



**Universidad Nacional de General San Martín**

**Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales**

**La larga marcha de un colectivo obrero. El caso Ford Motor Argentina (1961-2013)**

Tesis para la obtención del título de Doctor en Sociología

Alumno: Omar Abdala

Director: Pablo Míguez

Febrero de 2022

Índice	
Resumen.....	06
Abstract.....	07
Agradecimientos.....	08
La larga marcha de un colectivo obrero. El caso Ford Argentina (1961-2013).....	10
Introducción.....	10
Una justificación académica.....	12
Estado del arte.....	12
Marco teórico.....	17
Hipótesis.....	22
La metodología.....	22
Estructura de la tesis.....	24
Capítulo I. El marco económico-social de la instalación de Ford en los comienzos de la segunda fase de las ISI. Primera parte.....	26
1.1.El caso Ford Motor Argentina.....	26
1.2. Modelo productivo y modo de acumulación: dos niveles de análisis.....	30
1.3. La instalación de Ford en General Pacheco.....	37
1.3.1. Un recorrido por el Centro Industrial Ford.....	39
1.4. La cantidad como problema.....	44
Capítulo II. La formación de un colectivo obrero dentro del modelo fordista en la segunda fase de sustitución de importaciones (1961-1973).....	47
2.1. El marco social en el que se inscribieron los obreros de Ford.....	47
2.1.1. Una breve comparación con el “Cordobazo”.....	52
2.2. Los prolegómenos de la instalación de Ford en 1961.....	55
2.2.1. Los comienzos del trabajo en línea en Ford Argentina.....	57

2.3. La ocupación de Ford en 1965. Una reconstrucción desde archivos y de un actor.	63
2.4. Divisiones en la dirigencia sindical.....	68
2.5. La conformación de un colectivo obrero en Ford.....	70
2.5.1. Entre la socialización y la sociabilidad como construcción social.....	72
2.5.2. Sobre estirpes proletarias y jerarquías laborales.....	78
Capítulo III. El colectivo obrero de Ford en la coyuntura social del tercer gobierno peronista (1973-1976). La coyuntura social hasta la muerte de Perón.....	84
3.1. Introducción.....	84
3.2. El retorno del peronismo al poder. Pacto Social y conflicto social.....	85
3.3. Representación sindical y condiciones de trabajo en Ford Motor Argentina.....	92
3.3.1. Las negociaciones de 1972-1973.....	92
3.3.2. La relación entre las bases y el Cuerpo de Delegados.....	94
La crisis posterior a la muerte de Perón.....	101
3.4. Crisis de coyuntura y paritarias. La pugna salarial.....	101
3.5. Afiliación, paritarias y militancia en Ford.....	103
3.6. Digresión sobre un acontecimiento recordado pero no vivido.....	108
3.7. Radicalización obrera y marchas contra el “Rodrigazo”.....	112
Capítulo IV: El colectivo obrero durante la última dictadura militar (1976-1983).....	121
4.1. Un cuerpo social sin cabeza. Los trabajadores sin representación gremial.....	123
4.1.1. Prolegómenos del golpe de estado.....	123
4.1.2. El golpe de estado de 1976. Primeros objetivos.....	125
4.1.3. La autoridad del capataz.....	130
4.2. ¿Pueden los obreros resistir sin una representación gremial?.....	135
4.2.1. El marco sindical.....	135

4.2.2. Las reflexiones historiográficas y sociológicas sobre la resistencia obrera durante la última dictadura.....	137
4.2.3. Discurso público. Discurso oculto. Sociabilidad y repertorios de resistencia.....	139
4.3. Relaciones de fuerza, disciplina e involucramiento.....	152
4.3.1. En la cima.....	152
4.3.2. Sobre los primeros Círculos de Calidad conocidos en Argentina.....	154
4.4. En el declive.....	158
CAPÍTULO V. Democracia y recuperación gremial en Ford. Organización y disputa político- sindical en una coyuntura crítica (1983-1985).....	
5.1. Transición democrática y sindicalismo.....	161
5.2. Los antecedentes de la recuperación sindical en Ford.....	164
5.3. Régimen democrático y disputa sindical.....	168
5.3.1. Un desafío público y la institucionalización del movimiento en Ford.....	170
5.4. Elecciones de SMATA. La disputa sindical y política.....	177
5.5. Prolegómenos de la ocupación de Ford.....	180
5.6. La ocupación de la fábrica Ford en el marco del Plan Austral.....	182
5.6.1. La puesta en marcha de las líneas de producción.....	191
5.6.2. El cierre de una experiencia colectiva.....	193
Capítulo VI. SEGUNDA PARTE.....	
Capítulo 6: Transformaciones en la industria automotriz argentina y en Ford en particular (1985-2001).....	
6.1. Hacia la acumulación flexible.....	198
6.1.1. El modelo toyotista.....	200
6.1.2. Difusión del modelo toyotista. Algunos límites y ventajas del modelo.....	205
6.2. El comienzo de un nuevo ciclo en la industria automotriz argentina.....	208

6.2.1. La fusión entre Ford y Volkswagen. Una estrategia defensiva.....	210
6.2.2. La situación sindical y política.....	214
6.3. Los acuerdos del Mercosur como plataforma para la modernización automotriz...	219
6.4. Hacia la transformación del colectivo obrero.....	222
6.4.1. Un espacio social reconfigurado.....	226
6.4.2. Fronteras sociales.....	227
6.5. El “facilitador”, la externalización y el comienzo del Just in Time.....	232
6.6. Entre crisis (1997-2001).....	234
6.6.1. El fin del ciclo de la convertibilidad.....	238
Capítulo VII. Entre la recuperación y el rejuvenecimiento de la plantilla obrera (2001-2013).....	241
7.1. ¿Dónde está la clase obrera?.....	241
7.2. De nuevo, la clase obrera.....	245
7.2.1. Ford: los obreros dan el primer impulso al conflicto salarial.....	246
7.3. La institucionalización del conflicto y la llegada de nuevos trabajadores.....	251
7.4. Trayectorias de un joven soldador.....	256
7.5. Qué cambió y qué no cambió en la organización del trabajo.....	261
7.5.1. El FPS (Sistema de Producción Ford).....	263
7.6. El multiplicador, el delegado y la representación gremial.....	269
7.7. Los límites del FPS y resistencias ocultas y manifiestas.....	272
7.7.1. La vigencia de Taylor.....	275
7.8. Mujeres en línea.....	276
Conclusiones.....	279
Anexos capítulos III, IV, VI y VII.....	288
Bibliografía.....	294

## Resumen

Esta tesis propone un recorrido por la trayectoria de un colectivo obrero en una empresa significativa de la rama automotriz de la Argentina, planteando además, una interacción dialógica entre los entrevistados y los distintos marcos políticos y sociales por los que atravesó el colectivo obrero y un encuentro, además, entre las distintas generaciones de trabajadores que interactuaron en este largo período.

En este estudio de caso de larga duración, merece un interés específico el momento de la instalación de esta y otras empresas en el proceso de modernización encarado en el país en los primeros años de la década de 1960 y el impacto que produjo tanto en la estructura productiva como en el conjunto de la sociedad, en los sindicatos y entre los trabajadores en particular.

Reconociendo al conflicto como inherente a la sociedad de clases y a la relación Capital-Trabajo en particular, recorreremos todos los capítulos en diálogo con los entrevistados, los modos de resistencia a la explotación del Capital por parte de los obreros, incluyendo su representación gremial o, aun cuando no la tuvieron durante la última dictadura cívico-militar.

Nos interesa también, conocer el modelo organización idiosincrática del fordismo y el taylorismo que se instaló en la rama automotriz tomando el caso que nos interesa, tratando de responder a la pregunta sobre qué cambió y qué no cambió en la organización del trabajo y si en esa dinámica se logró introducir el modelo toyotista de organización. En ese sentido, corresponde conocer sobre qué tipo de respuestas se produjo de parte de los sindicatos y de los obreros en particular y, si éstos coincidieron con aquellos en la forma de enfrentar esos cambios.

## Abstract

This thesis studies the trajectory of group of workers in a significant company of the automotive industry of Argentina. It also proposes a dialogical interaction between the interviewees and the different political and social contexts this group of went through and a meeting, between the different generations of workers that interacted over this long period.

In this long-term case study, it is of special interest the timing of the installation of this and other companies in the modernization process undertaken in the country in the early 1960s; and the impact it had on both the productive structure as well as in society at large, in trade unions and among workers in particular.

Recognizing the conflict as inherent to class society and the Capital-Labor relationship in particular, we will go through all the chapters engage in dialogue with the interviewees, the modes of resistance to the exploitation of Capital by the workers, including their union representation or absence of the during the last civic-military dictatorship.

We are also interested in knowing the idiosyncratic organization model of Fordism and Taylorism that was installed in the automotive branch attempting to respond to the question about what changed and what did not change in the organization of work, and whether the Toyota organization model was introduced. In this sense, it is important to know what kind of responses were produced by the unions and workers in particular and, if they agreed with them in the ways of facing these changes.

## **Agradecimientos**

En cada agradecimiento, surgen imágenes, situaciones de encuentros y desencuentros, discusiones que quedaron abiertas, emociones que el grabador registra y devuelve en nuevas interpretaciones. En fin, el agradecimiento implica una devolución. Devolver algo de lo que recibimos generosamente. Esa generosidad y ese compromiso con este trabajo quiero agradecer, tanto a los obreros que me permitieron una o muchas entrevistas, como a los académicos que me brindaron parte de su tiempo y, de nuevo, desinteresadamente me dieron una mano, una palabra de aliento.

El recorrido por las páginas de la tesis trae el recuerdo de los entrevistados. Cuatro de ellos fallecieron, dos el año pasado, no por Covid. Uno establece relaciones con el entrevistado en que encuentra puntos en común con él, casi de amistad. Tal el entrañable recuerdo agradecido y emocionado para José, para Pedro, Oscar y Ricardo, a quienes entrevisté y a través de ellos ingresé a una fábrica que no conocía, a través de sus relatos cargados de datos, de situaciones y de ideología también. El resto de mis entrevistados, siguen vivos, eso espero. Entre todos me hicieron conocer la fábrica, la cadencia de la cadena, los lugares ocultos de sociabilidad, las asambleas, los debates, las movilizaciones, la presencia del soldado al lado de la línea, la traumática experiencia del secuestro dentro o fuera de la fábrica o los movimientos silenciosos y a veces vacilantes durante la dictadura. Les agradezco a todos haberme hecho partícipe de esas sensaciones imborrables, pero también vívidas.

En 2010 regresé al mundo académico sin haberlo planificado y sin dejar de ser obrero. Y aquí estoy, a los 74 años, en una nueva instancia académica. Sin embargo, implica un desafío que he aceptado. Y he recibido el aliento de muchos. Profesores y estudiantes. Jóvenes y no tan jóvenes. Realizar una tesis sobre un sector de la clase obrera industrial no parece tener muchos adeptos en estos días. Hoy, la clase parece ser invisible a los ojos. Y sin embargo, he tenido el aliento y la ayuda que sin ellos no hubiera sido posible este trabajo, comenzando por mi director, Pablo Míguez, elevando el ánimo cada vez que hizo falta y al mismo tiempo dándome la libertad necesaria mantener el estilo de escritura. Ni mejor, ni peor. Una forma de escribir, nada más.

Unas palabras para quienes me ayudaron en esta tarea, como el sociólogo Eduardo Rojas, por el aliento necesario de los primeros tiempos. A los valiosos comentarios de la antropóloga Silvia Hirsch, el historiador Alejandro Schneider y el director de la revista



Herramienta, Aldo Casas. A los inestimables aportes de las historiadoras Valeria Ianni y Victoria Basualdo. Mi agradecimiento por la generosidad de todos ellos y ellas.

A los compañeros que, siendo estudiantes, me alentaron en momentos trágicos, todo mi reconocimiento. Gustavo, Oscar y también Juan, fueron confidentes en esos momentos dolorosos. A Camilo, amigo colombiano con quien compartí extensas charlas y debates sobre la política nacional e internacional, ya en el posgrado. Un punto de apoyo en ciertos momentos.

Por último y, no menos importante, a Marcelo Hernández, doctor en Ciencias de la Educación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, por su generosidad en brindarme su importante tesis relacionada con las fábricas automotrices y por haberme concedido entrevistas invaluableles cuando fue obrero de Ford Argentina.

Gracias.

## **La larga marcha de un colectivo obrero. El caso Ford Argentina (1961-2013)**

*Otros hombres tuvieron estos recuerdos en común conmigo. Es más, me ayudan a acordarme de estos momentos: para recordarlos mejor, me fijo en ellos, adopto momentáneamente su punto de vista, me adentro en su grupo, del que sigo formando parte, ya que todavía siento el impulso y encuentro en mí muchas ideas y formas de pensar que no habría aprendido solo, y gracias a las cuales sigo en contacto con ellos.* (Halbwachs, 2004, p. 27)

### **Introducción**

Este trabajo intenta realizar la reconstrucción de la trayectoria de un colectivo obrero a partir de su conformación en una empresa de la rama automotriz. Al asumir este proyecto, hace casi exactamente 20 años, me interrogaba sobre la ausencia de la clase obrera en las calles que habían sido capturadas por otros actores sociales, cuando el espacio público había sido durante décadas el lugar donde las organizaciones obreras dirimían el conflicto con patronales y gobiernos variopintos. ¿Dónde estaba la clase obrera? ¿En qué procesos se había gestado esta situación? En consecuencia, me preguntaba si en el transcurso de la última dictadura se habían cortado los lazos de la memoria colectiva que unían aquellas experiencias con las presentes en aquel momento.

Esa ausencia, inquietante se podría decir, para quienes habían vivido acontecimientos cuasi épicos de la clase obrera, nos invita a un momento reflexivo más que nostálgico sobre el devenir de la clase obrera industrial, porque de eso se trata, tratando de enfocar más de cerca a un colectivo obrero en particular en una importante fábrica como la Ford Motor Argentina. Esto nos lleva a intentar acompañar la trayectoria de ese grupo obrero desde su conformación como tal y conocer las transformaciones que sufrió con el correr de los años. Lo cual nos propone una pregunta de índole general: ¿Cómo se conformaron y transformaron los grupos obreros en Ford, cuál fue su dinámica en ese proceso y qué rol cumplieron las nuevas generaciones que fueron ingresando en el taller?

En esta búsqueda de conocimiento sobre este caso procesual que se desarrolló en una empresa singular de la rama automotriz, nos interesa abordar la cuestión enfocando a los actores que vivenciaron esos procesos y tratando de identificar a los agentes de esa construcción y transformación. Así, se prefiguran nuevas preguntas relacionadas con la inicial, teniendo en cuenta los contextos cambiantes que vivieron los trabajadores: a) ¿En

qué procesos de rupturas y continuidades se constituyeron estos grupos obreros?; b) ¿Qué relación tuvieron esos procesos con las estrategias empresarias de organización y gestión de la actividad productiva?; c) ¿Qué rol ocupó el conflicto, la representación gremial y los cambios en las relaciones de fuerzas durante esas transformaciones?

Como antecedente de investigación de esta tesis, en mi tesina de grado en sociología, indagué sobre estas preguntas dentro de un espacio temporal más acotado (1970-1985). Sin embargo, al abarcar un período más amplio, entran en juego otras variables como son las generaciones obreras que se fueron incorporando en el cuerpo colectivo. Esto supone que desde una mirada de más largo plazo todas las variables también se modifican, como también se transforma el cuerpo social, complejizando y enriqueciendo el análisis de este largo proceso.

Así, en el desarrollo de este trabajo, acudiremos necesariamente a un entrelazamiento de disciplinas que se comunican con la sociología, como la historia, la etnografía, la economía y también, la ciencia política, lo cual supone que se entrecruzan preguntas más específicas sobre la socialización de los colectivos obreros y su relación con las experiencias individuales o, como el desarrollo de las historias de vida conectadas con “el afuera” y “el adentro” de la fábrica, así como también, las relaciones político-económicas de los empresarios con el Estado.

Vamos a tener, entonces, un objetivo general que trata de indagar sobre los procesos de rupturas y continuidades en que se construyeron y transformaron los grupos obreros en la fábrica en las diferentes coyunturas políticas, económicas y laborales del país.

Esta tesis tiene los siguientes objetivos específicos:

-Estudiar el rol de la representación sindical durante las transformaciones atravesadas por la clase obrera y los trabajadores en general.

-Investigar la relación de las estrategias patronales en la organización y gestión de la producción con esos procesos de transformación de los colectivos obreros.

-Analizar cómo incidió en la transformación del colectivo obrero la incorporación de nuevos trabajadores en las décadas de 1980, 1990 y 2000.

-Indagar en cómo repercutió el conflicto y los cambios en las relaciones de fuerzas en la estabilidad de los grupos obreros

## Una justificación académica

Entendemos como necesario problematizar este estudio de caso enfocándolo en el largo plazo para comprender la dinámica de un colectivo obrero en el ámbito industrial en una fábrica significativa como lo fue y es la empresa Ford. Es innegable que el tema ha sido trabajado por autores de la sociología francesa como Beaud y Pialoux (2015), pero no es menos cierto que ese trabajo trata sobre la trayectoria obrera de una fábrica singular como la Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Y si bien se pueden encontrar procesos sociales y puntos en común entre ambos grupos obreros, lo cierto es que en el caso de Ford, los obreros atravesaron coyunturas político-sociales muy diferentes que en el caso francés, así como las representaciones gremiales cumplieron distintos roles.

De este modo, en la tesis plantearemos la especificidad de las relaciones sociales en el caso elegido, así como las singularidades de las formas de organización y de gestión por parte de los empresarios, las particulares formas de respuesta de los grupos obreros y formas de organización que éstos asumieron con representación sindical o cuando carecieron de ella. Este trabajo, entonces, pretende contribuir con una tarea que ya han emprendido otros investigadores sobre el movimiento obrero, enfocándolo en un caso de larga duración e intentará un intercambio dialógico entre los actores que vivenciaron esos procesos y con los procesos mismos.

## **Estado del arte**

Con la emergencia de las sociedades industriales, destacados intelectuales como Marx, Weber, Durkheim o Simmel, se transformaron en precursores de la ciencia social. Así, los procesos del trabajo, la división del trabajo social, la incorporación de la dimensión subjetiva de la acción o la teoría de los grupos sociales hablaban de una potente teoría social con sus comienzos en el siglo XIX e inicios del XX.

Despuntando el siglo XX, comenzaron los estudios asociados a la adaptación de los obreros al trabajo en la industria. Así, desde los primeros tiempos del taylorismo y el fordismo, el management “buscaba la cooperación de los obreros... para hacer predecible el proceso productivo” (De la Garza, 2000: 21). En esa búsqueda surgieron los primeros trabajos de la sociología industrial con Elton Mayo (1970), que procuraba entender los modos en que se relacionaban los grupos obreros en Western Electric, uno de los primeros campos de investigación sociológica donde estudiaron “el papel del campo de los sentimientos en el trabajo y la importancia de los liderazgos naturales y los grupos de

referencia para el buen desempeño productivo” (De la Garza, 2000: 20), conocido como los experimentos Hawthorne. Así, asociada a esos primeros tiempos de la investigación sobre el trabajo, surgía también la psicología industrial, orientada hacia la cooperación de los obreros con los objetivos empresarios.

Sin embargo, la Sociología del Trabajo, no comenzó a desarrollarse sino después de la Segunda Guerra Mundial, vinculada con la “producción en masa”, que avanzaba vigorosamente después del conflicto bélico, aunque probablemente, sus comienzos se encuentren a partir de las políticas del “New Deal” (Coriat, 2001). En la época en que la sociología ingresaba a las fábricas de EEUU (Bendix, 1956), la disciplina francesa liderada por Georges Friedmann y Pierre Naville (1963), pero también Alain Touraine, Pierre Rolle, Jean D. Reynaud y otros, ponía en marcha una sociología del trabajo que, a diferencia de la norteamericana, intentaba estudiar el trabajo en su diversidad, los colectivos obreros y su dinámica como consecuencia de los profundos cambios en la tecnología pero sobre todo en la organización del trabajo. En 1961, se editó el Tratado de Sociología del Trabajo, nave insignia de la sociología francesa de aquella época, con influencia no sólo en Europa sino también en Latinoamérica (Castillo, 2000: 43-45).

El trabajo de Castoriadis (1958), sobre los grupos obreros en grandes empresas estuvo presente en aquellos años. El autor indica que los trabajadores establecían relaciones informales en la ejecución de los trabajos, “grupos informales” que escapaban al control jerárquico, en tanto lo que no estaba en disputa era la concepción por parte de la gerencia.

Para la misma etapa de la sociología francesa, se ubica el trabajo de Alain Touraine en 1966 titulado: “La conscience ouvrière”, donde pone en juego los conceptos de las actitudes obreras, la condición obrera, la conciencia obrera y la conciencia de clase. A pesar del paso del tiempo de este trabajo del autor francés, no puede negarse la relevancia de sus aproximaciones a la condición obrera, debida cuenta también, de su inmersión en importantes establecimientos donde la clase obrera se desarrollaba durante aquellos años.

