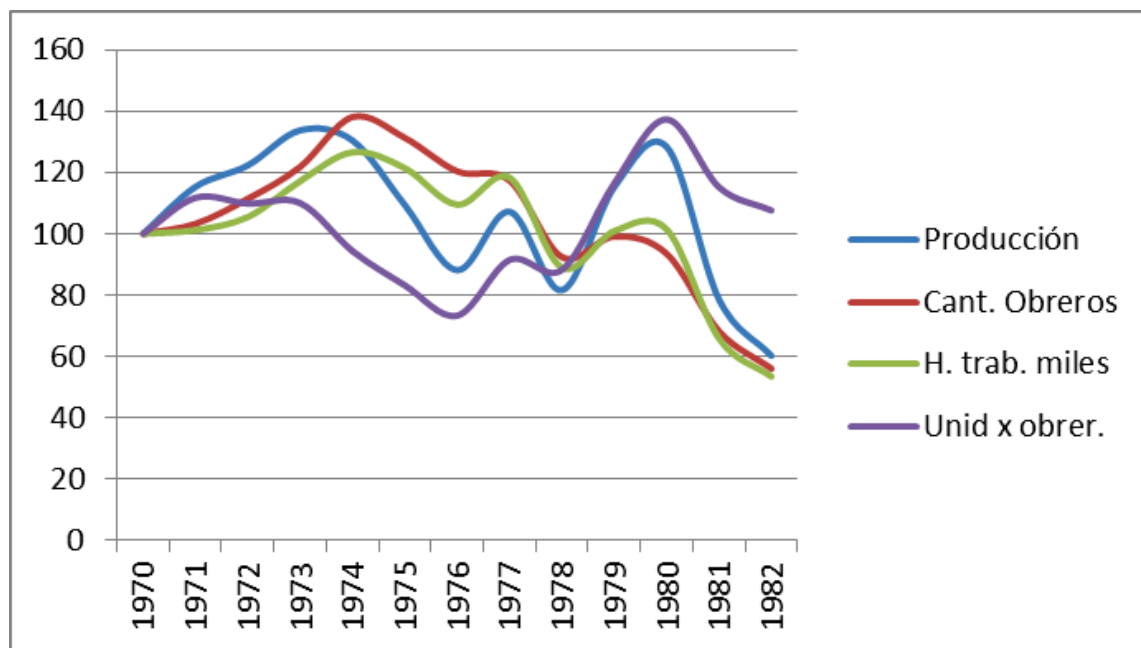
Lista de entrevistados, la mayoría de Ford, que no fueron citados en el trabajo, pero que sus dichos aportaron a su comprensión. Algunos trabajaron en otros períodos.

Nombre	Edad aprox	Período en que trabajó en Ford	Rol/ocupación	Entrevistas realizadas
Alberto	72	1971-1999	Obrero en Logística	2008: una entrevista en su casa de José C. Paz
Juan Carlos	55	1996-1999	Técnico Mecánico en Estampado y activista	2004 una entrevista en un bar
Marcelo	45	1994-2005	Entrenador de obreros y ahora historiador	2004: dos entrevistas : en un bar y en su casa
Damián	37	2004-2009	Obrero en línea de Estampado	2012: tres entrevistas. En mi lugar de trabajo
María	50	Esposa de Lucho	Comisión de Mujeres durante toma de Ford	2006: una entrevista en un bar
Claudio	60		Ex delegado de Corni Fundiciones	2008: reunión en casa del “Chino”
“Chino”	60	1979-1982	Obrero y activista. Actualm en automotriz	2008: dos entrevistas en su casa
Ernesto	65	1977-1979 1987-1999	Vigilancia y luego en Estampado	2009: una entrevista en mi casa
Franco	67	1974-1976	Supervisor en Montaje-Terminación Final	2004: una entrevista en su negocio actual
Ernesto González	(fallec)		Ex dirigente del MAS durante la toma de Ford	2007: una entrevista en su casa
Marcial	73	1979-1985	Matricero. Trabajó en Chrysler, G.Motors, etc.	2007-2008: dos entrevistas en su casa