En el mismo sentido, se podrían destacar los trabajos que “el obrerismo” italiano desarrolló casi en paralelo con la sociología francesa. Así, aparecen los Quaderni Rossi en 1961, el notable experimento del “obrerismo” que nació luego de las disputas políticas dentro del PCI y del PSI acerca de sus compromisos con la política de desarrollo sin precedentes del capitalismo italiano en su fase de posguerra. En ese proceso, aparece el primer número de Quaderni Rossi, fundado por Raniero Panzieri y en el que colaboran

Mario Tronti, Romano Alquati, Danilo Dolci y Antonio Negri entre otros. Es destacable Quaderni Rossi N° 2 de setiembre de 1962 en que Mario Tronti desarrolla el concepto “la fábrica y la sociedad” donde se comienzan a plantear los elementos teóricos que años después darán lugar al concepto de “obrero social”, mientras persiste la categoría de “obrero masa” en el trabajo de Alquati donde la “encuesta obrera” ocupará un lugar notorio (Grigera, 2012). Pero ese intenso movimiento se combinó con la disputa política que terminó con la ruptura de Negri y Tronti y la crisis posterior a 1968.

En setiembre de 1968, Robert Linhart, militante maoísta en aquel entonces, ingresa en la fábrica Citroën. Una experiencia político-sindical que continúa hasta julio de 1969, en que lo despiden. Producto de aquella experiencia, su libro “De cadenas y de hombres” relata vívidamente la vida al interior de la fábrica, los distintos trabajos, el momento del conflicto y las actitudes obreras, tanto hacia el trabajo como hacia el conflicto. Un valioso documento de la vida obrera y militante en la gran fábrica. (Linhart, 1978; 1989) Y esa tensión con los trabajos pioneros de la Sociología del Trabajo pareciera asociada a dos procesos contradictorios entre sí. Por un lado, el fuerte auge de las luchas obrero-estudiantiles entre 1968 y 1972 con lo que aparecía como una crítica al sistema capitalista, pero por el otro, se cuestionaba el régimen taylorista-fordista que se había agotado en los países más desarrollados. Los “treinta gloriosos” llegaban a su fin. Un modo de acumulación en crisis y una organización del trabajo rechazada por los propios trabajadores, mientras la Sociología del Trabajo ingresaba en un proceso que terminaría con varias corrientes que por su lado cuestionaban el viejo régimen de acumulación.

Se conocían también los textos de Braverman (1974; 1983). “Su centro era el análisis de las consecuencias del taylorismo y el fordismo en la acumulación del capital y en los trabajadores, tomando como centro a la industria manufacturera” (De la Garza, 2010, p. 14). Si bien el trabajo de Braverman enfatizó sobre esas consecuencias que se traducían en el control patronal sobre los trabajadores, también transpuso los límites de la fábrica planteando que el Capital ya había llevado la organización del trabajo de la fábrica a la oficina y a los servicios. Pero su trabajo suscitó también críticas por su olvido de la subjetividad obrera en el marco de la actividad productiva. Así, Burawoy (1979) después de haber experimentado durante cierto tiempo las condiciones de trabajo en una fábrica de motores de Chicago, dedica parte de su obra a la discusión con Braverman acerca de su “olvido” de la agencia de los trabajadores en la fábrica en su relación estrecha con los mandos inmediatamente superiores con los que logran establecer cierto “pacto” de

intereses compartidos en el proceso productivo, en un consentimiento abierto o solapado con las estrategias patronales. “Arreglárselas” para cumplir con esos objetivos, intentando encontrar los caminos que propone un “mercado interno” del trabajo en la fábrica. Pero Burawoy, a comienzos de los 2000, reconoce que su descripción de las tácticas obreras en la fábrica a mediados de los años 1970, no tuvo en cuenta el contexto de los profundos cambios estructurales que se estaban desarrollando en el capitalismo de entonces.

Transformaciones de las que dieron cuenta autores como Boltanski y Chiapello (2010) en su trabajo sobre las metamorfosis del capitalismo y también sobre las consecuencias de estas transformaciones sobre el mundo del trabajo. El libro, publicado en 1999, avanza sobre el debilitamiento de las defensas de los trabajadores, enfocando en la desindicalización y la permanente tendencia al individualismo.

Esas tendencias fueron desarrolladas en el trabajo de Beaud y Pialoux (2015) sobre el proceso de los grupos obreros de Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Además de reconocer los cambios estructurales del capitalismo francés desde los años 1980, sus estudios permiten caracterizar una decadencia de los colectivos obreros basándose en la experiencia francesa. No parece casual que la clase obrera de ese país se encuentre en retirada, sobre todo luego de esa fecha, coincidiendo con la caída del Muro de Berlín y la consiguiente decadencia de la CGT, orientada por el PCF. Así, los autores fijan su atención sobre los representantes obreros, en su mayoría de la CGT y militantes sindicales y políticos que habrían influido decisivamente en la construcción de la condición obrera, pero que su decadencia también era parte de la sufrida por el colectivo obrero.

Resulta ser un libro que brinda un interesante punto de referencia, así como su análisis de la cultura de taller y sobre todo el problema generacional actúan también como disparadores para este trabajo. Pero también es cierto que el contexto político-social inestable en que se desenvuelve un colectivo obrero en Argentina no tiene tantos puntos en común, así como las estrategias empresariales y las actitudes obreras, de modo que el marco teórico deberá responder a estas circunstancias nacionales específicas.

Circunstancias que se van a imbricar con las estrategias de organización y gestión de los empresarios y con los novedosos y no tan novedosos dispositivos de captura del saber obrero, que pretendían y pretenden conquistar las subjetividades del mundo del trabajo, que pasaron por distintas denominaciones: Círculos de Calidad, Grupos Participativos, etc. Así, estudios como los de Linhart (1997), en paralelo con los autores anteriormente

mencionados, podrían indicar un camino sin retorno hacia la decadencia de la condición obrera, habida cuenta del retroceso de su resistencia y de los avances de las estrategias capitalistas, que según la autora se encaminaría, más bien, “a una pérdida de sustancia de todas las comunidades articuladas en torno a los valores, las identidades y referencias... ya se trate de colectivos tradicionales o de instancias sindicales” (ídem: 133).

Sobre el mismo tópico, Lahera Sánchez (2004), trabaja sobre los nuevos dispositivos de Control de Calidad implementados por empresas que para él significan nuevas formas disciplinarias y de control sobre los obreros, mientras se mantienen las bases esenciales del taylorismo en la división entre concepción y ejecución del trabajo.

Pensando en la sociología latinoamericana y la argentina en particular no debería resultar novedoso que, en los primeros tiempos, fue influenciada por las corrientes que llegaban de los países centrales. Partimos del hecho de que en los países de América Latina, el capitalismo se desarrolló tardíamente y su introducción resultó desigual, ya que se instaló sobre todo en algunos países periféricos como Argentina, Brasil y México, pero también en Chile y Perú. Sin embargo, en los tres primeros se desarrolló un movimiento obrero que, aunque incipiente en las primeras décadas del siglo pasado, extraía una organización de la abundante migración europea traducida en sindicatos clasistas.

Pero el movimiento obrero irrumpió masivamente antes, durante y después de la Segunda Guerra Mundial, junto con el proceso de sustitución de importaciones de los principales países de América Latina. En ese proceso, comienza a desarrollarse la sociología ligada al proceso de modernización. “La sociología del desarrollo, con Gino Germani y otros, representó la versión latinoamericana del paradigma de la modernización” (Abramo y Montero, 2000, p. 71). En ese sentido, son importantes los estudios precursores de Germani (1987) y más tarde de Torrado (2010) sobre la estructura social de la Argentina, así como los ligados a los orígenes del peronismo y el desarrollo de los sindicatos en Argentina, resultan relevantes los estudios de Murmis y Portantiero (2004) y los de Juan Carlos Torre (1983), así como los de Jelin (1976; 1978) sobre el movimiento obrero y los sindicatos de la década de 1970. Estos trabajos, ligados al modelo de sustitución de importaciones, sobre todo en su segunda fase, sumados al trabajo de Portantiero (1977), resultan de sumo interés para parte de esta tesis.

Con la crisis y fin del modelo de sustitución de importaciones en América Latina luego de la crisis de la deuda externa en 1982 y el comienzo del ciclo neoliberal con las políticas



de ajuste estructural, se verificaron notables cambios en la estructura socio-económica, profundas transformaciones en la organización del trabajo y en la composición de la clase obrera, sucesivamente derrotada luego del ciclo autoritario en la región. Esta avanzada de la clase empresarial sobre los trabajadores comenzó a ser estudiada por sociólogos brasileños y argentinos. En el caso de Brasil, son interesantes los trabajos de Marcia Leite (1993) sobre la modernización en la industria brasileña y sobre todo la rama automotriz donde se manifestaban desigualmente la introducción de nuevas tecnologías y nuevos modos de organización del trabajo, incluidos los CCC. Otros trabajos, como los de Humphrey (1993; 1995), Leite y Silva (1991) en Brasil; De la Garza (1993) en México; Neffa (1989), Novick (1991), Novick y Catalano, (1996) en Argentina, interpelaron también las nuevas relaciones sociales desplegadas en el marco de la ofensiva neoliberal.

Intentando brindar una respuesta a los desafíos planteados a la sociología del trabajo en el nuevo siglo, aparece el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000; 2001) coordinado por Enrique de la Garza Toledo, que además de recuperar los estudios sociológicos anteriores sobre el trabajo, retoma necesariamente los cambios en el modo de acumulación en América Latina y los innovadores procesos de organización y gestión del trabajo que condujeron a los profundos cambios en las relaciones laborales y dentro de la clase obrera. Autores como el mismo coordinador, J. J. Castillo, Marta Novick, Jorge Carrillo, Héctor Lucena, Julio César Neffa, etc., encaran el estudio de los profundos cambios producidos en el último cuarto del siglo pasado. Así se actualizan los estudios de los ya nombrados Novick (2002) y Neffa (2002) que han trabajado sobre las características del trabajo en América Latina. Hay que agregar un trabajo más reciente enfocado en las Ciencias de la Educación, de Hernández (2019) que investigó sobre los modos de organización del trabajo de dos automotrices argentinas: Ford y Honda.

## **Marco teórico**

### Socialización y sociabilidad

Si fuera posible pensar un colectivo obrero construido desde “cero”, podríamos considerar que la fábrica es la que los agrupa desde el comienzo como individuos que llegan con experiencias e intereses propios, relacionados con grupos de referencia y de pertenencia diferentes. Sin embargo, se puede decir que el taller<sup>1</sup> los concentra, los agrupa

---

<sup>1</sup> En el transcurso de la tesis se utilizará la categoría taller como espacio social relacional específico dentro de una gran fábrica como Ford, espacio social con el que los obreros se identifican. Ejemplo: Estampado.

y reagrupa según el interés del capitalista. El taller resulta ser el nuevo ámbito de socialización y de cooperación entre obreros en tanto realizan entre sí el producto final. Hay una coexistencia entre nuevos y viejos trabajadores, entre obreros calificados y no calificados en función del logro de ese producto. En esa coexistencia, intercambios y cooperaciones, irán adoptando en palabras de Simmel (1987):

... formas determinadas de cooperación y colaboración que caen bajo el concepto general de la acción recíproca. Por consiguiente, la socialización es la forma, de diversas maneras realizada, en la que los individuos, sobre la base de los intereses sensuales o ideales, momentáneos o duraderos, conscientes o inconscientes, que impulsan causalmente o inducen teleológicamente, constituyen una unidad dentro de la cual se realizan aquellos intereses (pp. 16-17).

Una socialización en que el individuo pertenece al grupo en base a intereses y valores compartidos, que son los contenidos de las formas de socialización. Una de esas formas que nos interesa es la sociabilidad. El autor plantea el concepto de sociabilidad como forma de socialización de tipo lúdico en que se relacionan individuos en estado de igualdad al margen de las condiciones materiales de existencia, si bien no permanecen ajenos a ellas (Simmel, 2002). Simmel afirma también que ese estado de igualdad en lo lúdico y en su forma pura mantiene esos contenidos (intereses sensuales o ideales) como espectros en tanto funcione el carácter lúdico de la sociabilidad. Además, considera problemático que individuos de distintas clases sociales puedan intervenir en la sociabilidad so pena de ser considerada una mera formalidad. Para el autor, entonces, la sociabilidad no significa evadirse de la realidad, sino más bien consiste en “un juego artístico [en el cual] las fuerzas pesadamente cargadas de la realidad, se sienten como a distancia, huidizas y hasta con gracia” (p. 208).

Esta conceptualización de Simmel, sobre la socialización y la sociabilidad resulta particularmente importante para abordar la cuestión de la construcción de los colectivos obreros en la presente tesis, aunque probablemente la sociabilidad no se manifieste como tipo ideal según la mirada del autor. Sin embargo, ésta ha sido una de las formas en que los grupos obreros se fueron construyendo con los años en situaciones diversas.

### El conflicto

Ahora, ¿Qué tan estable puede resultar un grupo obrero si se desenvuelve en marcos político-económico-sociales fluctuantes en que las relaciones de fuerzas se invierten a veces vertiginosamente? La industrialización tardía en los países periféricos como el nuestro ha tratado de alcanzar a los países centrales, saltando etapas que en el centro se

habrían realizado más evolutivamente, y ese avance de a saltos supone cambios estructurales profundos y no pocas veces violentos. Se produce así una economía y una sociedad dual (Piva, 2017) en que se combinan elementos desigualmente desarrollados entre el atraso y la modernidad. Esta situación de inestabilidad cuasi constante supone escenarios de conflicto social. No se trata entonces de una apacible evolución de un colectivo obrero, sino de un proceso atravesado por conflictos. Conflictos de clase, conflictos intraclase e incluso, conflictos que implican más que dos antagonistas.

El primero resulta del antagonismo entre los obreros y los empresarios y el segundo entre distintas facciones de trabajadores, como los que se dan en la disputa por las organizaciones obreras, los sindicatos. Pero sin embargo los conflictos no se presentan en estado de pureza, sino que pueden intervenir terceros actores en función de alianzas o acuerdos provisorios con una o las dos partes en pugna.

Cuando nos referimos a ese antagonismo estamos partiendo de Marx (1989): “La historia de todas las sociedades que han existido hasta nuestros días es la historia de las luchas de clases” (p. 34). “Toda la sociedad va dividiéndose cada vez más en dos grandes campos enemigos, en dos grandes clases, que se enfrentan directamente: la burguesía y el proletariado” (p. 35). Para Marx, entonces, hay un antagonismo estructural entre las clases fundamentales de la sociedad. Mientras que en el terreno socio-económico, en la relación entre el desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción, éstas se presentan como obstáculo a ese desarrollo y al entrar en contradicción producen las crisis y abren el camino para las rebeliones en la medida que el proletariado se organice nacionalmente y se eleve políticamente, sin olvidar que el Manifiesto Comunista al que nos referimos hizo su aparición en 1848 en que las clases sociales, tal como hoy las conocemos, se encontraban en la fase inicial de su desarrollo y diferenciación.

La teoría del conflicto se entendía, por así decirlo, como inmanente a la sociedad de clases. Sin embargo, el marxismo no iba a ser la única corriente del pensamiento que entendía al conflicto como normal en nuestras sociedades. Fue Georg Simmel (2010 [1908]), que presentó al conflicto como una de las formas de la socialización en la interacción entre los hombres: “De entrada, puede parecer una simple cuestión de palabras. Si toda interacción entre los hombres es socialización, entonces, el conflicto, que no puede reducirse lógicamente a un solo elemento, es una forma de socialización, y de las más intensas” (p. 17). El autor sugiere que al estudiar las relaciones entre los hombres, es necesario distinguir tanto las que los llevan a la unidad como las que actúan

en sentido contrario. Existe una tendencia al equilibrio de la sociedad entre los factores que tienden a la unidad como los que apuntan a disolverla. Simmel considera entonces, a esas tendencias como positivas en la organización de la sociedad.

No obstante, la “sociología del antagonismo” como el autor la denominó, perdió el protagonismo durante el afianzamiento del estructural-funcionalismo. Parsons (1999; [1951]) basó su teoría en un sistema estable en cierto equilibrio entre expectativas y recursos en que se repartirían sanciones y recompensas, equilibrio que se mantendría aun en situaciones contingentes. Este autor, tomó como modelo la sociedad norteamericana de posguerra, una sociedad compleja según él, en la que no descartaba el conflicto. Pero ese conflicto era posible evitarlo en base a “mecanismos de control social” (pp. 193-208), y en la medida que esa complementariedad no fuera lograda, se podría llegar al conflicto social considerado como conductas desviadas y por lo tanto punibles. Si bien la teoría de Parsons fue criticada más de una vez, fue recién en su declive en los años 1950 que esas críticas comenzaron a cristalizarse en teorías, en este caso “la teoría del conflicto” con autores como Coser en 1956 con su obra “Las funciones del conflicto social” aunque éste se siguió manteniendo en los límites del estructural-funcionalismo (Alexander, 1992).

Coser (1970) entiende al conflicto como funcional al equilibrio social. Este autor sostiene que el conflicto entre los grupos aparece cuando unos perciben y cuestionan la distribución del poder, la riqueza y el status “cuando los diversos grupos e individuos frustrados se esfuerzan por aumentar su parte de gratificación. Sus demandas encontrarán la resistencia de aquellos que establecieron previamente un “interés creado” en una forma dada de distribución de honor, riqueza y poder” (p. 9). Sin embargo, Coser sostiene la necesidad de instituciones que actuarían como válvulas de seguridad que ayudarían a liberar las tensiones acumuladas, lo que no anularía el conflicto, pero lo orientarían a situaciones menos explosivas liberando esas presiones.

#### Los sindicatos y las Comisiones Internas

Entonces, el propio sistema generaría los mecanismos regulatorios del conflicto, las “válvulas de seguridad” que actúan en su institucionalización en tanto se hayan generado los interlocutores válidos del capital. Tal sería el rol cumplido por los sindicatos ante el conflicto entre los trabajadores y las patronales. Pero ese rol de los sindicatos, ha sido objetado desde varias miradas, como las de Lenin, Michels o Trotsky (citados por Hyman, 1978). En estos autores, el término “burocrático” quedaría adosado a los sindicatos en

tanto éstos funcionen como factor disciplinador de los obreros en colaboración con las empresas. La postura más crítica habría resultado la de Trotsky (1975) que en sus trabajos entre guerras consideraba sobre todo a los sindicatos ingleses y, en general europeos, como “agentes del imperialismo”, cooptados por los Estados y garantes del disciplinamiento de los obreros.

Sin embargo, el sindicalismo encarna una contradicción en sí mismo. Así, para Anderson (1973) “los sindicatos son dialécticamente tanto una oposición al capitalismo cuanto un componente del mismo”. Más adelante, el mismo autor plantea que “la existencia misma de un sindicato afirma de facto la insalvable diferencia entre el capital y el trabajo (...) encarna la negativa de la clase obrera a llegar a integrarse al capitalismo en los términos de este último” (Citado por Hyman, 1978: 50-51). En el mismo sentido, Wright Mills sostiene que “Pero aun cuando del líder laboral se rebela, contiene la rebelión. Organiza el descontento y después se sienta sobre él, explotándolo a fin de mantener su organización continua; el líder laboral es un administrador del descontento” (Ídem, p. 71).

Pero nos interesa un sujeto social que actúa puertas adentro de la fábrica “inmerso en el enfrentamiento permanente con el capital, órgano del sindicato y a la vez instrumento de control sobre éste y de fiscalización desde abajo de su dirección, los delegados y las comisiones internas...” (Gilly, 1985: 201). Esta representación a nivel de las bases obreras, desarrollada en Argentina, que comenzó a principios de la década de 1940 y que se desarrolló durante los primeros gobiernos peronistas cumple un papel decisivo en tiempos de agitación social y se convierte en una instancia de debates dentro de la clase obrera, que “no sólo se ocupan de normas salariales y normas de trabajo establecidas en los contratos colectivos, sino que asumen funciones, más o menos desarrolladas según el nivel determinado de la lucha de clases, de control del proceso de trabajo” (ídem: 200).

Gilly considera a la organización sindical argentina a nivel de las bases, como una anomalía en que las figuras de productor y la de ciudadano “cuidadosamente separadas en el orden jurídico fundante de la sociedad capitalistas, se funden en una sola” (pp. 200-201). Tal el caso de las CI y los CD, que en determinadas situaciones críticas se convierten en órganos de debates no sólo sindicales, sino también políticos. Todo esto sumado al fuerte nivel de afiliación sindical, sobre todo en los gremios industriales, lo que ha producido un doble efecto: por un lado el fortalecimiento y burocratización de la dirección sindical, pero por el otro una representación gremial a nivel de las bases que abre la posibilidad de una autonomía de dichas bases obreras.

Pero la ausencia de representación sindical en la fábrica, también reviste un interés particular en este estudio, ya que ello no presupone la ausencia del conflicto como mecanismo de resistencia de los trabajadores, sino más bien un conflicto sin voz y sin rostro. En ese sentido abordaremos los estudios de Scott (2004). Su trabajo “Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos” ha permitido comprender cómo en situaciones casi extremas de fuerte disciplinamiento, los dominados establecen tácticas de resistencia haciendo correr la voz a espaldas de los dominantes. En ese sentido, lo que podríamos nombrar como teoría de la resistencia, lo abordaremos en los capítulos 4 y 5.

Ahora bien, nos queda un problema de suma importancia en la estructuración del colectivo obrero, que es la cuestión generacional, que nos interesa problematizar desde los comienzos de la década de 1990. La cuestión generacional se mantuvo en los cauces naturales de la reproducción social de la clase obrera hasta aproximadamente esa fecha. Es a partir de entonces que una combinación de factores comienza a alterar progresivamente el ciclo natural entre la partida de los viejos trabajadores y la llegada de los nuevos jóvenes en el aparato productivo. Estos factores, derivados de profundas transformaciones en la estructura social y económica del país, sumados a los cambios en el sistema educativo con la fuerte devaluación de las credenciales educativas y al ciclo defensivo de la clase obrera, van a introducir cortes generacionales progresivos que interesa investigar. En ese sentido, basado en los estudios de Beaud y Pialoux (2015) intentaremos una aproximación a este fenómeno social en los últimos capítulos.

### **Hipótesis**

En el transcurso de la investigación sobre este caso de larga duración, hemos partido de la hipótesis de que el colectivo obrero en estudio ha pasado por procesos de rupturas y continuidades en conexión con las transformaciones ocurridas durante medio siglo, procesos durante los cuales se mantuvieron los lazos sociales en tensión con el conflicto de clase, con los cambios generacionales, la incorporación de nuevas tecnologías y las transformaciones en la organización del trabajo.

Es cierto que un colectivo obrero no puede mantenerse intacto e incluso puede dividirse, entrar en colisión, luego volver a unificarse y sin embargo mantener su socialización en función de intereses y valores compartidos y sociabilidades que variaron con el tiempo, pero que, en definitiva, permitieron la reconstrucción del grupo obrero una y otra vez.

### **La metodología**

Esta tesis está basada en una investigación cualitativa y llevada a cabo fundamentalmente entre 2003 y 2018. De este modo, es que se han realizado una serie de entrevistas de las cuales cerca de la mitad fueron realizadas entre 2003 y 2008 con grabador convencional, en cierto sentido en forma militante, previa a la formación académica a partir de 2010. Y aunque se realizaron en forma bastante intuitiva, se puede considerar que se trata de un valioso material empírico. Las demás fueron efectuadas entre 2013 y 2018 en formato digital, promediando la carrera de grado y los comienzos del posgrado, mientras las últimas de 2020 se realizaron por vía Whatsapp. En su mayoría, las entrevistas han sido largas e incluso repetidas varias veces muchas de ellas. Los lugares de encuentro fueron principalmente sus domicilios, inclusive el mío o en una fábrica donde trabajábamos, locales partidarios y en muchas oportunidades en lugares públicos como bares, etc.

Llegados a este punto, no resulta ocioso advertir al lector sobre las dificultades y ventajas del entrevistador que vivió gran parte de los procesos dentro de la clase obrera industrial durante más de 40 años antes de regresar a la universidad. Dificultad para objetivar los discursos de los entrevistados, muchas veces épicos y ventaja en situarse en tiempo y espacio en conexión con sus narrativas. Situación paradójica que una vez enunciada se intentará elaborar en cada interpretación de las interpretaciones de los informantes. Este investigador no trabajó en Ford, aunque lo intentó una vez en 1977. Sí lo hizo en empresas metalúrgicas, varias autopartistas y poco tiempo en otra automotriz. Por lo tanto, intentará mostrar al lector una mirada de los procesos a analizar desde la visión de los entrevistados.

En la lógica de esa propuesta, se puede inscribir la re-escucha de las entrevistas realizadas desde hace varios años a obreros de Ford que vivieron distintas etapas y experiencias dentro de la fábrica, desde algunos que ingresaron en los años 1960, hasta los que lo hicieron también en los 2000. También se realizaron varias entrevistas a algunos obreros, en tanto sus relatos se revelaban como significativos para el objeto de investigación. Especifiquemos que parte de las entrevistas se realizaron tanto a activistas y militantes que actuaron en la Ford, como a quienes no lo fueron, pero también a otros que fueron representantes obreros que en cierto período adhirieron a la dirección gremial.

En el año 2018, participando de los distintos eventos del juicio a directivos de la empresa Ford por su participación en los secuestros de 24 trabajadores de la planta en 1976, se han logrado extender los contactos con ex trabajadores que participaron del juicio, como también con algunos que lo presenciaron, realizando nuevas entrevistas. Hay que agregar que el rango etario de los entrevistados se encuentra entre los 60 y 70 años (cuatro de

ellos ya fallecidos a la fecha) y otros entre los 38 y 50 años, ya que estuvieron inscriptos en el período estudiado. Se puede decir, también, que de algún modo, se ha dado una cierta coetaneidad generacional entre el entrevistador y la mayoría de los entrevistados, lo que, de alguna manera, ha despejado ciertas tensiones entre ambos, como Allier (2020) sostiene: “En cierto sentido, se da un enfrentamiento entre historia y memoria: “yo tengo las fuentes, yo conozco el pasado”, podría decir el historiador, frente al “yo lo viví, yo sí sé porque yo estuve allí” del testigo” (p. 60).

Los datos cuantitativos se abordarán desde el sitio de Adefa (Asociación de Fabricantes de Automotores) y datan desde 1959 hasta 2020. Aunque esta será la principal fuente, recurriremos también a los datos que brindan algunos autores. También se cuenta con archivos de periódicos de izquierda cuyos militantes activaron antes, durante y después de la última dictadura. Materiales de época, que por otro lado, ayudaron en varias oportunidades a contrastar dichos de algunos entrevistados.

### **Estructura de la tesis**

Este trabajo consta de dos partes. La primera, entre 1961 y 1985 en que se desarrolló la segunda fase de sustitución de importaciones, que, a pesar de haber sido dada por finalizada durante la dictadura militar, sus efectos siguieron de alguna manera debido a la resistencia de los obreros a los cambios en el modo de acumulación y a la falta de un modo alternativo de acumulación durante la dictadura. Los cambios estructurales serán más visibles en la segunda parte, a partir del disciplinamiento obrero de mediados de la década de 1980 y la reestructuración de las empresas que tendrá su culminación en la década de 1990 con la conformación de un nuevo modo de acumulación.

Temporalmente, abordaremos dos capítulos según períodos clásicos de la historiografía argentina (1973-1976), (1976-1983), el quinto será de corta duración (1983-1985) dada la densidad de la interacción social de los trabajadores de Ford en ese período, mientras los demás abordarán períodos más extensos en tanto se produjeron procesos más largos de construcción y deconstrucción del colectivo obrero.

Vamos a comenzar con un primer capítulo en el que introduciremos el marco económico social en el que se instaló la empresa en 1961, qué modo de acumulación y qué modelo productivo se desarrolló en esa etapa y las formas de conexión entre ambos, describiendo el modelo productivo fordista en esos años y sus peculiaridades. Asimismo, haremos un recorrido por la fábrica Ford durante los primeros años de su instalación. El segundo



capítulo tratará sobre los primeros pasos de los trabajadores en los años 1960 hasta principios de los años 1970, la socialización y las formas de sociabilidad, así como también las heterogeneidades al interior del colectivo obrero. En ese marco, vamos a encarar la reconstrucción de la ocupación de la fábrica en 1965.

En el tercero, se tratará sobre la etapa del tercer gobierno peronista, las expectativas y acciones que se desarrollaron en el período, el papel de los sindicatos y la creciente radicalización de las bases obreras que culminaron con las jornadas del Rodrigazo en 1975, junto con los actores que participaron de ese proceso.

En el cuarto capítulo desarrollaremos sobre el período del último régimen militar, sus consecuencias sobre el movimiento obrero, sus organizaciones y especialmente sobre los trabajadores de Ford Motor, así como las resistencias que estos llevaron adelante en el período más represivo de la historia argentina. Al final, trataremos sobre los primeros intentos de los Círculos de Calidad en el país llevados a cabo por esta empresa.

El quinto capítulo tratará sobre un corto e intenso período en que los trabajadores vuelven a apropiarse del espacio público y logran organizarse en forma autónoma de la dirigencia sindical, lapso que culmina con la ocupación de la fábrica y su posterior desalojo.

Los dos últimos capítulos plantean la situación de los trabajadores luego de la derrota de la ocupación, los comienzos y posterior desarrollo de la reestructuración de la rama automotriz y de la empresa en particular. Mientras, los modelos posfordistas que se generalizaron luego de los años 1970 en los países centrales y más específicamente después de los años 1980 en los países periféricos, serán objeto de análisis, en especial el toyotismo, en el capítulo 6 y también en el último capítulo en la versión idiosincrática que se implementó en el caso que estamos analizando. En ese marco, veremos las transformaciones en el colectivo obrero a partir del ingreso de nuevos trabajadores en el taller a partir de la década de 1990 y su desarrollo en la década siguiente. Así, revisaremos la problemática generacional mientras se manifestaba el ineluctable envejecimiento del colectivo obrero de la década de 1980 y de los que quedaron de la de 1970.

## Capítulo I

### El marco económico-social de la instalación de Ford en los comienzos de la segunda fase de las ISI

#### PRIMERA PARTE

En este capítulo y en función de los siguientes, me aproximaré al lector a fin de analizar las condiciones en que se desarrolló este proceso de larga duración que atravesó el colectivo obrero en esta fábrica de la rama automotriz argentina, en que se sucedieron varias generaciones obreras y en el cual incidieron distintos agentes de la actividad sindical y política con desigual capacidad de liderazgo. Es indudable también, que en este transcurso, las cúpulas empresarias no permanecieron inactivas. Al contrario, desarrollaron un papel sumamente activo en relación a la consecución de sus objetivos productivos, en función de su posición de liderazgo en la industria, muchas veces compartido y también en relación con su poder como organización.

#### 1.1. El caso Ford Motor Argentina

Este estudio de caso trata sobre un proceso menos ejemplar<sup>2</sup> que significativo como forma de investigación. Como señala Forni (2010): “El estudio de caso es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares (...) Se espera que abarque la complejidad de un caso particular.”(p. 62). ¿Cómo clasificar este caso si desde el comienzo resulta complejo en sí mismo? Coller (2005) identifica una serie de casos típicos según el objeto de estudio, su alcance, naturaleza, etc., por lo que podríamos identificar el que nos ocupa como *proceso* para lo primero; *específico* por su alcance y una cierta combinación de tipo *polar* y *único*; mientras que, temporalmente, podría considerarse *diacrónico* o histórico.

De esta manera, este caso pretende situarse como significativo dentro de los procesos de la clase obrera industrial, en especial la rama automotriz, por ciertas características disruptivas durante épocas de alta conflictividad social, tanto en 1975 como en 1984-1985, pero también como escenario del secuestro y torturas de delegados obreros en el predio del propio establecimiento durante los primeros meses de la última dictadura militar. Obviamente, se trata de un proceso desigual, con momentos intensos en movilización obrera y otros de relativa calma social, en que se implementaron diferentes

---

<sup>2</sup> Es decir que no lo generalizamos al resto de los trabajadores de la industria o la rama de actividad.

estrategias empresarias en función de sus intereses y a las que los trabajadores habrían respondido con diferentes tácticas, aunque no se trata solamente del problema causa-efecto, sino que también existieron procesos en que intervinieron terceros agentes.

Aquí tenemos una empresa multinacional de fuerte liderazgo a nivel mundial. Ford Motor Argentina, fue la segunda fábrica de la compañía que se estableció fuera de la casa matriz de EEUU (1913) (la primera se estableció en Gran Bretaña)<sup>3</sup>. Si bien aquella primera planta de Ford en la Argentina ya había reanudado sus actividades después de la destitución de Perón en 1955, resulta significativo que su proyecto modernizador haya comenzado al mismo tiempo que la segunda fase de sustitución de importaciones. Es por eso que vamos a seguir la trayectoria del colectivo obrero a partir de ese momento.

Este trabajo tiene ciertos puntos en común con el de Beaud y Pialoux sobre la dinámica de los grupos obreros en la Peugeot de Sochaux-Montbéliard, que permite rotularlo como de larga duración. En ese sentido, Wilkis y Vommaro (2015), señalan:

El tiempo es una variable de interpretación que pone a los investigadores frente a las inflexiones de los eventos que se suceden y van marcando la experiencia de las personas, permite desplazar una visión objetivista para comprender las actitudes y aspiraciones que se cristalizan con las transformaciones del mercado de trabajo o del sistema educativo (p. 17).

Como dijimos inicialmente, un trabajo de larga duración propone un desafío sobre la comprensión de un proceso en que las estructuras sociales mantienen ciertas regularidades, pero a la vez sufren transformaciones profundas que difícilmente puedan observarse en períodos cortos de investigación. Y si bien todo recorte temporal resulta casi siempre arbitrario de acuerdo a las necesidades del investigador, como el período elegido, no lo es tanto si se tiene en cuenta que comienza con la instalación de la gran fábrica coincidiendo con el comienzo de cambios estructurales profundos en el modo de acumulación. Transformaciones que consolidaron “puntos de no retorno” (Portantiero, 1977: 536) y nuevas relaciones de poder capitalista asentadas en las empresas transnacionales instaladas en los países periféricos, como señala el autor:

---

<sup>3</sup> El otro proyecto de Henry Ford en Sudamérica, fue en 1927, comprar un área linder a al río Tapajós, afluente del Amazonas, en el estado de Pará, Brasil y construir una ciudad que iba a depender de la elaboración del caucho, importando no sólo las máquinas, sino también los valores puritanos. Finalmente, el gigantesco proyecto de Ford fracasó y en 1945 sus nietos entregaron los bienes al estado brasileño. El documental Fordlandia, basado en el libro Fordlandia: The Rise and Fall of Henry Ford's Forgotten Jungle City, de Greg Grandin, da cuenta de este Proyecto fallido.

... la puesta en marcha del proyecto desarrollista<sup>4</sup>, aunque sometida a tropiezos constantes, había consolidado ciertos puntos de no retorno en la estructura de la economía y de la sociedad argentinas. En efecto, durante ese periodo 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 (p. 536).

Efectivamente, después de la caída de Perón, la modernización desarrollista impulsada por el gobierno de Arturo Frondizi, sostenida por sucesivos gobiernos civiles y militares e inclusive, con la vuelta del caudillo al poder, se iba a traducir en transformaciones irreversibles en la estructura de la sociedad argentina. Eran los comienzos de la segunda fase de sustitución de importaciones "... de bienes intermedios y de consumo durable, en la que el incremento de la demanda está asegurado por la inversión, el gasto público y el consumo suntuario del estrato social urbano de altos ingresos" (Torrado, 2010: 33).

La segunda fase de la ISI, significó una transformación socio-económica de la Argentina. Las clases dominantes se reconfiguraron en nuevas relaciones de poder en que fueron decisivas las empresas norteamericanas que habían realizado fuertes inversiones durante la gestión de Arturo Frondizi y que implicaron una fuerte concentración del capital (Torrado, 2010) y, como consecuencia, un nuevo ordenamiento de estos sectores. Al mismo tiempo que se establecían los "puntos de no retorno" que señalaba Portantiero (1977), se producían vertiginosos cambios en la estructura social, como sigue refiriendo:

Destaquemos algunos elementos nuevos implantados durante el "desarrollismo" como datos estructurales, aunque varios entraran luego de 1964 en un proceso de complejización mayor. Primero, la concentración de las inversiones (y por lo tanto de las nuevas industrias) en la Capital Federal y su periferia; en la provincia de Santa Fe y en la ciudad de Córdoba, siendo esta última, seguramente, la zona que con mayor nitidez sintió el impacto brusco del cambio. Segundo, las variaciones en la distribución del ingreso que beneficiaron sobre todo a los sectores medio y medio-superior, en detrimento de los tramos inferiores, pero también de los superiores. Tercero, la mayor heterogeneización de la clase dominante, manifestada en lo que ha sido calificado como proceso de "diversificación del liderazgo empresario", que complejizó notablemente la trama de acuerdo-oposición de intereses en el interior de la burguesía, tanto urbana como rural. Cuarto, las modificaciones operadas, en una primera etapa, en la composición interna de la fuerza de trabajo a través de diferenciaciones salariales nítidas a favor de los trabajadores de las ramas dinámicas (pp. 537-538).

La introducción de la modernización a la Argentina, no resultó de ninguna manera evolutiva. Sobre todo en los mayores países de América Latina (O'Donnell, 1972) lo hizo más bien intentando saltar etapas en su intento de alcanzar a los más avanzados. Así, los países de "desarrollo tardío" como el nuestro, combinaban desde el comienzo elementos

---

<sup>4</sup> El proyecto desarrollista al que alude Portantiero se refiere a la segunda fase de sustitución de importaciones puesta en marcha bajo el gobierno de Arturo Frondizi (1958-1962)

desigualmente desarrollados entre el atraso y la modernidad.<sup>5</sup> (Piva (2017) sugiere para este tipo de economías la categoría de *economía dual*) Pero esa modernidad se desarrollaba en ciertos ámbitos socio-económicos específicos, a los que O'Donnell llamaba “centros” o “áreas modernizadas” que coinciden con los que Portantiero señala como los lugares de alta concentración de inversiones. En contraste con estas “áreas modernizadas”, O'Donnell llama “periferia” al resto.

Este “trasplante” modernizador, que a su vez se contradecía con la teoría de la modernización de Lipset (1960)<sup>6</sup>, sugería al mismo tiempo consecuencias reveladoras para O'Donnell (1972) que señalaba:

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. Sus dirigentes, en cada caso, son parte del conjunto de los dirigentes políticos de cada país: la activación de los sectores que ellos representan les permite formular demandas políticas... (p. 44).

Es claro que el razonamiento del autor apunta a que en las “áreas modernizadas” es mayor la propensión de los actores a ser activados políticamente, lo cual sería mucho más factible en las áreas de mayor concentración de trabajadores, cuestión a la que Germani (1987) [1955] prestó especial atención en su trabajo sobre la “Estructura social de la Argentina”. En efecto, Germani enfocó las concentraciones obreras de las grandes empresas, planteando la importancia de caracterizar estos grupos sociales en su interpretación de la estructura social. La cuestión a dilucidar “... es, conjuntamente con su volumen numérico, el grado y la forma de su concentración, no sólo en determinadas regiones geográficas del país (...) sino también en cuanto a las dimensiones de las unidades económicas en que desarrollan sus actividades” (p. 206). Y continúa:

Lo que interesa aquí es su *densidad dinámica*<sup>7</sup>, es decir la intensidad de sus contactos e interacción, traducibles en una conciencia y en una acción comunes, menos fácilmente inducibles donde la dispersión material y psicosocial impide o dificulta los contactos (ibídem).

El mismo autor sugiere la relevancia de tener en cuenta este concepto al estudiar la dinámica social de estos sectores populares “... en las clases populares este hecho

---

<sup>5</sup> O'Donnell (1972) toma la definición de Apter (1969) para plantear la modernización en los países periféricos “como un proceso consistente en la penetración de roles e instituciones originadas en y alrededor de las actividades industriales en las sociedades económicamente más avanzadas”. (p. 39)

<sup>6</sup> Lipset planteaba que la modernización estaba fuertemente asociada a regímenes democráticos, mientras que O'Donnell asegura que para “los países sudamericanos contemporáneos: el autoritarismo político y no la democracia es el concomitante más probable de los niveles más altos de modernización” (p. 22).

<sup>7</sup> Categoría ya introducida por Durkheim según Germani.

representa el eje de una verdadera transformación cualitativa: grupos dotados de diferente densidad dinámica son sociológicamente muy distintos; su conciencia y su acción variarán notablemente en función de esa característica” (ibídem). Si bien podría relativizar que todas las concentraciones obreras reúnan tales condiciones, el caso que vamos a estudiar las ha incorporado como tendencias para ciertos momentos críticos.

En este punto, necesitamos conocer las condiciones en que se desarrollaron esos grupos obreros. Pensemos que nos encontramos con la modernización de un aparato productivo que en su primera fase de industrialización siguió operando durante muchos años con equipos ya obsoletos por una serie de factores que impidieron su modernización durante las primeras gestiones peronistas, como la fuerte reducción de las agro exportaciones que al debilitar la balanza de pagos “redujo la capacidad de importación de los bienes intermedios y de capital”; la reducción de la inversión de los sectores industriales y “el fracaso de la tentativa de obtener capitales externos” (Torrado, 2010: 33). Sin embargo, eso no significó que los sectores productivos, sobre todo norteamericanos, que llegaron con inversiones y equipos a partir de 1958, hayan ingresado la última tecnología de sus países de origen, como fue el caso de las automotrices (Schvarzer, 1996).

Al margen de que aquellos equipos, ya amortizados en sus casas matrices, volvían a transferir valor en los productos terminados, lo que interesa aquí es que junto con las terminales, ingresaban los dispositivos de la cadena fordista que no por antiguos dejaban de resultar un salto en la organización del trabajo y a la vez en el control de los trabajadores (Braverman, 1983). Así, el modelo de producción fordista se trasplantó a nuestros países periféricos en una industrialización tardía (O’Donnell, 1972). Un desarrollo a saltos que no podía más que transformar y conmover profundamente las estructuras sociales, económicas y políticas sobre las que descansaba nuestra sociedad, por lo que es posible pensar también en el fuerte impacto que ese trasplante de la cadena fordista a las líneas de producción, iba a producir en los trabajadores, acostumbrados como estaban a ritmos menos rigurosos que los importados por las nuevas empresas.