Anexo

Año	Producción	Cant obreros	Horas tr(miles	Prod x obrero
1970	219.599	41.561	54.679	5.28
1971	253.237	42.909	55.276	5.9
1972	268.593	46.316	57.673	5.8
1973	293.742	50.626	64.065	5.8
1974	286.312	57.400	69.218	4.98
1975	240.036	54.556	66.374	4.39
1976	193.517	50.012	59.863	3.87
1977	235.356	48.765	64.674	4.83
1978	179.160	38.402	48.609	4.66
1979	253.217	41.201	55.156	6.15
1980	281.793	38.851	55.436	7.25
1981	172.373	28.334	35.975	6.08
1982	132.117	23.267	29.207	5.68
Año	Producción	Cant. Obreros	H. trab. miles	Unid x obrer.
1970	100	100	100	100
1971	115	103	101	112
1972	122	111	105	110
1973	134	122	117	110
1974	130	138	127	94
1975	109	131	121	83
1976	88	120	109	73
1977	107	117	118	91
1978	82	92	89	88
1979	115	99	101	116
1980	128	93	101	137
1981	78	68	66	115
1982	60	56	53	108

Cuadro I: Producción, Personal ocupado, Horas trabajadas (en miles) y Unidades por obrero en la industria automotriz (1970-1982)



Fuente: ADEFA. Elaboración propia: 1970 base=100

Nota: entre 1977 y 1979 se retiraron del país General Motors, Peugeot, Citroën y Chrysler