## **1.2. Modelo productivo y modo de acumulación: dos niveles de análisis**

El modelo productivo fordista retomó su marcha con vigor renovado después de la segunda guerra mundial, luego de haber funcionado en las primeras décadas del siglo XX. Pero tanto el fordismo como el taylorismo hunden sus raíces en un problema no resuelto por el capitalismo, luego de los sucesivos intentos por lograr el dominio y control total

sobre la fuerza de trabajo. Se trataba, desde los comienzos del capitalismo, de superar la incertidumbre que provoca en el capitalista el control que ejercía el obrero de oficio sobre el proceso del trabajo, lo cual se constituía como obstáculo para la lógica de acumulación del capital. Taylor no hizo más que sistematizar lo que los capitalistas intentaron, como lo había comenzado a percibir Marx en el primer libro de *El Capital*, esto es, doblegar el poder de los trabajadores primero en la manufactura y luego en la gran industria, en los inicios de la separación entre trabajo intelectual y trabajo manual. Ese conocimiento de las sucesivas operaciones de los trabajos, que además se traducía en poder, era lo que necesitaban expropiar, intentos que fueron fracasando por la continua resistencia de los trabajadores para transferir esos conocimientos al patrón, es decir, la pericia acumulada durante gran parte de sus vidas para la fabricación de diferentes productos.

Se trataba entonces, de la separación entre el trabajo intelectual y el trabajo manual. Separar la mano del cerebro y transferir el control del trabajo del obrero al capitalista. Ese control que quedaría en poder de la administración, concentraba la función de concepción del trabajo separada de la función de ejecución por parte de los trabajadores que realizarían la tarea en base a la prescripción de la administración. “Pero Taylor llevó el concepto de control a un plano enteramente nuevo cuando afirmó como una necesidad absoluta para una adecuada administración, la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo” (Braverman, 1983: 61). Este autor plantea tres principios en los que se basó Taylor:

- El primer principio puede ser llamado disociación del proceso del trabajo de la pericia de los obreros.
- “Todo posible trabajo cerebral debe ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño” (Taylor) Principio de separación entre la concepción y la ejecución.
- El tercero es el uso de este monopolio del conocimiento para controlar cada paso del proceso del trabajo y su modo de ejecución (pp. 73-77).

El otro problema para Taylor, era el tiempo de trabajo. Su preocupación pasaba por lo que llamó la *holganza natural* del trabajador, es decir, “tomarse su tiempo” para realizar los trabajos, poniendo ciertos límites al desgaste de su mercancía más preciada, la fuerza de trabajo y por otro lado lo que llamó la *holganza sistemática*, es decir, el estiramiento de los tiempos de trabajo tanto en defensa de su propio cuerpo, como también para cuidar su puesto en caso de interrupción de la producción por parte del patrón. Pero hoy sabemos que la expropiación del saber obrero trata también de captar los movimientos precisos que realiza en su trabajo. Tiempos y movimientos son entonces las bases para esa

apropiación, algo que Taylor no había llegado a sistematizar sino en forma parcial y que sus seguidores siguieron estudiando, según Braverman.

Así, Frank Gilbreth (citado por Braverman, 1983: 112) uno de aquellos seguidores, se dedicó a estudiar los movimientos de un trabajador realizando el trabajo completo y descomponiendo esos movimientos en los gestos básicos: por ejemplo, agarrar una pieza de determinado peso y forma con la mano derecha; colocar la pieza en la matriz de la máquina; retirar la mano; apretar el pedal de la máquina con el pie derecho; retirar la pieza mecanizada con la mano izquierda y colocarla en un cajón y al mismo tiempo con la derecha tomar otra pieza sin mecanizar y colocarla en la matriz. Y así seguir el ciclo hasta producir determinada cantidad de piezas mecanizadas por hora. Por ejemplo, 500. A su vez, estos movimientos fueron descompuestos en gestos básicos como dijimos, por ejemplo, cada movimiento de la mano derecha o del pie, etc. traducidos en centésimas o milésimas de segundo con cronometristas expertos. Cada uno de estos gestos básicos fueron denominados *therbligs* en una variante del anagrama de Gilbreth: *Therbligs*<sup>8</sup>. Estos estudios fueron la base de una sistematización cada vez mayor de tiempos y movimientos de lo que se llamó luego la Oficina de Métodos y Tiempos. Así, se pueden tomar los tiempos y movimientos de un operario, un soldador o un pintor de producción en serie.

Imaginemos un oficial tornero capaz de dibujar un plano del producto a tornearse. Elige el tipo de acero acorde con el producto, afila sus propias herramientas, calcula el ángulo y los radios a mecanizar, deduce la velocidad del husillo, el avance de la herramienta y mide con calibre y micrómetro las centésimas que requieren las tolerancias del producto terminado y, en consecuencia realiza el producto final, con un aprendiz como ayudante. Ahora veamos cómo se fragmenta su trabajo: el dibujante de la Oficina Técnica realiza el plano y elige el acero, el afilador afila las herramientas, el preparador pone el torno a punto, un operario sigue los pasos del desbaste aconsejados por la oficina y prueba la pieza tal vez en un molde y otro operario realiza el acabado del producto final en un torno copiador. Sin embargo, no resultó sencillo descartar definitivamente aquellos oficiales que concentraban aprendizajes de décadas, que siguieron siendo la garantía de la concepción y ejecución de complejos procesos inaccesibles para la oficina técnica y el

---

<sup>8</sup> Algunos de estos movimientos con sus símbolos son: A: Agarrar; DG: Dejar carga; P: Posición; PP: Pre-posición; E: Ensamblar; DA: Desensamblar; S: Sostener; D: Descansar; C: Caminar; etc. A su vez, cada uno de estos movimientos se dividen en varios. ej.: A1... A4... (Tomado de Braverman, 1983: 112).



operario común, aunque sí resultó posible fragmentar la mayoría de las tareas del oficial-artesano, con operarios para tareas recortadas del trabajo original, según Braverman:

“... nuevas levas de trabajadores son llevadas a trabajos que ya han sido degradados en comparación con los procesos artesanales de antes (...) entran a un proceso desconocido para ellos, sin ninguna experiencia previa y toman la organización del trabajo tal como les es dada” (p. 84).

Esto supone tanto para Braverman como para Coriat (2001), la existencia de una masa de trabajadores disponibles tanto los que llegaban del ámbito rural hacia el urbano para el primero, como la gran reserva de migrantes sobre todo irlandeses para el segundo en las primeras décadas del siglo XX en EEUU. Lo cual nos lleva a los comienzos de la fabricación en masa en la rama automotriz iniciada por Henry Ford a partir de 1903 con el ensamble de automotores armados por los que Braverman llamó *mecánicos globales* y por *mecánicos por partes* a partir de 1908. Pero el momento de despegue de lo que después se denominó el fordismo se constituyó con la primera cadena de montaje a partir de 1914 en que al comienzo operaban los *sub-ensambladores* y más adelante operarios especializados en una tarea específica cada uno.

Este proceso novedoso en la industria en que si bien estos primeros dispositivos de ensamblaje de las unidades, elevaron fuertemente la producción y al mismo tiempo el reclutamiento de trabajadores, tuvo varios inconvenientes al principio. El primero fue el masivo ausentismo y abandono por parte de los trabajadores que rechazaban los ritmos de la cadena y el trabajo repetitivo. Y lo segundo, fueron las dificultades de sincronización de las distintas operaciones a lo largo de la cadena que no siempre coincidían en los ritmos. Mientras el primer problema fue solucionado con el conocido aumento de salarios a 5 dólares diarios para los trabajadores, el segundo tardó varios años en organizarse la sincronización de las máquinas específicas y de los tiempos de mecanizado de las distintas partes de las unidades (Boyer y Freyssenet (2013). La solución encontrada consistió en gran medida en la estandarización de las partes de las unidades que contribuyó a incrementar fuertemente la producción. La otra solución fue la introducción de cadenas secundarias que confluían en forma sincronizada sobre la cadena principal, tal como los afluentes de un río, como comenta Coriat (2001) parafraseando a Henry Ford.

El fordismo tomó esta sistematización del saber obrero con la introducción de la cadena de producción a la vez que integraba las máquinas en un proceso que iba a eclosionar con el fin de la segunda guerra mundial, como plantea Lipietz (1994):

El fordismo es agregar al taylorismo la idea de que una vez que se produce la separación entre Administración que concibe la organización y los obreros que la aplican, la administración puede introducir formas, puede materializar el saber hacer por medio de máquinas, concretarlo en un sistema automático de máquinas. La mecanización de tipo fordista es la cristalización del saber hacer antiguamente capturado por el taylorismo, por medio de un sistema automático de máquinas (p. 2).

Para el autor, el fordismo constituyó más que una combinación del taylorismo con la introducción de la maquinaria. Se trataba también de un modo de acumulación capitalista que desde el fin de la segunda guerra mundial mantuvo un crecimiento constante durante tres décadas hasta la crisis de los años 1970, sobre todo en Europa, donde había logrado sólidas bases, algunas de las cuales el mismo Henry Ford había visualizado en las primeras décadas del siglo pasado y que se había desarrollado en muchos países centrales con un rol fundamental del Estado, que Lipietz (1994) sostiene:

Aquí tenemos los tres componentes del modelo de desarrollo: un paradigma tecnológico (taylorismo + mecanización), un régimen de acumulación que es el crecimiento del consumo de masa, porque hay una ley que dice que el crecimiento del salario debe ser más o menos equivalente al crecimiento de la productividad más el crecimiento de precios, lo que significa el crecimiento en paralelo del poder de compra y de la productividad, y finalmente un modo de regulación, con diferentes aspectos: contractualización con legislación social y Estado benefactor, entre otras cosas, a nivel nacional (Ídem, p. 6).

Tenemos aquí con Lipietz y otros autores del regulacionismo francés, como Coriat, dos niveles de análisis. Por un lado un modo de acumulación a nivel nacional que privilegia el consumo masivo. Por otro lado un “paradigma tecnológico”: el fordismo, llamado también modelo productivo por Boyer y Freyssenet (2013). Y a su vez un modo de regulación por parte del Estado que regula las relaciones laborales y salariales, actuando como Estado benefactor o Estado de Bienestar.

Sobre esta cuestión, De la Garza (1999) advierte algunos problemas al relacionar estructuras macroeconómicas con modelos productivos al no proporcionar “conceptos específicos sobre el proceso productivo” (p. 73). En este sentido, el autor subraya los aportes a los estudios sobre taylorismo y fordismo que se inicia desde el obrerismo italiano y francés con Panzieri y Mallet y desde la corriente anglosajona con Braverman. “Ambas parten de Marx, donde habría que buscar los orígenes más lejanos de las preocupaciones por caracterizar etapas de los procesos de trabajo capitalistas, en sus teorizaciones acerca de la manufactura y la gran industria” (ibídem).

Para De la Garza, el problema del regulacionismo consiste en la escasa articulación de los modelos productivos con los modos de desarrollo y formas de Estado. Pero si bien

sería posible encontrar puntos de contacto entre estos tres niveles de análisis para los países centrales, la cuestión se plantea como problemática para los países, digamos, periféricos, en este caso de América Latina. De ahí el interés por conocer, en el caso argentino, cómo se desarrolla esa relación y cuáles son sus puntos de contacto.

Recurriendo a Novick (2010) podemos encontrar importantes puntos de contacto entre modelo productivo, modo de acumulación e intervención estatal durante la primera y segunda fase de sustitución de importaciones (1930-1958) y (1958-1976) (Kosacoff, 2007, extiende el segundo período hasta 1979, en que cambiaría el modo de acumulación). La autora se refiere a la ISI como modo de acumulación, que si bien llegó a un crecimiento moderado, no se aproximó al alcanzado por los países centrales durante los “30 años dorados”. En ese sentido plantea que: “Pese al modesto desempeño macroeconómico existían en el esquema de la ISI, articulaciones sociales, sectoriales y espaciales considerablemente integradas, que definían una configuración institucional que le daba basamento al modelo” (p. 164).

Así, se establece un cierto paralelo con el Estado de Bienestar que, sin alcanzar a los países centrales, “... la protección social en sus diferentes aspectos estaba consolidada, aun cuando estuviera mayormente asociada a la inserción en el mercado de trabajo. La salud, la educación, la previsión social y la vivienda eran provistas y subsidiadas por el sector público” (ibidem). El rol del Estado también estuvo implicado en las relaciones laborales con las negociaciones colectivas por rama o actividad. Así, las Convenciones Colectivas de Trabajo (CCT) fueron una institucionalización de las relaciones laborales en que el Estado jugó un importante rol. En este punto, cabe precisar que ese rol, si bien fue la característica de los primeros gobiernos peronistas, asumió formas diferentes durante los años de la proscripción de este movimiento, período inestable políticamente, pero que al mismo tiempo establecía una modernización casi “a marchas forzadas” como se refería Hirschman (1987) a la modernización brasileña.

Una modernización asociada a un fordismo al que Lipietz (1997) llamó periférico y Novick (2010) denominó idiosincrático. Es decir, que no se trataba de una copia del que se desarrollaba en los países centrales, pero tampoco difería mucho en la organización del trabajo, por lo que también la segunda autora llegó a plantear elementos de hibridación de este modelo. Tomando el ejemplo de la industria automotriz, que es el sector que nos interesa, vemos que el diseño de las unidades que llegaban a nuestro país, era realizado por la ingeniería de los países centrales, mientras en el país se realizaban las adaptaciones

de los modelos teniendo en cuenta especificidades como la adaptación a la red vial, al mercado, etc. Se trataba de un mercado interno cerrado y cautivo y por lo tanto limitado, que solo permitía escalas reducidas en relación a sus países de origen.

En relación a la organización del trabajo, Novick hace hincapié en el control del proceso y de los trabajadores por parte de los mandos jerárquicos, diferente del control de la productividad en países centrales. Lo cual podría matizarse pensando que ambos tipos de control están integrados en esa organización del trabajo, aunque, efectivamente, la productividad en Argentina era muy inferior a la de aquellos países, fundamentalmente debido a lo tecnológico. Como se dijo, los equipos que llegaban a nuestro país ya habían sido valorizados en otros países y volvían a transferir valor al producto en el nuestro. Aquí tenemos algunas de las peculiaridades del modelo autóctono señalados por la autora:

- a. la estructura de comando y decisión adopta en la empresa una forma jerárquica y piramidal.
- b. se instaura una fuerte división entre las tareas de concepción y ejecución. Las funciones de producción, mantenimiento y control de calidad se presentan fuertemente diferenciadas
- c. la fuerza de trabajo es asignada a puestos fijos de trabajo de acuerdo a lo acordado en convenciones colectivas.
- d. se elimina en los trabajadores de producción toda iniciativa o autonomía, los ritmos son impuestos por las oficinas de métodos o por la tecnología en casos de mayor automatización.
- e. la supervisión adopta más un rol de control que técnico.
- f. rigen acuerdos colectivos y no individuales (Novick, 2010: 165).

Esta autora señala que la introducción de la cadena fordista data de comienzos de la década de 1960, sobre todo en la industria automotriz, coincidiendo con el comienzo de la segunda fase de la ISI. Aquí, interesa repetir que, si bien de alguna manera el modelo productivo fordista se conectaba con el modo de acumulación basado en las ISI, el rol del Estado no siempre acompañó ese proceso con la regulación de esa relación. Es decir, el Estado como garante de la preservación de cierta paz social, estuvo lejos de establecer esa garantía toda vez que durante el segundo período de la ISI el sistema político estuvo caracterizado por una gran inestabilidad. En primer lugar, producto de la proscripción del peronismo (1955-1973), hubo una sucesión de gobiernos civiles y militares que no llegaron a estabilizar la situación<sup>9</sup> y, si lo lograron durante el gobierno militar de Juan

---

<sup>9</sup> Por lo que se llamó la Resistencia Peronista (1955-1959) y luego por las huelgas y ocupaciones de fábricas entre 1964 y 1965. Lo veremos mejor en el próximo capítulo.

Carlos Onganía (1966-1970) fue por pocos años hasta el estallido del “Cordobazo” en 1969 y la rebelión en provincias del interior y en segundo lugar por la propia inestabilidad del tercer gobierno peronista, sobre todo a partir del fallecimiento de su líder.

### **1.3.La instalación de Ford en General Pacheco**

Estos movimientos disruptivos de fines de 1960 estaban asociados a una estructura social que se había transformado en el ámbito urbano. La modernización de principios de la década había producido una fuerte concentración y centralización del capital. Estas ramas dinámicas de la economía reclutaban nuevos trabajadores con cierta calificación, mientras las ramas más vegetativas entraban en decadencia y algunas desaparecían como los frigoríficos (Schvarzer, 1996) y de ese modo el resultado de esa etapa fue de cierta reducción de la clase obrera industrial en esos segmentos (Torrado, 2010). En tanto, la profundidad de estos movimientos intraclase se iba a traducir en potentes corrientes reivindicativas con la nueva clase obrera en el centro de esas demandas.

Por otro lado, el destino de los movimientos migratorios en esta etapa de la ISI, fue diferente que en la anterior. Torrado indica que los sectores más desfavorecidos fueron más bien absorbidos no ya por las industrias más dinámicas, que reclutaban trabajadores más calificados del ámbito urbano, sino por la rama de la construcción, entre las ramas en las que se emplearon los llegados de las migraciones del interior del país o de los limítrofes. Cierto es que en algunas provincias como Córdoba, algunas fábricas automotrices como Renault ingresaron trabajadores migrantes del interior (Laufer, 2015), pero en la mayoría de las terminales del Gran Buenos Aires, se reclutaron trabajadores en su mayoría residentes del Conurbano, inclusive de la Capital Federal (Torre, 1983).

La instalación de las empresas transnacionales en la rama petroquímica, siderúrgica y, en especial las de la rama automotriz, que se constituían en la vanguardia de la modernización, se realizaba, según Schvarzer (1996) con poca planificación, sobre todo las últimas, señalando que de las 26 empresas automotrices que competían para su instalación a principios de la década de 1960, sólo quedaban 12 en 1970, ya que algunas de las oferentes no habían llegado a instalarse y otras quedaron en el camino (Schvarzer, 1993)<sup>10</sup>. El mismo autor señala, sin embargo, el caso de Ford Motor Argentina y su

---

<sup>10</sup> Las doce empresas que quedaron en 1970 eran C.I.A.S.A. (productora del Siam Di Tella), I.M.E. (Industrias Mecánicas del Estado, productora del Rastrojero Diesel), Industria Automotriz Santa Fe S.A. (productora del auto Unión), DECA IC S.A. (productora de chasis para camiones y ómnibus, Citroën Argentina S.A., Chrysler Fevre Argentina S.A., Fiat Concord Argentina S.A., Ford Motor Argentina S.A.,

radicación en la localidad de General Pacheco (Municipio de Tigre) en 1961, en un espacio estratégico para la producción automotriz, como un hecho relevante:

Ford estuvo relacionada con el mercado argentino desde comienzos de siglo, instaló muy temprano una planta de armado y logró una gran adhesión de los consumidores locales. En 1960 volvió al país dispuesta a realizar inversiones de envergadura, algunas de las cuales contrastan con la estrategia de otras multinacionales en esa misma época. Ford compró un terreno de más de cien hectáreas, sobre la principal carretera argentina y a 60 kilómetros de la Capital, para instalarse allí con una planta que ofreciera buenas posibilidades de ampliación. En ese sitio concentró, desde el comienzo, sus actividades con lo que logró cierta eficacia fabril. Con el paso del tiempo, adquirió plantas en otras zonas industriales. Transax (en Córdoba, comprada a Kaiser, que hace cajas de velocidades) y Metcon, una planta de fundición, en Villa Constitución, que había integrado el complejo de Acindar, (...) aparte de otras menores (Schvarzer, 1993: 15).

La compañía se situó de esa manera con una capacidad de escala suficiente como para abastecer un mercado interno ávido de los productos automotrices, mientras que no todas las empresas radicadas en ese período, se habían establecido con un proyecto parecido, según el mismo autor<sup>11</sup>. Proyecto que se completaría luego con la construcción de la nueva Planta de Camiones, inaugurada en 1980 bajo el régimen militar y puesta en marcha en 1982.<sup>12</sup>

Ahora bien, si por un lado consideramos el impacto de una gran terminal automotriz en una comunidad que se integraba en el proceso de la modernización, no era menor el impulso urbanístico que se desarrolló al mismo tiempo y aunque los pensemos separados, se combinan y retroalimentan, en un proceso cuasi vertiginoso, como señala refiriéndose a la zona norte del Gran Buenos Aires (GBA)<sup>13</sup> Alejandro Schneider (2005):

Las consecuencias de las mutaciones económicas se hicieron sentir en diversos ámbitos. La distribución geográfica desigual de las viviendas, el surgimiento de disímiles espacios residenciales y la falta de una infraestructura adecuada (sanitaria, educacional, de agua potable, gas, cloacas y vial) fueron algunos de los rasgos problemáticos que acarrió una industrialización con escaso control estatal. Los trabajadores que se volcaron a los

---

General Motors Argentina S.A., IKA-RENAULT S.A., Mercedes Benz Argentina S.A. y Safrar (Peugeot). Las tres primeras terminaron desapareciendo en poco tiempo mientras la concentración de la rama avanzaba. (Los datos sobre las doce empresas son del Anuario de Adefa, Asociación de Fabricantes de Automotores de 1970. <http://www.adeffa.org.ar/>)

<sup>11</sup> Esta cuestión planteaba, según el mismo autor, desde el comienzo de la radicación de las transnacionales automotrices el problema de la escala, ya que si bien quedaban diez terminales a mediados de los años 1970, la emergencia de un mercado interno dinámico pero acotado, suponía que, para el cálculo práctico, no hubieran hecho falta mucho más que dos o tres terminales con la escala suficiente para satisfacerlo, lo que mostraba a su vez, según el autor, la irracionalidad de las administraciones que tuvieron en sus manos esas decisiones entre la segunda mitad de la década de 1950 y la primera de 1960.

<sup>12</sup> La Planta de Camiones de Ford y también Transax pasaron a Volkswagen en 1996 luego de disolución de la fusión entre las dos empresas que había comenzado en 1987.

<sup>13</sup> La Zona Norte de Gran Buenos Aires abarca para Schneider los partidos de Vicente López (el proceso de más antigua data), San Isidro, San Fernando y Tigre (estos últimos los que se poblaron rápidamente entre las décadas de 1950 y 1970).

conglomerados fabriles junto con sus familias, se alojaron en los espacios libres disponibles de los barrios antiguos o bien se radicaron en las periferias de los núcleos primitivos. En general, la dinámica del proceso urbanizador estuvo conducida por la voluntad, el esfuerzo y la organización de los propios vecinos de los barrios. Éste fue el elemento común que identificó a la mayoría de los residentes del conurbano... (p. 58).

Ese proceso de modernización que se desplegó en la década de 1960, se desarrolló no sólo con la instalación de grandes industrias, sobre todo en la zona norte del GBA, sino también con gran cantidad de talleres para abastecer a esas fábricas. Hay que agregar que el proceso urbanístico al que alude el autor, llevó a una instalación más bien desordenada de muchos barrios, no siempre con todos los servicios, alrededor tanto de las fábricas, de las estaciones ferroviarias, sino también cerca de las autopistas que se construían en ese período y en especial, el municipio de Tigre sufrió una notable transformación. En pocos años, mientras la población y las actividades rurales, sobre todo isleñas, decaían, la urbanización y la actividad industrial y comercial crecían vertiginosamente, mientras la mano de obra industrial ocupada se duplicaba tanto entre 1954-1964 y entre 1964-1974.

La radicación de la terminal de Ford, se constituyó entonces en un hecho significativo para el municipio de Tigre. Así, Schneider (2005) señala que:

... fue uno de los ejemplos más publicitados por la gestión de Frondizi como muestra de su política económica. En la inauguración de su sede estuvieron presentes, entre otros, el gobernador de la provincia [Buenos Aires] Oscar Alende y el presidente del Senado José M. Guido. Por entonces, la multinacional ocupaba más de cien hectáreas, su superficie cubierta era de 33.400 metros cuadrados y empleaba a 2.400 trabajadores (p. 52).

Se puede agregar, también que, en pocos años, se instalaron otras fábricas autopartistas que trabajaron para Ford, como Dunlit, Fitam, Cormasa, Armetal, Wobron, etc., todas ubicadas en la Zona Norte del Gran Buenos Aires.

### ***1.3.1. Un recorrido por el Centro Industrial Ford***

El Centro Industrial Ford que se inauguró en 1961 constaba de tres plantas, limitado por las vías del ferrocarril Mitre, ramal Zárate-Campana por un lado y por el otro por la actual autopista Panamericana, que en aquel tiempo estaba en construcción, y por la avenida Henry Ford que une la autopista con la Ruta 9 en la localidad de General Pacheco, partido de Tigre. En la foto del plano se puede ver a un costado entre la avenida Henry Ford y las vías del ferrocarril, la planta de Volkswagen, donde había funcionado la Planta de Camiones de Ford, nombrada más arriba. Obviamente, el predio original que ocupó la multinacional entre 1961 y 1996, denotaba objetivos mucho más ambiciosos, como se

verá en los siguientes capítulos. Nótese que el espacio que ocupa hoy VW es aproximadamente la cuarta parte del predio inicial que ocupaba Ford.

Aquí, vamos a intentar reconstruir el proceso productivo desde el comienzo, de acuerdo a los relatos de varios entrevistados que, obviamente, recortaban sus lugares de trabajo en las plantas donde trabajaban, mientras del resto tenían más bien una mirada más general.

Para ingresar a Ford y seguir el desarrollo del proceso productivo, se puede entrar por la Puerta 2 que está sobre lo que había sido la Carretera Panamericana en aquellos tiempos. Vamos a seguir una unidad. El proceso comienza en la Matricería de la Planta de Estampado, situada adelante. En este taller dentro del taller, se realizaban desde 1962 las matrices de los guardabarros, el techo, el capó, lo que es la estructura del coche y se desempeñaban trabajadores altamente calificados de las categorías superiores. Luego, las matrices se utilizaban en las enormes prensas Komatsu (japonesas) y Krupp (alemanas) donde se cortaban, plegaban y estampaban las chapas que llegaban de las empresas siderúrgicas para realizar los paragolpes, guardabarros, capó, etc., donde se desempeñaban preneros y balancineros en un clima de estruendo constante.

De las Prensas, se pasaba a Subarmado, donde se realizaban distintos trabajos en forma individual, en general piezas chicas que se iban soldando formando conjuntos. Inclusive se armaban las puertas, muy pesadas en aquella época. Luego seguía el sector de Armado donde comenzaban las líneas donde se colocaba el piso de las unidades y se armaba la carrocería completa. En Subarmado y Armado se desempeñaban los soldadores, desde los que trabajaban en máquinas colgantes por puntos, soldadoras eléctricas y autógenas, pulidores con discos abrasivos para limpiar los restos de soldadura, chapistas, sacabollos, etc. En el sector se colocaban las partes principales para soldar la carrocería en un molde que llamaban “El Libro” o “El Caballete” donde se cerraba el molde y se soldaba con cientos de localizadores por donde circulaba la corriente en los puntos de soldadura.

A continuación de las líneas de Armado, seguían las Cabinas de Estañado y Pulido de Estañado, donde se colocaba estaño en la parte trasera de los Ford Falcon entre los parantes traseros y los guardabarros traseros y sellando imperfecciones en el cierre de puertas y más adelante, en el mismo sector, trabajaban los pulidores de estañado. Un sector sumamente insalubre por la nocividad de las emanaciones de plomo en el sector. Una vez armadas completamente las carrocerías, pasaban a los piletos de fosfatado que se usaba como antioxidante antes de la llegada a fines de la década de 1970 de la



Electroforesis Catódica, llamada comúnmente Cataforesis. Aquí, finaliza la enorme Planta de Estampado, donde se confundían el impacto y ruido de los golpes de las prensas, las pulidoras neumáticas y el chisperío y humo emanados por las máquinas soldadoras.

De la Planta de Estampado pasamos a la Planta de Pintura, sobre la Planta de Montaje, adonde suben las unidades a través de un túnel que se conecta con la Planta de Estampado. De modo que luego del fosfatizado, se limpiaba la carrocería con solvente y se le aplicaba el *primer*, una especie de antióxido, ya con soplete y, después del sellado y lijado, pasaba a las cabinas de pintura donde los sopletistas de primera, segunda y tercera mano aplicaban la pintura de acuerdo a los pedidos de colores por parte de los concesionarios. La actividad del pintado de las unidades, también se tradujo en contaminación con el plomo que contenían las pinturas en esos años.

De las cabinas de pintura, las unidades pasaban al horneado donde se “cocinaba” la pintura a unos 60/70 grados de temperatura, pasaba por los Inspectores de Calidad que detectaban las fallas en la pintura y si no pasaban a Reparaciones, las unidades bajaban por otro túnel a la Planta de Montaje, donde entraba en el primer tramo, a las líneas de Tapicería, por un sector llamado “Dress-up” donde llegaban las carrocerías vacías y se colocaba el tapizado del techo, los asientos, los vidrios, el tablero, es decir, todos los implementos de la unidad, menos la mecánica. Líneas de unos 80 metros de largo en que las unidades llegaban hasta un punto y regresaban hacia atrás por otra línea y así en varias líneas de Tapicería, hasta una punta de la línea de Chasis. Se pasaba a lo que se llamaba la Línea Elevada, donde se colocaba el tren delantero y se bajaba el motor. En la línea de Chasis se armaba la parte mecánica de la unidad. Se colocaba el tren trasero y cerca de la otra punta, se colocaban las ruedas y más adelante se afinaba el motor con mecánicos y electricistas que comprobaban su funcionamiento.

El último sector era Reparación Final, donde los Inspectores de Calidad hacían las últimas observaciones y en distintos sectores se reparaban las partes defectuosas. Al igual que Tapicería y Chasis, se trataba de líneas de 70/80 metros aproximadamente que terminaba en el sector Pintura de Reparaciones. Así, las unidades llegaban a Pre-Entrega donde se realizaban los últimos chequeos en que las unidades encontradas con algún defecto se derivaban a la “Línea Muerta” donde se realizaban reparaciones menores. Era el final del proceso en que las unidades pasaban a la playa y de ésta a los concesionarios.

Nos queda la Planta de Motores, cerca de la entrada por Henry Ford, la Puerta 1 y alejada unos 600 m. de la Planta de Estampado. Una planta aislada de las líneas de producción de Estampado y Montaje, más bien cerca de la Administración Central. En la Planta de Motores, se realizaban los motores de Ford Falcon y Ford F-100, que se montaban en blocks de fundición de hierro y aun no de aluminio, como ya se utilizaron en la casa matriz alrededor de 1970. Esta planta, más pequeña en relación a las otras dos, contaba con un sector con máquinas operadas por obreros calificados, algunos técnicos mecánicos, que interpretaban planos y operaban enormes máquinas para mecanizar los blocks y también muchas piezas de éste. El taller se completaba con líneas de montaje y puesta a punto de los motores, configurando así una fábrica metalúrgica en sí misma.

Tenemos aquí una aproximación a la fábrica Ford Motor Argentina. Una planta que, si bien moderna en su edificación y en su estructura productiva, sus equipos ya no se correspondían con las plantas de la casa matriz. Los entrevistados que trabajaron en aquellos años recuerdan que todo el trabajo era manual, casi artesanal. Pero es claro que los trabajadores de Ford no eran de ningún modo artesanos, ya que no controlaban la organización del trabajo. En realidad, se trataba de una modernidad que no necesitaba más tecnología que la requerida por un mercado interno cautivo que garantizaba la colocación de los productos que durante muchos años iban a liderar el mercado automotor. Así, este fordismo idiosincrático se consolidaba en la Ford y se iba a desarrollar durante casi tres décadas, siempre y cuando el mercado se mantuviera cautivo.

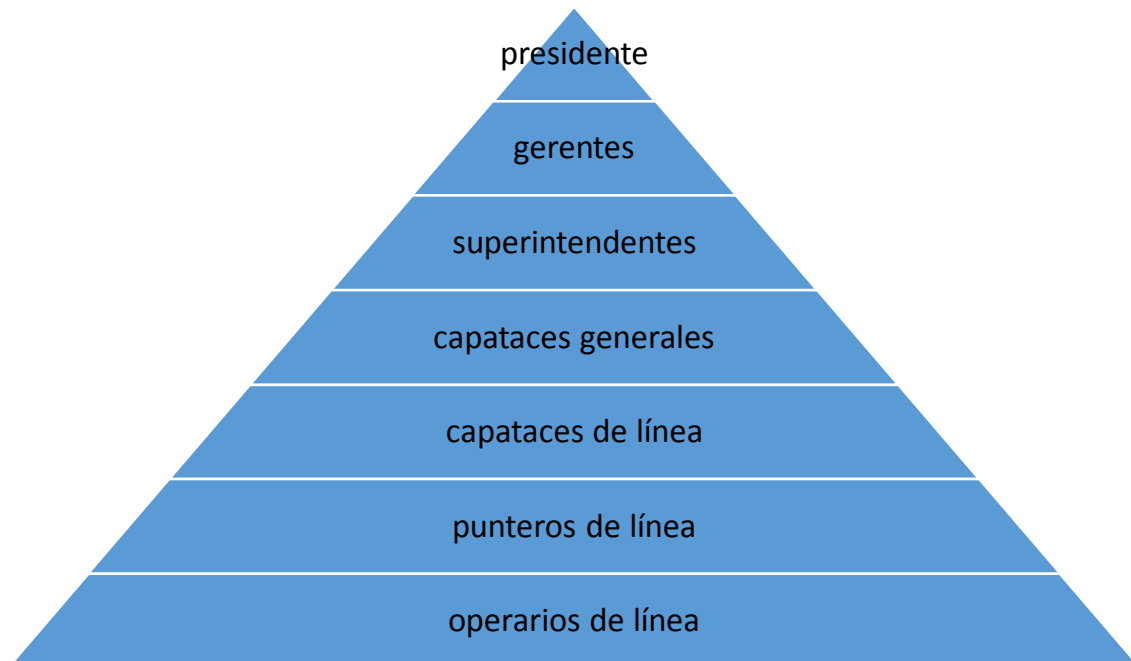
A la izquierda del plano se puede ver exactamente frente a la puerta 2, la Planta de Estampado y a continuación, más a la izquierda, la de Montaje. Sobre esta, se encuentra la Planta de Pintura. Más a la derecha, calcúlese a unos 600 m. de Estampado, la Planta de Motores y frente a la Puerta 1, la Administración central. Y a la derecha, lo que fue la Planta de Camiones de Ford hasta 1996, hoy Volkswagen.

Como hemos visto en la descripción de las plantas, la cadena fordista se constituye en la organizadora del trabajo en la fábrica, lo cual no significa que el régimen instaurado tanto en Ford como en el resto de las empresas automotrices haya resultado novedoso para la Argentina. Como plantea Lobato (2004), este sistema ya se estaba aplicando en lo que llamó “Las catedrales del Roast Beef” aludiendo a los frigoríficos instalados en las primeras décadas del siglo pasado que combinaban tanto el taylorismo como el fordismo en la organización del trabajo sobre todo en las fábricas más modernas como el Swift y el Armour en la localidad de Berisso, provincia de Buenos Aires.

Foto 1. Plano de Ford Motor Argentina señalizado y utilizado por la querrela durante el juicio a directivos de Ford por el secuestro a 24 trabajadores en 1976.



Estructura jerárquica en Ford Motor Argentina (a mediados de 1970) Elaboración propia en base a datos de los trabajadores tomando líneas de producción como referencia.



Siguiendo el esquema de Novick (2010) en páginas anteriores, la estructura jerárquica de Ford era ciertamente piramidal. Para los años 1970, el presidente de la empresa era Juan

María Courard, mientras entre los gerentes que le seguían en jerarquía se encontraba el de Manufactura, Pedro Müller<sup>14</sup>, a quien seguía un Superintendente por planta que a su vez tenía a cargo los capataces generales por sector. Cada uno de estos capataces generales tenían a cargo los capataces de cada línea, los que a su vez tenían a los punteros, que eran sus ayudantes en el control de cada línea. Esta era la estructura jerárquica piramidal en la parte productiva de la fábrica que se completaba con los Inspectores de Calidad, jornalizados diferenciados por sus guardapolvos azules, que controlaban los defectos de fabricación y tenían el poder de aceptar o rechazar las unidades producidas.

Así se cerraba un dispositivo de relaciones sociales estructurado alrededor de la cadena de producción en el que jugaban sus roles los distintos actores de una trama fordista en la que, según Novick (2000): “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” (p. 127).

El modelo fordista se utilizó, como dijimos más arriba, durante aproximadamente tres décadas en Ford Argentina, sin una variación cualitativa. Probablemente, esto era consecuencia de que los productos eran dirigidos casi exclusivamente hacia los mercados internos, como también señalamos. Eso explica de alguna manera la perduración de un modelo productivo que se extendió hasta los años 1990 cuando los países centrales ya lo habían abandonado. En el mismo sentido, no hubo tampoco cambios significativos en la estructura laboral de la planta local, como sí había ocurrido en aquellos desde la crisis del petróleo de 1973, como veremos en los siguientes capítulos.

#### **1.4. La cantidad como problema**

Es probable que a lo largo de este trabajo, el lector perciba una cierta obsesión por la cantidad de trabajadores durante cada período estudiado. Esta inquietud permanente por la exactitud sobre la cantidad de obreros en la fábrica, tiene más bien su base en la preocupación de Simmel sobre ese problema. Siguiendo al autor, no resultan iguales las relaciones recíprocas de un grupo pequeño que de uno mucho más amplio. No en vano Simmel (1986) dedicó una parte de su trabajo a este tema:

... habrá que concederse que un grupo, cuando posee cierta extensión, toma resoluciones, crea formas y órganos para su conservación y fomento, de las que antes no necesitaba; y

---

<sup>14</sup> Ambos, junto con Galarraga, gerente de Personal y Sibilla, gerente de Seguridad, fueron acusados por el secuestro de 24 delegados de la fábrica en connivencia con los militares que ocuparon la planta luego del golpe de estado de 1976

que, por otra parte, los círculos más limitados tienen cualidades y realizan acciones mutuas, que desaparecen inevitablemente al sobrevenir una ampliación numérica (p. 57).

Es decir, que según el autor, ciertas formas de socialización solo pueden ser posibles “bajo la condición de una determinada amplitud numérica” (ibídem). Tomemos un ejemplo: los delegados de una planta llaman a asamblea para resolver los pasos a seguir en un conflicto por la velocidad de las líneas de producción. Pero no resulta lo mismo si a la asamblea concurren 100 obreros que si participan 900, ya que una medida de fuerza decidida por los primeros tendrá diferente resultado si la resuelven los segundos. Lo mismo ocurre con las formas adoptadas por un grupo pequeño y más bien selecto, por ejemplo, los técnicos, que mantienen fuertes lazos relacionales en base a su status social dentro de la planta. En cambio, en la medida que ese grupo se extienda, perderán cohesión esos lazos sociales.

Ahora bien, ese es el problema con el que nos encontramos cuando intentamos conocer el número exacto de obreros en la industria automotriz y en Ford en particular cuando consultamos los datos que brinda Adefa<sup>15</sup> la única fuente que enumera los datos básicos de la industria automotriz en cantidades de unidades producidas, personal ocupado, horas trabajadas, etc., por lo cual nos resulta muy difícil conocer el desagregado del rubro “personal ocupado”, ya que se refiere a la cantidad total de empleados y obreros de toda la rama automotriz y no de cada empresa. Lo que tampoco nos permite conocer la cantidad de unidades producida por obrero ocupado y por lo tanto la productividad por obrero. Al menos, habría ciertos límites en la información sobre la cantidad de obreros en paralelo con el resguardo de los secretos de fabricación de una gran empresa como Ford.

Curiosamente, los datos del Anuario 1970 son reveladores de este problema para el investigador. Aquí se brinda una pista, aparentemente por única vez, de los datos desagregados del “personal ocupado” de 1969 para toda la rama. Así, del total de personal, corresponde el 67% a los obreros, mientras el 33% corresponde a los empleados, desagregados según el gráfico de abajo, de donde los obreros serían 26.873 durante 1969 y, por lo tanto habrían producido a razón de 8,13 unidades por obrero en vez de 5,4 por “personal ocupado” en relación a los 218.590 vehículos producidos por toda la industria en ese mismo año.

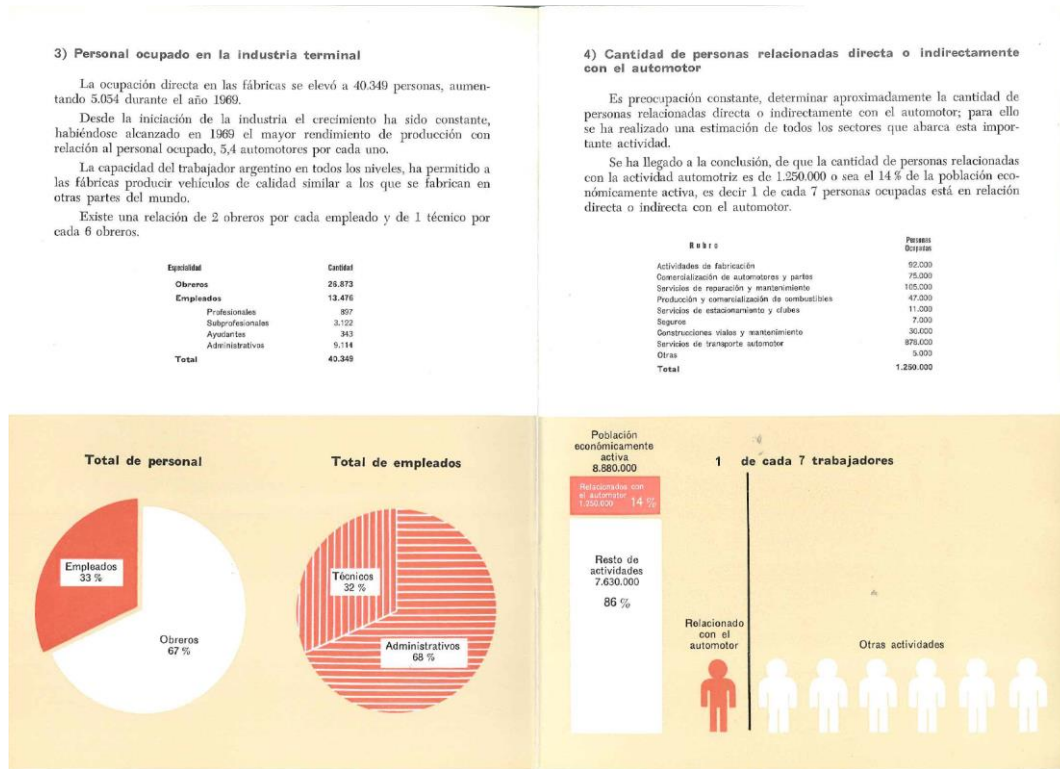
Esto nos puede llevar a un debate sobre quienes intervienen en la fabricación de las unidades en la rama automotriz. Es decir, si fueron la totalidad del “personal ocupado”:

---

<sup>15</sup> Asociación de Fabricantes de Automotores

40.349 entre obreros y empleados o, fueron los 26.873 obreros registrados. Y ciertamente, el objeto de nuestro trabajo nos remite más específicamente al colectivo obrero. Y también los números son importantes. No es lo mismo que se produzcan 8,13 unidades por obrero que 5,4 unidades.