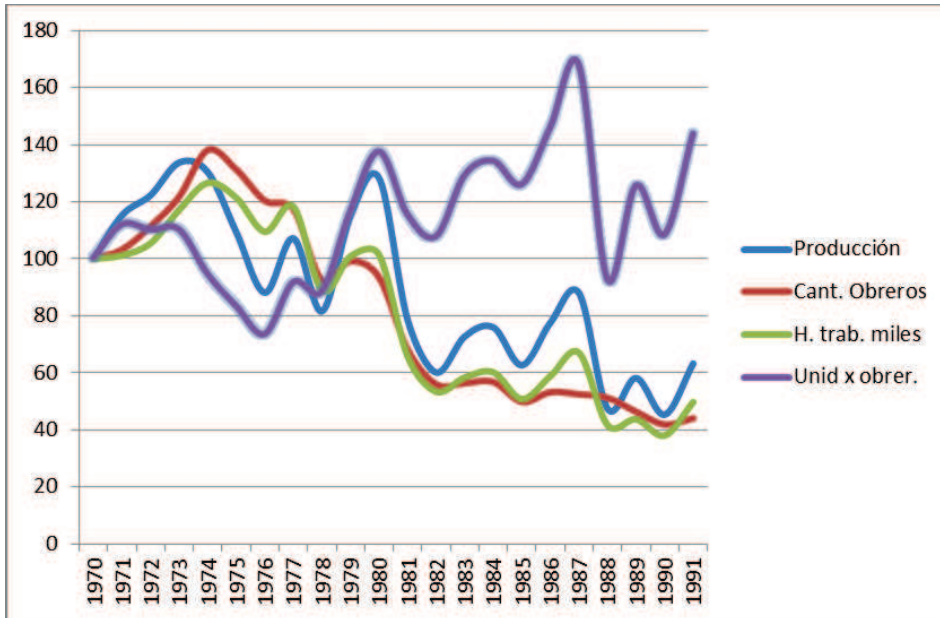
Cuadro II

Periodo	Sector público	%	Servicios	%	Industria	%	CGT y regionales	%	Total	%
1980-1984	325	21%	317	21%	875	57%	21	1%	1538	100%
1985-1989	1953	55%	1033	29%	555	16%	34	1%	3575	100%
Subtotal 80	2278	45%	1350	26%	1430	28%	55	1%	5113	100%
1990-1994	1231	55%	554	25%	419	19%	18	1%	2222	100%
1995-1999	695	62%	216	19%	190	17%	20	2%	1121	100%
Subtotal 90	1926	58%	770	23%	609	18%	38	1%	3343	100%
2000	111	47%	66	28%	51	21%	10	4%	238	100%
2001	210	59%	84	23%	60	17%	4	1%	358	100%
2002	204	72%	56	20%	20	7%	5	2%	285	100%
2003	65	53%	54	44%	3	2%	0	0%	122	100%
2004	148	59%	79	32%	22	9%	0	0%	249	100%
2005	549	67%	187	23%	88	11%	0	0%	824	100%
2006 (*)	278	55%	141	28%	79	16%	3	1%	501	100%
Subtotal 00	1565	61%	667	26%	323	13%	22	1%	2577	100%
Total	5769	52%	2787	25%	2362	21%	115	1%	11033	100%

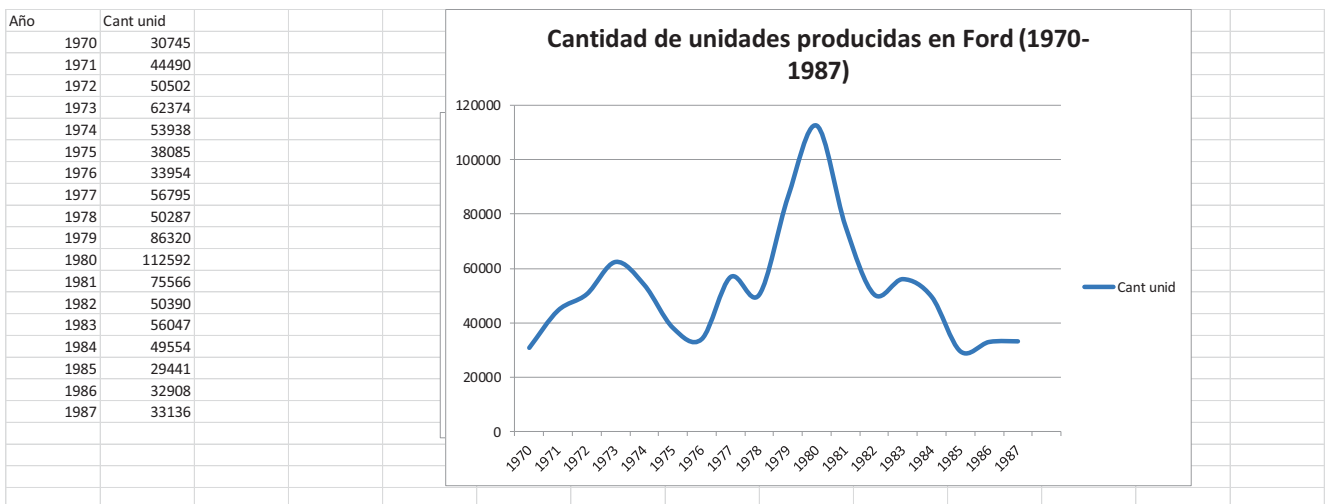
Los conflictos laborales por sector (1980-2006) (Nueva Mayoría -18 de enero de 2007)

http://nuevamayoria.com/ES/INVESTIGACIONES/socio_laboral/070118.html. Última visita: 11-10-2015

Cuadro III comparativo de la producción en la industria automotriz, cantidad de obreros, horas trabajadas en miles y unidades por obrero (1970-1991)



Elaboración propia en base a datos de ADEFA. Base: 1970=100



Cuadro IV estadístico de la producción de unidades en Ford (1970-1987) en base a datos de Adefa

Nota: en 1987, Ford se unió a Volkswagen en Autolatina hasta 1996

Discurso de Juan María Courard, presidente de Ford Motor Argentina en oportunidad de la inauguración de la Planta de Camiones en 1980

Esta es la transcripción textual del discurso de Courard, así como la información de prensa que Ford distribuyó en aquellos días.