Anuario Adefa 1970. Datos desagregados del personal ocupado en la industria terminal



Más difícil, resulta la tarea de encontrar los datos de la cantidad de obreros en la fábrica Ford Argentina ya que, salvo las aproximaciones a las que llegan los entrevistados, casi no hay evidencia, salvo algunas cifras que se encuentran en las actas de negociaciones colectivas de los años 1960 y comienzo de los 1970 que veremos en el próximo capítulo en base a los datos recogidos de esas actas por Valeria Ianni (2011) o los de Santella (2008) entre 1998 y 2002. Pero encontramos un dato más que interesante para tener en cuenta. En la página capturada se alude a la proporción de técnicos: “1 técnico cada 6 obreros” en ese año. Lo que nos advierte sobre la continua devaluación de las credenciales educativas que veremos en las décadas siguientes al aumentar progresivamente la cantidad de técnicos trabajando como obreros de línea, pero sobre todo a partir de 1990. Así, el técnico que llegará en los años 1990, comparado con el técnico de los años 1960-1970, será un técnico devaluado en sus títulos académicos.

## Capítulo II

### **La formación de un colectivo obrero dentro del modelo fordista en la segunda fase de sustitución de importaciones (1961-1973)**

#### **2.1. El marco social en el que se inscribieron los obreros de Ford**

El período que vamos a estudiar en este segundo capítulo, resulta ser una coyuntura política altamente inestable, de alternancia entre gobiernos civiles y militares, pero al mismo tiempo de una fuerte radicación de capitales extranjeros, sobre todo norteamericanos, en el marco del enérgico impulso a la modernización del proceso de sustitución de importaciones que iniciaba su segunda fase a partir de 1958. Como ya planteamos en el capítulo anterior, esa modernización iba a decantar en potentes transformaciones estructurales, tanto económicas como sociales pero también significaron la puesta en marcha de nuevas relaciones de poder capitalista, que se iba a traducir en un incremento de la hegemonía de las empresas transnacionales.

Esto nos lleva a un escenario de carácter dual, en que conviven distintos desarrollos económicos entre la actividad económica tradicional y la más moderna que ocupaba ciertos nichos productivos que comenzaban a convertirse en dominantes mientras importantes sectores tradicionales como frigoríficos y también ingenios azucareros tendían a desaparecer antes que modernizarse. Pero la nueva industrialización no absorbió mayormente fuerza de trabajo de las migraciones del interior como en la década de 1940.

En la etapa que consideramos, la urbanización ya se había consolidado fuertemente. Según Torre (1983), para la década de 1940 "... aproximadamente el cincuenta por ciento de los trabajadores urbanos eran recién llegados a la ciudad. Desde entonces, lo que ha caracterizado al país es la tendencia al agotamiento de las reservas de mano de obra rural" (p. 10). De acuerdo al autor y, según una encuesta por él citada sobre trabajadores industriales argentinos en 1966, el 25% de los encuestados tenía padres que habían trabajado en la agricultura, cifra inferior a otros países de América Latina. Es decir, que en los años sesenta, a diferencia de los cuarenta, el origen de los obreros industriales era básicamente urbano, muchos de ellos de segunda generación obrera.

Torre consideraba a los trabajadores argentinos, para esa época, como una "clase obrera madura", definiendo esa "... madurez de la clase obrera sobre dos dimensiones centrales, la primera demográfica o socio-económica y la segunda política" (ibídem). Ya vimos la

primera dimensión. Sobre la segunda, el autor sostiene que: “la década del primer gobierno peronista (1946-1955) puede ser considerada como el período en que culminó la institucionalización de la clase obrera” (p. 11). Y por lo tanto su madurez política.

Ahora bien, si sobre esta base social y sobre esas “lealtades políticas” se constituyó el peronismo, también lo hicieron los sindicatos que asumieron ciertas prerrogativas que les otorgaron poderes que no obtuvieron los sindicatos latinoamericanos, como la negociación por rama de actividad, el monopolio de la representación sindical por unidad de encuadramiento, una estructura sindical piramidal en cuya cúspide estaban las confederaciones nacionales y por fin, el manejo de los fondos de un gran edificio social que comprendía las obras sociales que incluían la salud, el turismo, etc. En definitiva, los sindicatos ostentaban un enorme poder social y económico y cierta protección estatal cuya contracara era el control que el Estado ejercía sobre ellos con mayor o menor fortaleza. Ahora bien, no se puede ignorar que en la base de esa estructura sindical se colocaron las Comisiones Internas y los Cuerpos de Delegados por unidad económica. He aquí el decisivo nexo sindical con las bases obreras, un legado que algunos autores<sup>16</sup> señalan como anterior a la irrupción del peronismo en el poder, que este se encargó de desarrollar.

Con el golpe de Estado de 1955, con la proscripción de Perón y el peronismo, se abrió un período inestable políticamente, como ya señalamos. La intervención de la CGT y algunos sindicatos fue otro de los intentos de la llamada Revolución Libertadora para lograr el debilitamiento de la clase obrera y al mismo tiempo su disciplinamiento. Sin embargo, esa tentativa estuvo mediada por dos cuestiones: por un lado se planteaban diferencias en la propia cúpula militar sobre el tratamiento de los sindicatos y por el otro por la misma resistencia que ofrecieron parte de éstos en conjunción con las bases obreras, lo que llevó a una serie de acciones disruptivas que incluyeron movilizaciones y no fueron escasos los sabotajes, durante lo que se llamó la Resistencia Peronista entre 1955 y 1959.

En este período, el sindicalismo se reconstituyó con una nueva generación de dirigentes, sobre todo a partir de 1957, en un congreso sindical que organizó la gestión de la Libertadora. En ese congreso quedaron conformadas las “62 Organizaciones” que nucleaban a otros tantos sindicatos que se proclamaban “Leales a Perón”, las “32 Organizaciones formadas por socialistas de derecha y las “19 Organizaciones” de extracción comunista (Torre, 1983). Estas últimas formaron más adelante el MUCS

---

<sup>16</sup> Ver Durruty (1969); Camarero (2007)



(Movimiento de Unidad y Coordinación Sindical). Sin embargo, en el mismo movimiento que el sindicalismo comenzaba a reorganizarse, las fuerzas a su interior fueron adoptando distintas posiciones. Mientras “las 32” fueron sufriendo distintas deserciones hasta quedar los sectores más antiperonistas, los sindicatos peronistas de “las 62” se fortalecían y tomaban un carácter más político y decididamente confrontativo contra el régimen militar con un fuerte apoyo de las bases, tanto en el aspecto reivindicativo como político por elecciones sin proscripciones.

Este es el primer período de aproximadamente cuatro años desde la caída de Perón, en que se manifestó la Resistencia con una oleada de huelgas, algunas de larga duración en que surgían los cuadros sindicales que tomarían luego el timón de los sindicatos. Llegados a este punto hay que notar que la pretensión del régimen militar de 1955-1958 de modernizar la estructura productiva desarrollando la industria pesada y más dinámica como se había intentado en la última fase del gobierno peronista, terminó fracasando sin lograr doblegar la resistencia de los trabajadores. Ese desarrollo lo lograrían con un apaciguamiento de la clase obrera. Dicha tarea iba a recaer en el gobierno de Frondizi que llegó al poder tras un acuerdo con la cúpula política peronista en que se comprometía “a suprimir las inhabilitaciones políticas, dar nueva vigencia al estatuto sindical de 1945 y garantizar a los sindicalistas peronistas el control de la central obrera” (Torre, 1983: 25).

Las expectativas que despertó el nuevo gobierno desarrollista, se diluyeron tan pronto como éste comenzó a implementar su plan de atracción del capital extranjero, sobre todo norteamericano, beneficiando a estos nuevos actores, mientras los asalariados vieron caer rápidamente su poder adquisitivo. Una oleada de medidas de fuerza lanzada por los sindicatos fue rápidamente neutralizada y, en muchos casos fuertemente reprimida y encarcelados sus promotores. Así, para 1959 los sindicatos fueron duramente golpeados<sup>17</sup> y las bases desactivadas, poniendo así en movimiento el proyecto modernizador sin interferencias sindicales capaces de cambiar su rumbo.

Cabe preguntarnos cómo actuó el sindicalismo durante este proceso y si esta actuación se correspondió con los intereses de las bases obreras. Como señalamos, después de la derrota de las huelgas durante el primer año de Frondizi, los sindicatos optaron unos por aguardar mejores momentos para oponerse a un gobierno que no había cumplido sus promesas de normalización sindical, mientras otros aceptaron las condiciones de aquel en

---

<sup>17</sup> Ej.: la larga huelga de los trabajadores del frigorífico Lisandro de la Torre en 1959.

un proceso de cooptación que seguiría durante las posteriores administraciones. Si bien las tensiones con el gobierno desarrollista no dejaron de expresarse, éste terminó cediendo la conducción de la CGT a los sindicalistas en 1961. Para estos años de normalización de la central obrera y del regreso del protagonismo sindical, hay que ubicar la fuerte presencia del *vandorismo* (por Augusto Timoteo Vandor, dirigente metalúrgico), corriente sindical peronista que tuvo un activo rol político adoptando una orientación más independiente de las directivas de Perón desde el exilio.

Es a partir de la recuperación de la CGT, que la dirigencia sindical, encabezada sucesivamente por los nuevos líderes como Andrés Framini (textiles), José Alonso (vestido) y Augusto Vandor (UOM) fue cambiando los métodos de lucha. Luego de los años de radicalización durante la Resistencia, no sólo había retomado el control de la central obrera, sino también de los cuantiosos recursos de las Obras Sociales, que le otorgaban un importante poder sindical, pero también económico y en esa dinámica se convertía también en un interlocutor necesario para las sucesivas administraciones. El llamado a paros generales como en 1961 se convertía en una forma de presión con el objetivo de negociar diferentes reivindicaciones al mismo tiempo en que comenzaban a burocratizarse los sindicatos (Torre, 1983), o profundizaban esa tendencia (Gilly, 1985).

Si bien la salida anticipada del presidente Frondizi en 1962, debido al malestar en las FFAA y las presiones que ejercieron sobre aquél y su reemplazo por José M. Guido, presidente del Senado, logró aquietar temporalmente las aguas en el sector militar, ello no impidió el enfrentamiento que se produjo entre sus facciones y el triunfo del ala de los llamados “azules”<sup>18</sup> liderada por el hasta entonces poco conocido Juan Carlos Onganía, sector que impulsaba la continuación de la modernización comenzada por Frondizi, pero por una vía autoritaria. Si bien los militares no consideraron que había llegado el momento de realizarla, siguieron manteniendo las presiones sobre el débil gobierno del radicalismo que ocupó la presidencia en 1963 encabezado por Arturo Illia. En definitiva, los partidos políticos habían dejado de ser un factor de poder y de presión, lugar ocupado por los sindicatos, ya fortalecidos, que habían elevado sobre sus cabezas el liderazgo de Vandor, mientras los otros factores de poder continuaban siendo los empresarios encabezados por

---

<sup>18</sup> La otra ala militar en pugna eran los “colorados” que propendían un regreso a las condiciones previas al golpe militar de 1943 que colocó a Perón en el poder.

las transnacionales, que ya lideraban las ramas más dinámicas de la economía y, en fin, el poder militar, que mantenía los contactos con ambos sectores.

Portantiero (1977) señala algunas características del proceso socio-económico que se producía durante el gobierno de Illia, proceso que, aparentemente se estaría dando a espaldas de un sistema político sin fuerte intervención para desarrollar las fuerzas económicas en la consolidación de un modo de acumulación que se manifestaba con inusitado vigor. El autor plantea que a partir de 1964 se establece un “crecimiento sostenido del PBI” y de la producción industrial, una “estabilidad en los patrones de distribución del ingreso y progresiva atenuación de las diferenciaciones internas dentro de los asalariados”, descenso de los niveles de desocupación, entre otras variables del período nombrado. El autor concluye: “El gobierno de Illia no frena esas tendencias, pero tampoco las impulsa. A sus espaldas se está produciendo la consolidación de una nueva realidad en la economía y en la sociedad” (p. 542).

Si bien el trabajo de este autor resulta importante para la presente tesis, la cuestión es que el gobierno de Illia no parece haber asumido un rol pasivo. Si por un lado había llegado con una debilidad de origen al sumar solo un 25% del electorado, ya que el peronismo seguía proscrito y en consecuencia la cantidad de votos en blanco había sido muy importante, por otro lado se había manifestado en el gobierno la decisión de recortar el poder sindical, que resultaba coherente con el nuevo modo de acumulación del capital en ese período. Sin embargo, el gobierno de la UCR (Unión Cívica Radical) no contaba con el apoyo de militares y empresarios, mucho menos del sindicalismo. Por lo que desde el fortalecido *vandorismo* se desplegó un planificado y extendido “Plan de Lucha” que culminó con la ocupación de todos o casi todos los establecimientos industriales durante parte de 1964 y de 1965. Según la interpretación de Torre, este Plan de Lucha de la CGT estuvo controlado por la cúpula gremial. Sin embargo, en el trabajo de Schneider (2005) se verifica que en muchos importantes establecimientos, los trabajadores tomaron en sus manos la ocupación, en muchos casos con rehenes, en función de demandas postergadas. Esa dinámica de confrontación tuvo sus efectos hasta bien entrado 1965, como el caso de la ocupación del Centro Industrial Ford, realizado con rehenes en noviembre de ese año.

Así, en el marco de un conflicto social generalizado en que el poder político era cuestionado desde las fuerzas corporativas, es decir, por los sindicatos, los empresarios y las FFAA, mientras el gobierno radical aceleraba su desgaste también exacerbado por la prensa escrita, los militares preparaban el golpe que no por ello fue sorpresivo, sino que

en muchos casos era esperado, inclusive por un sector del sindicalismo entre los que se encontraba el *vandorismo*, que tuvo ciertas expectativas al comienzo del gobierno militar con Juan Carlos Onganía a la cabeza, que depuso a Illia el 27 de junio de 1966. Portantiero (1977) refiere a las declaraciones de la CGT dos días después:

"El movimiento militar que el 27 de junio tomó el poder -dice una declaración de la CGT del 29 de ese mes- constituye un hecho nuevo e históricamente asume una gran responsabilidad, ante la atenta expectativa que indiscutiblemente ha concitado en el país". Por lo demás, era notorio que fracciones importantes del sindicalismo habían tenido participación en conversaciones con militares, previas al golpe de Estado (p. 552).

Sin embargo, las primeras medidas del régimen militar comenzaron atacando a los sectores más atrasados de la economía, como la industria azucarera de Tucumán y los frigoríficos, ramas productivas declaradas "ineficientes" así como los ferrocarriles y los puertos, sectores que al mismo tiempo se conservaban como reductos del sindicalismo desde la década de 1940 y que su desmantelamiento significaba una reducción importante de las plantillas obreras. Es decir, que la otra cara de la modernización, impulsada con mayor fuerza desde el gobierno, significaba al mismo tiempo la liquidación de parte de los sectores más rezagados de la economía. La resistencia de los sindicatos que en marzo de 1967 declararon un paro general de 48 horas, se vio bruscamente frenada por la intransigencia militar que obligó a la central obrera a retroceder sobre sus pasos, al tiempo que desde la cartera económica dirigida por Krieger Vasena, se suspendieron las Convenciones Colectivas de Trabajo (CCT), inhabilitando a los sindicatos en la discusión de salarios y condiciones de trabajo, situación que duró aproximadamente dos años, llevando a la inacción sindical durante ese período.

### ***2.1.1. Una breve comparación con el "Cordobazo"***

Sin embargo, la acumulación de tensiones sociales había ido erosionando la administración militar, sobre todo en regiones del interior del país. Así, la explosión social del "Cordobazo" y su proyección a otras provincias, como Santa Fe y en especial las ciudades de Rosario, Tucumán y Mendoza y la consecuente crisis del régimen militar terminaron con ese estado de cosas. El fin de la gestión de Krieger Vasena, el posterior reemplazo de Onganía por Levingston y de éste por Lanusse, precipitó la salida electoral de 1973, el retorno de Perón y el peronismo y la recuperación de la movilización sindical.

Si bien no vamos a desarrollar los episodios del “Cordobazo”, sus orígenes y consecuencias<sup>19</sup>, no resulta ocioso para este trabajo plantear algunas características sociales específicas que se desarrollaron sobre todo en la capital de la provincia, que fue especial testigo de aquellos sucesos. Brennan (1992), se preguntaba por qué razón estalló el conflicto en las fábricas automotrices cordobesas en 1969 y no en las bonaerenses. En primer lugar, el autor atribuye a la sociedad cordobesa de la época una manifestación más intensa de los cambios en la cultura política del país, así como al vigor en que se insertaron las ideologías de izquierda con la intención de disputar la hegemonía peronista dentro de la clase obrera (p. 5). La segunda cuestión trata de las características del gremio automotriz, más bien de un carácter federativo con cierta independencia de SMATA.

Y en tercer lugar, la característica de la industria automotriz cordobesa que en aquel tiempo nucleaba a fábricas que habían iniciado sus actividades durante los últimos años de la gestión de Perón, que en 1953 había sancionado la ley 14122 de inversiones extranjeras. Así se radicaron primero Fiat en el predio de la Fábrica Militar de Aviones (FMA) donde recibió maquinaria y personal calificado de esta fábrica y más adelante lo hizo Kaiser que llegaba de Estados Unidos con equipos envejecidos y escasos, que también ocupaba el predio de FMA y se llamó Industrias Kaiser Argentina (IKA). Mercedes Benz, en cambio, comenzaba a instalar su planta en González Catán, en el Conurbano Bonaerense al final del gobierno peronista. Así se formaba un enorme polo industrial metalmeccánico en los alrededores de la ciudad de Córdoba que tuvo gran éxito los primeros años, pero que cuando se instalaron las tres grandes automotrices norteamericanas, y luego Citroën y Peugeot en el GBA, tuvieron que entrar en competencia con éstas, ya que sus equipos habían envejecido y necesitaban cambiar maquinaria y modificar la organización del trabajo para seguir siendo competitivas para un mercado interno que crecía en ese momento, pero que no llegaría a las 300.000 unidades durante largos años.

Brennan detalla las condiciones de trabajo en las plantas de IKA-Renault (IKA se asoció con Renault con el fin de incorporar tecnología, hasta que finalmente la compañía francesa se hizo cargo de las plantas en 1967) y de Fiat, en que la primera profundizó el fordismo en sus plantas e incorporó nueva tecnología para acelerar las líneas, aumentar la productividad y al mismo tiempo degradar las calificaciones obreras, mientras Fiat

---

<sup>19</sup> Ver a Brennan (1992); Brennan y Gordillo (1994); Gordillo (2003); Laufer (2015); Mignon (2014).

combinó el fordismo con cierta flexibilidad en la mano de obra mientras imponía un premio a la producción<sup>20</sup>. La otra innovación de Fiat fue la negativa al reconocimiento del sindicato por rama de actividad y la presión a los gobiernos de Frondizi e Illia para el funcionamiento de sindicatos por planta. Así nacieron los sindicatos de SITRAC (Sindicato de Trabajadores Concord) y SITRAM (Sindicato de Trabajadores Materfer).

El objetivo de estas dos empresas llevaba a un aumento de los ritmos de producción y, por lo tanto, de la productividad, sumado a condiciones de trabajo que no fueron impugnadas por el SMATA de Córdoba, dedicado más bien al tema salarial en el caso de IKA-Renault y mucho menos tomadas por los sindicatos de fábrica en el caso de Fiat. Así, los trabajadores de estas empresas, así como los de fábricas vecinas, muchas de ellas fabricantes de componentes, comenzaron a organizarse al margen de la dirección gremial fuertemente cuestionada, cambiando la composición de las representaciones gremiales, lo que llevó a un fuerte antagonismo con las empresas y con los propios sindicalistas, que terminó estallando en mayo de 1969 en lo que se llamó el “Cordobazo”. Una insurrección de masas en la que también intervinieron miles de estudiantes y obreros de la zona.

La gran diferencia para Brennan, entonces, eran los cambios políticos en la sociedad cordobesa y el fuerte impulso de las ideologías de izquierda, es decir, los cambios en la subjetividad política, mientras que las condiciones sociales de intensa explotación de la fuerza de trabajo en las que se desarrollaron los trabajadores de las grandes fábricas habrían configurado las condiciones de integración de las ideologías sobre todo en los períodos conflictivos. Laufer (2015) y Mignon (2014) señalan a su vez, el fuerte impacto de la militancia, sobre todo estudiantil y “desde afuera” sobre los trabajadores. Militancia de la llamada Nueva Izquierda<sup>21</sup>, como el maoísmo (escindido en esos años del PC), o el trotskismo, habrían contribuido política e ideológicamente al conflicto y a un incipiente programa político de izquierda.

Si bien estas posturas pueden resultar polémicas y, ciertamente, merecerían ser tratadas en otro trabajo específico sobre el “Cordobazo”, conviene decir, antes de cerrar este apartado, que lo que sí diferenció a los obreros cordobeses de las fábricas referidas y los

---

<sup>20</sup> El premio a la producción era exclusivo de Fiat en la industria automotriz, ya que en general el pago de salarios era por hora y por quincena. Ese premio a la producción llegaba a producir importantes roces entre los trabajadores, muchos de los cuales competían entre las distintas líneas por la velocidad en la producción. Lo que llevó a fuertes conflictos por la eliminación de ese premio y el aumento de salarios para el conjunto de los trabajadores.

<sup>21</sup> Ver entre otros: Hilb y Lutzky, 1984; Terán, 1991; Pucciarelli, 1997; Tortti, 2009; Rugar, 2014.

de las que funcionaron en el mismo espacio social como autopartistas o empresas metalúrgicas importantes, fueron las condiciones de casi extrema explotación de la fuerza de trabajo, sobre todo en función de alcanzar a las empresas del rubro instaladas más recientemente en el Gran Buenos Aires. En esa competencia en que las automotrices más rezagadas tecnológicamente y organizativamente intentan alcanzar a las más modernas, es precisamente donde podrían inscribirse los determinantes de una acción obrera cuyo fin no fue necesariamente el reclamo salarial, sino el mejoramiento de las condiciones de trabajo de extrema explotación. Repetimos que el control sindical sobre las bases obreras estuvo más disperso en el interior del país que en el Gran Buenos Aires, ya que en esta región mantenía un arraigo de más larga data, pero también un control más centralizado.

Ahora bien, llegados a este punto, conviene preguntarnos, una vez más, qué tan diferente puede haber sido la explotación de la fuerza de trabajo en las terminales del Gran Buenos Aires (GBA), considerando que la re-introducción del fordismo-taylorismo iba a impactar fuertemente en una clase trabajadora poco habituada a los ritmos de la cadena de montaje aunque se haya expresado con enormes diferencias según la modalidad de cada empresa en particular y aunque haya estado organizada en sindicatos con mayor verticalidad que en el interior del país. Pensemos la fábrica Ford, por ejemplo.

## **2.2. Los prolegómenos de la instalación de Ford en 1961**

Como señalamos en el apartado anterior, la centralización de la fuerza sindical en el Gran Buenos Aires y la discusión de los convenios laborales con las empresas automotrices inicialmente asentadas en el Conurbano, en especial Mercedes Benz, General Motors, Chrysler (en ese momento bajo la firma Fevre-Basset) y Ford, se mantuvo con cierta regularidad. Los datos disponibles, aportados por los trabajos de Valeria Ianni (2010; 2011) ayudan a comprender los prolegómenos de la instalación de Ford cuando la multinacional se aprestaba a montar su Centro Industrial en General Pacheco, provincia de Buenos Aires, en tanto en la vieja planta de La Boca, contaba con una dotación de aproximadamente 700 trabajadores para 1960 (Ianni, 2011). Estos trabajadores serían destinados gradualmente en los años siguientes a la nueva planta de General Pacheco.

Pero lo que llama la atención en el trabajo de esta autora, que en gran parte extrajo su información de las actas redactadas en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) entre 1959 y 1973, son los acuerdos pactados en esos años entre la empresa y el SMATA, en especial entre 1959 y 1963, donde se sientan las bases para la puesta en

marcha de la fábrica entre 1962 y 1963. Es decir, tal como los acuerdos previos a la instalación y reinstalación de las automotrices que ingresaron en los años 1990.

En aquellos primeros acuerdos, logrados no sin ciertas tensiones y conflictos en que las negociaciones avanzaban y retrocedían y en tanto los empresarios suspendían y despedían obreros y estos realizaban asambleas y concretaban quites de horas extras, se discutían varias cuestiones que interesan al desarrollo de este período: 1) Los salarios; 2) Los alcances de la representación sindical; 3) La estructura de las categorías obreras y 4) Cláusulas de productividad. La discusión salarial ocupó todas y cada una de las reuniones entre las partes sindical y empresaria en encuentros en el MTSS durante esos años y posteriores. Y si bien el discurso subyacente entre las partes era que “Ford pagaba los mejores salarios de la industria”, el tire y afloje sobre esta cuestión resultó constante, con acusaciones hacia la parte empresaria sobre los altos sueldos y prerrogativas de los gerentes de la empresa argentina y respuestas empresarias desmintiendo tales privilegios.

Sobre el alcance de la representación sindical, cabe destacar que durante todos esos años, los empresarios rechazaban toda injerencia del SMATA en la sindicalización de los empleados administrativos, garantizando así su no intervención en los conflictos sindicales que llevaran adelante los obreros, así como una cierta diferenciación en los sueldos y algunas prerrogativas en las obras sociales, lo que parecía pretender un alejamiento de los intereses obreros y más cercanía con los de los directivos.

La tercera cuestión parece resultar la más importante y decisiva en relación a la estructuración de la plantilla obrera, que se discutió en 1960, esto es, un año antes de la inauguración del Centro Industrial de Pacheco que concentraría en adelante todo el proceso productivo. El acuerdo se firmó el 13 de octubre después de haber sido aprobado en asamblea y, según la autora: “En este caso, la novedad fue la redefinición de siete categorías que reemplazarán a las cuatro vigentes hasta entonces. El debate se centró en ese punto y muchos de los puntos del petitorio del SMATA ni siquiera fueron mencionados” (Ianni, 2010:10). Es de hacer notar que según el mismo informe, los sindicalistas no hicieron hincapié sobre la distribución efectiva de las categorías y tareas pertinentes, detalladas en el documento, pero sí en la equivalencia entre las nuevas y las viejas y que sí lograron un aumento promedio del 43% con respecto al año 1959, distribuido entre las nuevas categorías de las cuales la más alta (la 7) llegaría a una diferencia salarial del 70% con la más baja (la 1) (ibídem).



La estructura de las categorías obreras presentada por los empresarios casi dos años antes que se ponga en marcha la cadena productiva en Ford y apenas discutida por los representantes obreros, según la autora, pone en evidencia una característica de la dirigencia sindical en las negociaciones con las empresas. Se trata de las discusiones salariales como prioritarias, mucho más que las condiciones de trabajo que son pocas veces discutidas como veremos en este capítulo y los siguientes. La dirigencia sindical, basaba su relación con las bases obreras en la relación salarial, mientras las empresas como Ford establecían la organización del trabajo como potestad empresaria.

Tal fue la cuarta cuestión sobre las cláusulas de productividad que fueron planteadas por el funcionario del gobierno (en ese entonces, Frondizi ya había sido removido por la presión militar y ocupaba su cargo Luis M. Guido). Así, el 5 de octubre de 1962 se terminó firmando un acuerdo entre el sindicato y la empresa en que se especifica, según la autora:

“La Compañía podrá establecer normas, administrar sus actividades, e introducir nuevos métodos, sistemas y/o maquinarias, tal como lo ha hecho hasta el presente a efectos de asegurar la correcta operación de las actividades, la seguridad del personal y propiedades y para facilitar y acrecentar la producción” (p. 16. Cita del expediente de 1962).

En este caso, la cláusula sobre productividad no establece cantidades de producción ni salarios atados a determinado volumen, sino que se constituye en un compromiso de la parte sindical de no cuestionar los métodos y la organización del trabajo por parte de los empresarios ni establecer ningún tipo de control sobre los ritmos, seguridad y polución ambiental, como sí se planteó, más bien ambiguamente, años después. Es de notar, también, que, para 1962 ya se estaba produciendo el Ford Falcon en la nueva planta y que el personal obrero llegaba a 1300, incluyendo los trabajadores de la planta de La Boca, que habían comenzado a trasladarse a Pacheco (según cifras del acuerdo de 1962).

Estos datos que están inscriptos en los acuerdos y convenios que se firmaron antes de la puesta en marcha de la producción, nos sirven para ubicarnos, desde el comienzo, en el proceso en que se desarrolló el colectivo obrero en una empresa líder en la rama automotriz en la que no estuvo descartado el conflicto a pesar de que los propios gerentes se referían a “la familia Ford” como un espacio social en el que primaba el consenso antes que el antagonismo de clase. En ese sentido, vamos a regresar brevemente a los comienzos de la instalación del Centro Industrial Ford para presentar cómo se desarrollaron las relaciones de producción a su interior.

### ***2.2.1. Los comienzos del trabajo en línea en Ford Argentina***

El 21 de septiembre de 1961, Ford instalaba su Centro Industrial con una escala suficiente para abastecer el mercado interno en expansión de aquella época en que las clases medias se encontraban todavía en desarrollo en una movilidad social ascendente y, por lo tanto, su capacidad de consumo de bienes durables también iba en aumento. Así, desde el mismo comienzo, en la inauguración, los directivos de Ford Motor Argentina y su propio presidente, enfatizaron ante las autoridades nacionales y provinciales presentes, su conexión con los objetivos modernizadores de la administración desarrollista y al mismo tiempo, el presidente de la filial argentina se dirigía hacia los trabajadores como integrantes de la “Familia Ford”, como plantea la investigadora Valeria Ianni (2010): “El presidente de Ford Argentina destacó en su alocución cómo la colaboración entre los argentinos de casi todas las clases sociales había sido indispensable para alcanzar la meta “común” y agradeció a los miembros de la “familia Ford” (pp. 4-5).

“La familia Ford” más que un slogan publicitario, parecía más bien intentar mostrar un sistema de relaciones laborales al interior de la fábrica en que obreros, empleados y mandos jerárquicos actuarían en un clima de armonía que descartaba el conflicto. Ciertamente, era la apariencia que mostraba una empresa automotriz de gran prestigio y trayectoria que se re-instalaba en la Argentina con una fuerte inversión, superior a la de las otras empresas norteamericanas (General Motors y Chrysler) y que a su vez pagaba los mejores salarios de la actividad (Ianni, 2010). Era como si todo este escenario se constituyera en un centro de atracción para que los jóvenes trabajadores de la zona encuentren a Ford como lugar deseable para trabajar y con expectativas de ascenso social.

Como presentamos en el capítulo anterior, se habían erigido tres grandes plantas para realizar el proceso productivo, además de la Administración Central y Administraciones de Planta, Ingeniería de Procesos, más adelante la Escuela Técnica Henry Ford<sup>22</sup> y un Campo de Deportes para distintas actividades deportivas con un quincho y vestuarios, etc. Este conjunto edilicio en tan amplio predio, causaba la impresión de encontrarse frente a una moderna ciudad, que contrastaba con la vieja planta de La Boca que databa de 1913<sup>23</sup>. Fueron muchos los trabajadores de esta planta que se trasladaron a Pacheco en micros que facilitaba la empresa. También se trasladaban a la nueva planta, trabajadores de la Zona Sur del Gran Buenos Aires, pero el grueso de los nuevos ingresantes, provenían

---

<sup>22</sup> Fundada en 1965, que funciona en la actualidad. Algunos de sus estudiantes son hoy obreros de Ford.

<sup>23</sup> Los últimos datos sobre esta planta de Ford muestran que se mantuvo en actividad como mínimo hasta fines de 1965.

de la Zona Norte, tanto desde las cercanías de la fábrica en el partido de Tigre, como de Escobar, pero también desde algunos lugares más alejados, como Zárate, Capilla del Señor y Cardales, como relata Troiani que ingresó a la nueva planta a fines de 1963.

Pedro Norberto Troiani trabajó en talleres mecánicos desde su juventud, haciendo mecánica, chapa y pintura y reparaciones en general. Se casó aproximadamente a los 23 años con Elisa Charlin, hija de un comisario de la provincia de Buenos Aires y construyeron una familia obrera. Elisa consiguió trabajo en Vucotextil, una empresa del ramo textil en Beccar, muy cerca de su casa. En los años 1960, no resultaba difícil encontrar jóvenes parejas en que ambos trabajaban en la misma fábrica o en empresas diferentes. Tal fue el caso de Pedro que, desoyendo el consejo de su suegro para trabajar en los talleres de la Policía Federal, se vio atraído por la envergadura de la Ford que parecía ofrecer un futuro promisorio.

[... yo tenía] 23, 24 años y siempre... trabajé siempre en talleres, principalmente chapa y pintura. Y bueno, yo me caso con la que es ahora mi señora, que el papá de ella era comisario en la provincia de Buenos Aires. Y bueno... el padre tenía muy buena relación conmigo... y siempre me decía que quería que yo entre en la policía [ríe]... Y yo le digo: "Mire, acá se hizo una fábrica, que es la Ford, que es una ciudad", digo, "me gustaría trabajar ahí"... Y a los pocos días me dice: "Pedro, mire que ya está, ya tengo la conexión con la fábrica", dice, "me pidieron que te acompañe, que te lleve". Y bueno, fuimos a la Ford y... mi suegro... había sido amigo de una persona que pertenecía a la oficina de personal, de apellido Fernández... Y dice: "Bueno, acá te van a hacer los exámenes para ingreso". Y fui ahí, al servicio médico, me hicieron todo lo que te hacen cuando empezás a trabajar, y a los dos días me llega un telegrama de que me presente para empezar a trabajar. Ya anteriormente me habían dado una prueba. Como yo me presenté como pintor y ya como obrero especializado, me dieron una prueba de pintura y quedé en Reparación Final. Es un sector mucho más aliviado que Pintura, que el soplete<sup>24</sup>. Yo ahí ya hacía reparaciones. Y tenía el máximo de categoría, creo que era la sexta, las categorías empezaban de segunda, que eran los que barrían y los que limpiaban, y después tercera, cuarta, quinta y sexta. Yo tuve el máximo de categoría.

Aquí tenemos el ingreso a la fábrica deseada favorecido por un lado por una recomendación a través de influencias en la Oficina de Personal y por el otro la realización de una prueba del oficio de pintor, satisfactoria para el capataz, por lo que fue enviado a un destino "más aliviado" pero sin embargo más exigente con la calidad, como era Reparación Final. Desde los comienzos, fue más sencillo ingresar a la Ford por la vía de una recomendación y por ser portador de un oficio requerido por la empresa. En cuanto a las categorías, a fines de 1963 ya estaba vigente la categorización acordada en 1960, es decir, hasta la séptima en que se desempeñaban obreros con oficios muy específicos.

---

<sup>24</sup> Pintor que trabaja manualmente con soplete.

Era también una situación común que muchos jóvenes trabajadores, ya experimentados en oficios en pequeños talleres pasen a una gran fábrica en una movilidad social ascendente todavía percibida en la clase obrera, en un marco social de baja desocupación y posibilidad de cambios laborales. Pero también se presentaba como característico de la época el hecho de que grandes empresas industriales privilegien la experiencia del oficio, ya que las credenciales educativas aún no eran un requisito ineludible para el ingreso. No parecía casual la gran demanda de oficios de grandes empresas que aparecían en los avisos clasificados de algunos diarios<sup>25</sup>. Sin embargo la pericia de los trabajadores también estaba atada al ritmo de la cadena de montaje, ya que pasar de una cierta parsimonia en el pequeño taller a la intensidad de la velocidad de las líneas de producción, producía un impacto percibido en el cuerpo de los trabajadores durante los primeros días, inclusive meses de aclimatación a los nuevos ritmos. Consideremos que para 1964, se estaban produciendo, además de los primeros Ford Falcon, las pick-up Ford F-100 y los utilitarios F-350 y F-600, en total 26.825 unidades. Y si bien la línea de Reparación Final era “más aliviada” que las de producción de la Planta de Montaje, como Chasis o Tapicería, también es cierto que a pesar de eso, en los primeros días, el entrevistado registró en el cuerpo el ir y venir constante en los más de 5 metros<sup>26</sup> que debía recorrer casi 200 veces en 8 horas.

P: ¿Qué me dice del primer día trabajando?

R: Ah, bueno, el primer día yo... estaba como perro en cancha de bochas [ríe], como se dice. Porque yo me venía a casa a descansar, a dormir, y me caminaba la línea, porque el trabajo era en línea y con el coche en movimiento, y uno tenía que hacer una reparación de pintura caminando a la par del coche, teniendo el soplete cerca, la lija, el trapo para limpiar, los solventes desengrasantes... tenía un montón de cosas para hacer y resulta que se te iba el coche y te tenías que apurar, la línea no se paraba. Y bueno, eso el primer día, yo trabajando con un grupo de compañeros que me daban una mano, fue tremendo. Ya te digo, a la noche me caminaba la cama [ríe]. Hasta que uno se va acostumbrando, y bueno, han pasado tres, cuatro, cinco días, y ya... bueno, ya después me acostumbré, me iba adaptando a que el coche lo tenía que agarrar temprano, apenas lo largaba el otro sector, yo tenía que ya estar haciéndolo para tener tiempo para llegar a que el coche llegara a un sector donde yo no molestara al que viene, porque si vos te adelantás, molestás al que está haciendo el trabajo antes que vos, y si te atrasás, estás jodiendo al tipo que está del otro lado. O sea que tenés que tener un ritmo de laburo acorde a la velocidad de la línea.

Como ordenadora y al mismo tiempo controladora del proceso productivo, la cadena de montaje no podía moverse a la misma velocidad en todos los procesos de la fábrica. Era

---

<sup>25</sup> Era frecuente que en los avisos clasificados del diario Clarín aparecieran grandes avisos de las automotrices solicitando oficiales y medio oficiales sopleteristas, chapistas, soldadores, tapiceros, clarkistas, mecánicos, electricistas, etc. O que las grandes metalúrgicas requirieran oficiales torneros, fresadores, soldadores, afiladores, matriceros, etc. También se podían encontrar dichos avisos en el diario Crónica.

<sup>26</sup> El Ford Falcon mide 4.602 mm. de largo ([www.infoauto.com.ar](http://www.infoauto.com.ar)).

diferente la velocidad de la cadena en la Planta de Motores que en la de Estampado o la de Montaje. Inclusive, podía no ser la misma dentro de una planta. Por ejemplo, era mayor la velocidad de las líneas en la Planta de Montaje que en la de Estampado. De ahí que en esta planta se estableciera un segundo turno de producción y los llamados “pulmones” para almacenar material y entregar en Montaje al día siguiente. También existían en Estampado los sectores de Sub-Armado donde se realizaban tareas en forma manual, como Soldadura, Pulido, Armado de puertas, etc.

De acuerdo a las unidades producidas por Ford en 1964, o sea 26.825 unidades, se podría tener un cálculo aproximado de poco más de 4' por unidad terminada de fabricar, lo cual no aporta más que un promedio. Pero si tenemos en cuenta la cantidad de obreros (1.800), nos va a dar 14.9 unidades por obrero, mientras a nivel del total de las automotrices el promedio fue de 7.41 unidades por obrero para el mismo año<sup>27</sup>. Lo cual indicaría una mayor explotación de la fuerza de trabajo en Ford, digamos el doble que el conjunto. Esto, probablemente ayudaría a responder a la pregunta sobre qué tan diferente pudo haber sido la explotación de la fuerza de trabajo en las terminales del Gran Buenos con respecto a esa explotación en las fábricas cordobesas.

Entonces, vamos a tener una desigualdad de ritmos y de tareas, algunas de las cuales configuran posturas corporales cuya repetición durante meses o años podía ocasionar dolores articulares y finalmente enfermedades profesionales. Ahora, imaginemos un trabajador colocando parte del tren trasero en un Ford Falcon, desde la mirada de Pedro:

¡El sacrificio que hacía la gente para laburar en las líneas! Había gente intoxicada, había gente que se jodía la columna, gente joven. ¡Vos no tenés ni idea lo que era la Línea de Chasis! Adonde se ponían los gemelos, donde se armaba el tren trasero, ¡la gente se desplazaba por el piso con un carrito con rulemanes! Y... bueno, ¡era imposible aguantarse 8 horas ahí! ¡La empresa quería que vos labures las 8 horas, arriba del carrito ése! Los delegados trataban que los compañeros no estén más de 3 o 4 horas arriba del carrito ése, porque... se estropeaba la cintura. Yo tuve un cuñado laburando ahí... en ese carrito... y terminó renunciando. ¡No aguantó dos años! Aguantó dos años porque... la necesidad de laburar... ¡para mantener a la familia! ¡Pero... no aguantó!... ¡Y el sindicato, ni se calentaba! En esa época, al principio el sindicato no sabíamos quiénes eran.

Situaciones similares, que no se agotan en este relato, denotaban el fuerte impacto producido por el ritmo de la cadena en el cuerpo del trabajador en uno de los puestos que ponía en juego la resistencia física del operario en posiciones que además lo afectaban induciendo enfermedades profesionales que la gerencia difícilmente reconocía. Y si bien

---

<sup>27</sup> Esto es calculando el 67% de personal obrero dentro de la categoría “personal ocupado” en cifras Adefa

los delegados podían interceder tratando de limitar el tiempo de trabajo en esas condiciones, esto no suponía que el trabajador no terminara afectado en su condición física, mientras los problemas ergonómicos no eran tenidos en cuenta en esos años. Como señala Braverman (1983): “La patronal está acostumbrada a manejar los procesos laborales en un ambiente de antagonismo social y, en efecto, nunca los ha conocido de otra forma (...) Las soluciones que aceptarán son únicamente aquellas que proporcionen mejoras a sus costos...” (p. 29).