Este texto fue facilitado por algunos ex trabajadores de Ford:

INFORMACION DE PRENSA.

Ford Motor Argentina S.A. – Oficina de Relaciones Públicas y Gubernamentales.

Casilla de Correo 696 – Correo Central-

INICIACION DE LAS OBRAS DE LA PLANTA DE CAMIONES FORD

En el Centro Industrial que Ford Motor Argentina S.A. posee en General Pacheco, provincia de Buenos Aires, fueron iniciadas las obras de construcción de la nueva Planta de Camiones que constituye una parte sustancial de la inversión global de 394 millones de dólares que la citada empresa realizará en los próximos cinco años.

La ceremonia de iniciación de las obras contó con la presencia del señor Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Alfredo Martínez de Hoz, el Secretario de Estado de Desarrollo Industrial, Lic. Alberto Luis Grimoldi, el jefe de la Policía Federal, General de División Dr. Juan Bautista Sasiaiñ, el Director de Institutos Militares, General de División D. Cristino Nicolaidis, y representantes de los miembros de la Junta Militar.

También estuvieron presentes otras altas autoridades nacionales, provinciales y municipales, dignatarios eclesiásticos, jefes y altos oficiales de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, empresarios, directores de medios de comunicación, numerosos representantes de prensa y gran cantidad de público en general.

Durante la ceremonia el señor Juan M. Courard, Presidente de Ford Motor Argentina, pronunció un discurso en que, tras referirse a la larga y fecunda trayectoria de la empresa en nuestro país y su tradicional compromiso con el destino nacional, destacó el significado

de la obra a realizarse, señalando que la misma es otra muestra de la fe y confianza que Ford tiene depositada en el futuro de la Argentina.

Respondió a sus palabras el señor Ministro de Economía, Dr. José Alfredo Martínez de Hoz, quien tuvo expresiones de reconocimiento y elogio para la obra, destacando que la nueva Planta de Camiones Ford constituirá otra importante contribución al desarrollo industrial y tecnológico de nuestro país.

Al término del acto se sirvió un vino de honor al cual asistieron los invitados.

Discurso pronunciado por el Presidente de Ford Motor Argentina S.A., señor Juan María Courard, con motivo de la iniciación de las obras de la nueva Planta de Camiones – General Pacheco, 13 de Mayo de 1980.

“Señoras y señores:

La vida de toda empresa está plagada de altibajos. Sin embargo, hoy es un día bueno para Ford Motor Argentina. Para los que hoy estamos aquí y pertenecemos a la empresa, hay más de un motivo de satisfacción.

En primer lugar, agradecemos su presencia en este acto a todas las autoridades del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Provincial y Municipal, de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, a las autoridades eclesiásticas, a todos los funcionarios y representantes de empresas y de los medios de comunicación.

En segundo lugar, y refiriéndonos ya al significado de esta ceremonia, resulta difícil explicar cómo se condensan en el simple acto de la inauguración de las obras de una nueva planta –en este caso de camiones y vehículos utilitarios- todos los pasos previos, todos los trámites, todas las idas y venidas, toda la esperanza y la desesperanza, toda la perseverancia que tiene que estar detrás y que involucra a todos los hombres sin excepción que integran esta empresa.

A partir de Marzo de 1976 estábamos enfrentados a un desafío. En la República Argentina se había iniciado un proceso, un cambio de sistemas, un cambio de filosofía integral, que abarcaba los comportamientos individuales y colectivos de toda la sociedad. Había que

cambiar la mentalidad. En nuestro caso, había que tomar una decisión empresaria y, con nuestros actos y procedimientos, demostramos cuál era esa decisión.

Ford Motor Argentina estaba de acuerdo en que había que hacer cambios. Y cuando los cambios le tocaron de cerca, se adaptó y se dispuso a trabajar para sacar el mayor provecho de la nueva situación, en pro de la empresa, y de la fuente de trabajo de los miles de personas que la componen. En definitiva, en pro del país. Ford Motor Argentina creyó en el Proceso de Reorganización Nacional porque vio en él el vehículo para que el país se reencuentre con su verdadero camino, el camino que lo conduzca al sitio que le corresponde dentro del marco regional y también en el marco mundial.

El cambio que estaba en gestación nos exigía, ante todo, hacer las cosas que hacemos dentro de la Compañía cada vez mejor. Dar más de sí, para que nuestros productos ofrecieran más. Poder competir con ventajas, no sólo para estar en la lucha, sino para ganar.

Como lo esperábamos, tuvimos de todos y cada uno de nosotros empleados y operarios la respuesta necesaria.

El desafío no podía ser aceptado y enfrentado sin la voluntad de entrega y el orgullo de pertenecer al equipo que todos demostraron. Las cosas siempre salen bien trabajando en equipo.

A través de esa fórmula tan sencilla, pero tan difícil de concretar en la realidad, Ford Motor Argentina estuvo siempre en la avanzada.

Por ello fuimos adelante. Y entonces llegó el momento de pensar en mejorar nuestra capacidad, de modernizarnos, de agrandar nuestras instalaciones.

La culminación de todo el esfuerzo estaba centralizada en la concreción de esta planta de camiones, cuyas obras hoy iniciamos. Con ella independizamos el montaje de los automóviles –que quedan en la línea existente- del montaje de camiones, pick-ups y otros vehículos utilitarios, permitiendo así el aumento de la capacidad de producción de unos y otros.

Así de simple. Pero... ¿Cuál es el significado de todo esto?

Esto significa haber puesto mucha fe en el país y, a su vez, tenerse mucha fe como empresa.

Fe en el país porque se lo vio tambaleante y luego resurgir desde el caos a una nueva forma de vida. Y vimos que, con el concurso de la población sana, el equipo gobernante primero levantó el país –no sólo económicamente, que era casi un milagro, sino moralmente, que era aún más difícil- y luego, lo puso en marcha.

Si podemos mostrar al mundo –aunque algunos cierren los ojos ante esta verdad- una isla de paz, de trabajo y de felicidad, si nuestra fe en Dios nos da fuerzas para luchar por la vida y construir día a día la Argentina que todos queremos, si nos damos cuenta del significado de tener lo que tenemos y de vivir donde vivimos, entonces, hay muchas razones para sentirnos orgullosos.

Sabemos muy bien que aquél que hace cosas está expuesto a críticas, a elogios y, a veces, incluso a intrigas, porque no siempre las cosas que se hacen están en la línea con los intereses de todos. Aceptamos las críticas que nos sirven para mejorar lo que hacemos.

Agradecemos los elogios porque también nos sirven para afirmar e incentivar nuestro trabajo. Comprendemos que en el continuo accionar de los que cotidianamente van construyendo la historia, desde los obreros hasta los filósofos, se rocen intereses que estén encontrados.

Pero creemos profundamente que los que construyen, los positivos, son los que unen, para bien de la comunidad y para el triunfo de la verdad, y son la mayoría. Los negativos, los que destruyen, trabajan para dividir. Y por suerte, son pocos.

Para esos representantes de la destrucción sin patria y sin Dios –que tantos problemas le han costado al país erradicarlos, y de los que aún existen algunos grupos- sólo queda el desprecio de los hombres de bien, de los que trabajando o estudiando van haciendo la patria de todos los días.

Elevamos al Señor nuestro ruego para que haya muchos otros que puedan hacer obras como ésta. Para que nos siga dando fuerzas que nos permitan seguir el camino y lograr las metas que nos hemos trazado. Para que el mundo tome conciencia del caos en que se está

sumiendo, y le sirva el ejemplo que da este querido país, que, con el esfuerzo mancomunado de todos los que lo habitan, va transitando el camino de su grandeza.

Muchas gracias