El relato, está mostrando al mismo tiempo una dicotomía de la relación sindical con los mandos jerárquicos, toda vez que los representantes obreros realizaban planteos que no eran atendidos como problemáticos por la dirigencia del sindicato cuando se firmaban los acuerdos con la empresa. La organización del trabajo y sus ritmos no eran, entonces, objeto de negociaciones, sino casi exclusivamente los salarios de los trabajadores. Dirigencia que el entrevistado desconocía en aquellos años, según su visión actual, pero que sin embargo recuerda a los delegados tratando de rotar a los trabajadores más expuestos a los ritmos de la cadena, aunque al parecer, sin cuestionar su velocidad.

En este sentido, resulta pertinente la observación de Braverman (2007):

La banda conductora movable, cuando es usada en una línea de ensamblaje, si bien es una pieza de maquinaria excesivamente primitiva, responde perfectamente a las necesidades del Capital en la organización del trabajo, que de otra forma no sería mecanizado. Su ritmo está en las manos de la gerencia y es determinado por un artefacto mecánico, cuya construcción difícilmente podría ser más simple, pero que permite a la gerencia apoderarse del único elemento esencial de control del proceso (p. 125).

Braverman dedica gran parte de su obra a demostrar el control patronal sobre los procesos de trabajo, sin obviar el antagonismo entre Capital y Trabajo que ello lleva implícito. Sin embargo, sus críticos han enfatizado sobre la escasa importancia que atribuye al factor subjetivo de los trabajadores en ese proceso, como fue el caso de Buroway (1985), que destacó el consentimiento de los obreros en el proceso productivo a cambio de ciertas prerrogativas económicas y de estatus en su relación con los mandos jerárquicos, minimizando el conflicto de clase. Y probablemente esa haya sido la dinámica interna dentro de la fábrica Ford en los primeros años 1960 de organización de la producción y adaptación de los trabajadores a las condiciones de trabajo. En ese sentido, el discurso empresario sobre “la familia Ford” parecía encontrar eco en los obreros logrando un cierto consenso social legitimado por la dirigencia gremial. Así, las fiestas de fin de año intentaban mostrar esa imagen familiar, según ilustra Pedro en su relato:

Ford gastaba plata a cuenta porque... el tema de “la familia Ford”... ellos a fin de año, se gastaban un montón de guita haciendo regalos a la gente... se hacían... fiestas adentro de la Ford y venían... venían conjuntos musicales... ¡Ford festejaba! ¡Ford festejaba en esos años la cantidad de coches que se estaban haciendo! No paraban... ¡no paraban!

No obstante haber logrado que muchos trabajadores se sintieran identificados con la empresa, inclusive con cierto orgullo, -“¿Quién no quería entrar a la Ford”?, sostenía el entrevistado-, tal identificación no significó que los trabajadores se llegaran a asimilar a la empresa de la misma manera como Henry Ford lo habría logrado en EEUU entre mediados de la década de 1910 y 1920 con el “*five dollars day*”. Los Falcon no estuvieron al alcance de sus salarios, ni las condiciones de trabajo fueron satisfactorias sino más bien penosas. Y en ese escenario en que “el tema de la familia Ford” era interpelado en cada conflicto por esas condiciones y por esos salarios, los empresarios tampoco ahorraron las sanciones contra sus supuestos protegidos como veremos abajo.

Hay que indicar que en 1963 y 1964 se realizaron paros por despido de trabajadores. En el primer caso por los despidos de 8 trabajadores el 20 de agosto luego de haber participado activamente de la huelga de SMATA 4 días antes (Ianni, 2011). En el segundo caso, se produjeron paros totales y parciales en mayo por el despido de unos 20 operarios en el marco de la segunda parte del plan de lucha de la CGT de mayo-junio de 1964. (Schneider, 2005). Si bien el plan de lucha de la CGT se había discontinuado, no por ello había disminuido el carácter conflictivo de la situación laboral ni mucho menos el sistema represivo que implementaba el gobierno de Illia continuando el que había impuesto su antecesor, el presidente provisional José M. Guido y anteriormente Frondizi.

Este esquema represivo tuvo graves consecuencias en octubre de 1965 con la fuerte represión que sufrieron los trabajadores en ocasión de la conmemoración del 17 de octubre y el 21 durante las protestas de obreros en San Justo que terminó con la muerte de tres trabajadores: Néstor Mussi, Norberto Retamar y Néstor Méndez. Mientras Mussi falleció el mismo día, Retamar y Méndez murieron los días siguientes, lo que llevó a la UOM a un paro de actividades el 2 de noviembre en repudio por el fallecimiento de Retamar, el mismo día en que se produce la ocupación de la fábrica Ford por los obreros.

### **2.3. La ocupación de Ford en 1965. Una reconstrucción desde archivos y de un actor.**

En este apartado del capítulo intentamos reconstruir un conflicto que parece haber marcado por varios años a los trabajadores de Ford, a pesar de los escasos datos disponibles. Veamos en primer lugar los procesos a los que llevan las negociaciones con

la empresa desde dos niveles gremiales. Por un lado las negociaciones anuales ordinarias entre la dirigencia nacional de SMATA encabezada en esos años por Luis Bazzano y la representación empresaria encabezada por el estudio O'Farrell. Por otro lado, tenemos las tratativas internas entre la Comisión de Reclamos y los gerentes de las plantas (La Boca, Motores, Estampado y Montaje) Dos niveles de discusión. Uno general sobre el total del sector obrero y uno particular en relación a los reclamos específicos dentro de las plantas.

Así, en el plano más general, la negociación colectiva de 1965, aumentaba ciertos beneficios sociales y consolidaba las posiciones de los 1.900 jornalizados de aquel entonces, actualizados en siete categorías detallando las tareas una por una y estableciendo los alcances de la representación gremial dentro de la empresa con una Comisión de Reclamos de 5 titulares y 3 suplentes por planta en Pacheco y 2 titulares y 1 suplente en La Boca, mientras que para los turnos nocturnos de más de 200 trabajadores se reconocía una Comisión de Reclamos de 3 titulares y 1 suplente “para cada una de las áreas mencionadas” ( Convención Colectiva de Trabajo (de empresa) 47/65) Además, en la página 2 del convenio, se instituía una cláusula de productividad en la que se establecía:

Imagen 1: Cláusula de Productividad (completa) entre SMATA y Ford (1965)

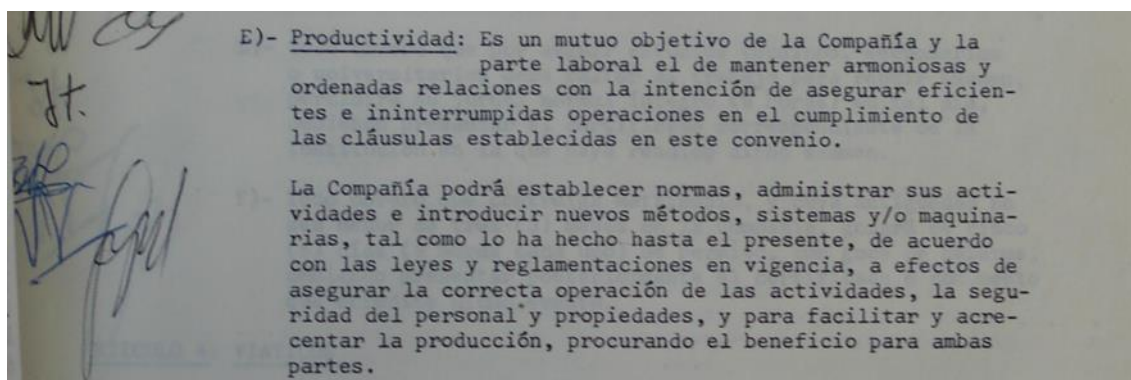


Imagen tomada de la Convención Colectiva de Trabajo 47/65 aportada por Valeria Ianni.

Esta cláusula, similar a la de 1960 y 1962, no parecía imponer ninguna restricción o regulación por parte del gremio a los cambios en la organización del trabajo y la producción que realizara la empresa. Este era el acuerdo a nivel general, como general era su redacción. Lo cual implicaba que en su implementación se iban a jugar relaciones de fuerzas en que los trabajadores podían o no aceptar el incremento de la productividad. Esto nos devuelve también al segundo nivel de discusión y deliberación en el ámbito del taller: el debate en el CD y en la Comisión de Reclamos, que no por específico evadía la discusión política y, por fin, a la asamblea del personal del taller, que discutía,



efectivamente, sobre los casos concretos que los afectaba, cuestiones escasamente tratadas en los acuerdos firmados por el gremio.

Era entonces, en esos niveles asociados al trabajo cotidiano o donde el obrero recuperaba sus energías, por donde se deslizaba el conflicto. Tal fue el tema de los precios del Comedor. En el trabajo de Schneider (2005), se cita una de las solicitadas de la empresa en el diario La Razón del 9 de noviembre de 1965, donde realiza una cronología del conflicto que parece ir escalando desde principios de agosto hasta la ocupación de la fábrica el 2 de noviembre. El conflicto habría comenzado, según la solicitada, el 5 de agosto con la ocupación de los comedores por los delegados cobrando un precio inferior al estipulado por la empresa, considerado muy elevado, que había finalizado en Conciliación Obligatoria dictada por el Ministerio de Trabajo, pero que se reactivó con el fin de la conciliación, no sólo sobre el tema del Comedor, sino también por accidentes de trabajo y despidos, que finalizó con la suspensión de 15 miembros de las Comisiones de Reclamos y la respuesta de los trabajadores con la ocupación de la fábrica en noviembre.

Como señalamos más arriba, esta toma de fábrica estaba enmarcada en un clima de conflicto de clase con aristas violentas como el asesinato de tres obreros por las fuerzas de seguridad y la respuesta gremial casi inmediata, mientras al mismo tiempo se daba la ocupación de otras dos plantas con rehenes: Pirelli (neumático) en San Miguel y Petroquímica Sudamericana (textil) de Olmos. La ocupación de Ford también se realizó, con la inusitada cifra de unos 800 rehenes entre empleados, directivos y visitantes ocasionales de la fábrica, entre los que se encontraba en ese momento el piloto de Turismo Carretera de la marca, Oscar Gálvez, quien terminó siendo uno de los mediadores para la negociación y levantamiento de la toma, que duró 17 horas, según el diario La Razón.

La decisión de la ocupación se realizó en una asamblea masiva en que al parecer, según el relato de Pedro, se encontraban los obreros de las tres plantas de Pacheco:

...yo era bastante nuevo ahí y ni idea tenía del tema gremial y... no opinaba con los compañeros, que ya estaban... hace un tiempo en la fábrica. ¡Y fue duro! Fue duro, porque... no me voy a olvidar, viste, porque... se hizo una asamblea general, en el tanque... ¿viste el tanque grande de Ford, que se ve de la Panamericana? Me acuerdo que fue ahí... te imaginás... poner 5000 personas ahí abajo del tanque<sup>28</sup>... Y bueno, y se hizo un escenario ahí y... y la gente opinaba y... se iba a hacer por unanimidad y... y bueno... la mayoría, había un grupo, que era más... podíamos decir de... de izquierda, que quería la toma de fábrica y había otro grupo, que... que no quería saber nada.

---

<sup>28</sup> Según el acta del acuerdo SMATA-Ford, el número de obreros era de 1900 incluidos los de La Boca.

Hasta yo me acuerdo, cuando... uno de los compañeros, tomó la palabra y... les dijo: eso me lo acuerdo como si fuera ahora, viste... “¡Estamos todos locos! Vamos a tomar la fábrica... ¿cómo hacemos con la toma de fábrica? ¡Nos van a echar a todos!” Y este... lo silbaron, lo putearon y se tuvo que bajar del... del escenario, ¡porque le querían pegar! Eh, pero en definitiva, terminó siendo así, viste (...) Y... en ese tiempo, el gremio, ni figuraba ahí... no conocías ni quién era el Secretario General.

Llaman la atención en este relato dos cuestiones. La primera es la preparación de un escenario donde se realizaban los discursos y cierto estado deliberativo en la asamblea, el debate planteado entre “la izquierda” y quienes “no querían saber nada”, que mostraba lo relativo de la verticalidad con que se movían las organizaciones gremiales alineadas en las 62 Organizaciones y los Gremios Independientes (Cotarelo y Fernández, 1994). Un verticalismo que no siempre era asumido por las Comisiones Internas y las propias bases (Schneider, 2005). Lo segundo refiere al desconocimiento o desinterés sobre la dirección de la cúpula de SMATA, desde la mirada del informante, con dos años de antigüedad en la fábrica y poco entusiasta de la cuestión sindical en aquellos años, lo cual no implicaba que dirigentes de la segunda línea sindical no estuvieran presentes en el evento.

Y bueno, se tomó una decisión que se... se tuvieron que hacer cargo los delegados y... ¡y ahí hubo un despido grande! ¡Claro! Vos decís “¡tomás la fábrica!” viste... y... ¿cómo hacés? Cuando ve que pasan... dos días y, no hay solución, la gente se entra a desesperar, porque la gente quiere irse a su casa, tenés que... hacer piquetes para que no se vaya la gente de... de adentro de la fábrica, porque te dejan solo, hasta que... automáticamente se levanta sola la toma. Y... y yo me decía en ese tiempo, viste...: “cómo, si la mayoría de la gente pidió la toma de fábrica, ¿cómo puede ser que se escapen por...?” El fondo de Ford, da a una vía ferroviaria. Este... y bueno, a la tardecita... a la noche, vos veías cómo se escapaban por todos lados. Y había problemas... los que hacían la ronda, andaban con palos... y te... te cagaban a palazos si te ibas de la fábrica.

Fue muy jodido. Y después, llegado el momento, la gente tiene miedo que la rajen y... quieren entrar a trabajar. Así que las tomas de fábrica, por mi experiencia, fueron jodidas.

El conflicto de clase necesita de la unidad de los trabajadores. Y mucho más si se trata de la ocupación de una fábrica de la dimensión y características de Ford, cuya reluctancia al conflicto abierto era ostensible. Aquí es donde se combina la consulta y discusión de los obreros con la necesidad de una disciplina de su parte una vez tomada la decisión. Una decisión cuyas consecuencias conocían todos y podía resultar sancionado quien infringiera las reglas de la ocupación.

La narrativa del entrevistado nos indica por un lado que, efectivamente los delegados se hicieron cargo de la toma y su organización y por el otro, nos lleva a pensar que la huida de algunos trabajadores se debía más bien al temor de perder el trabajo, aunque al mismo tiempo se arriesgaban a ser sancionados por quienes custodiaban los accesos. Desde su mirada actual, sigue sin encontrar fundamentos para una acción de este tipo. Y desde el

mismo relato, es factible pensar que quienes impulsaron y mantuvieron la toma hayan sido los más veteranos y más allegados a los delegados y que provenían desde la planta de La Boca o quienes siendo nuevos en la empresa, portaban una experiencia anterior de ocupaciones de fábricas que no faltaron en los años anteriores, como ya señalamos.

La ocupación duró 17 horas en cuyo transcurso los trabajadores bloquearon todos los accesos al complejo industrial con 50 vehículos de la playa de estacionamiento (Ianni, 2008) mientras “los que hacían la ronda, andaban con palos en la mano” custodiando el perímetro. Lo llamativo de esta operación, desde la perspectiva actual, es por un lado la cuidadosa planificación en cuanto a la logística, si se quiere, que implicaba esta toma de la fábrica con rehenes y que, además, implicaba un alto grado de radicalización del activismo. Es de presumir que tal decisión haya sido debatida por los delegados en reuniones previas y que haya sido también asumida por un grupo de activistas, no pocos, que fueron los que bloquearon los accesos y custodiaron el resto del predio de la fábrica.

La toma de un establecimiento de fuerte liderazgo en la industria, como Ford, produjo una enorme inquietud en los círculos del poder económico que no dudaron en condenar a los trabajadores desde los medios de difusión como los diarios La Razón y La Prensa que cubrieron inmediatamente el acontecimiento durante el tiempo que duró. No debería llamar la atención, entonces, la actitud reticente y de repudio de algunos trabajadores hacia este último diario que no defendía necesariamente sus intereses. Así relata Ianni (2008) uno de esos encuentros durante la ocupación:

Los obreros, por su parte, manifestaron su repudio a la prensa oficial. Esto quedó registrado, el día 2 de noviembre, durante la toma, cuando un cronista de La Prensa que había tenido dificultades para conseguir entrevistar a algunos de los trabajadores (...) consiguió que dos de ellos respondieran a sus preguntas, bajo la condición de que no se publicaran sus nombres. Bajo el subtítulo de “Una amenaza” el periodista relata que cuando estaba concluyendo la nota, un tercer obrero se acercó “Profiriendo gritos e insultos contra ‘el periodismo vendido al oro yanqui’”. Uno de los entrevistados le pidió a ese compañero que se callara, pero “aquél renovó con más bríos sus denuestos y pidió que ‘se diera una paliza al periodista entregado al imperialismo norteamericano’”. Luego, un cuarto trabajador le dijo “Mañana voy a comprar La Prensa, y ojalá diga la verdad, porque nos podemos encontrar en la calle y entonces sí que se acordará de nosotros” (La Prensa, 3 de noviembre de 1965) (pp. 13-14).

Los entrevistados del diario La Prensa, parecían expresar un clima de radicalización durante las horas que duró el conflicto, aunque ello no pareció haber evitado la defección de trabajadores durante la noche: “la gente quería irse a su casa y se escapaba por los alambrados”, lo que podía indicar que esa radicalización no resultaba unánime, ni que la disciplina obrera fuera total. De todos modos, en el transcurso de la noche se llegó a un

acuerdo de vuelta atrás con las suspensiones a los delegados, el levantamiento de la ocupación y firma del acuerdo el día 4 de noviembre.

Sin embargo -y esto lo veremos en conflictos posteriores- los directivos de una empresa líder en la industria, no se podían mostrar vacilantes ante sus pares y mucho menos ante los obreros, aceptando lo que consideraban una usurpación a la propiedad privada y “privación ilegítima de la libertad” de los rehenes. Después del acuerdo provisorio con los representantes obreros, declararon un lock-out de diez días que finalizó con 197 despidos, entre ellos los propios delegados y la vuelta al trabajo de los obreros el 17 de noviembre de 1965, después de una huelga de 24 horas el día 16 y una asamblea en la noche que decidió el regreso al trabajo.

¿Qué estaba indicando esta ocupación? La ocupación de la fábrica no resultaba algo novedoso luego del Plan de Lucha de la CGT en que se habían generalizado estos métodos y por lo tanto existía una experiencia previa que muchos trabajadores habían asumido como propia. Sin embargo, la ocupación de Ford para noviembre de 1965 se inscribía en una fase en que esos procedimientos ya habían decaído y por lo tanto parecía tratarse de los últimos coletazos de aquel Plan de Lucha en que se regresaba a los paros tradicionales como método de presión. Por lo tanto, lo que parecía indicar este suceso en ese momento, era el cierre de aquel ciclo disruptivo al que las cúpulas sindicales escasamente volverían a acudir, sobre todo durante el nuevo régimen militar que se avecinaba.

#### **2.4. Divisiones en la dirigencia sindical**

Después del golpe militar de Juan Carlos Onganía que depuso al presidente Illia en junio de 1966, los gremios adoptaron una actitud expectante ante el nuevo gobierno, muy diferente a la hostilidad que mantuvieron frente al gobierno de Illia, dado que los militares todavía mantenían una cierta ambigüedad hacia los sindicatos, incluso se producían no pocas conversaciones con ellos, como las que realizaba Augusto Vandor con el ministro de Trabajo Salimei y los empresarios metalúrgicos, que terminaron otorgando un importante aumento de 30% sobre los sueldos básicos e importantes mejoras sociales para los metalúrgicos de UOM. Así también, las negociaciones entre SMATA y Ford terminaron en un acuerdo del 26% para el primer semestre y un 9% para el segundo, configurando uno de los mejores convenios alcanzados ese año.

En tanto, el Congreso Normalizador de la CGT que se reunió en octubre, terminó fortaleciendo al ala liderada por Vandor descartando a los seguidores de José Alonso (de

las 62 Organizaciones de Pie junto a Perón) y al MUCS, mientras los militares debatían sobre la política a seguir con los sindicatos, ya que no había una decisión tomada. Así, mientras el ala más liberal, encabezada por el general Julio Alsogaray planteaba la necesidad de la atomización sindical para facilitar y consolidar al empresariado emergente de la modernización industrial, los nacionalistas sostenían que era necesario mantener un movimiento obrero unificado con dirigentes que acepten el nuevo lugar (subordinado) al que estarían destinados. Finalmente, esta postura fue la que prevaleció en el gobierno, pero al mismo tiempo se advirtió un endurecimiento con los sindicatos expresado en el cambio de Jorge Salimei por Rubens San Sebastián.

Casi en el mismo movimiento, en enero de 1967 también se reemplazó el ministro de economía Salimei por Krieger Vasena, quien supervisaba también la cartera de Trabajo. Este último, implementó inmediatamente un programa antiinflacionario con un congelamiento de salarios hasta mediados de 1968, un ajuste en los impuestos con aumento de las retenciones a las exportaciones agropecuarias, una fuerte racionalización en las industrias más atrasadas como los ingenios azucareros de Tucumán y gran parte de los frigoríficos, privilegiando la gran industria sobre todo extranjera, sector que cobró un nuevo impulso desde la cartera económica.

Estas medidas que no eran las esperadas por las cúpulas sindicales, provocaron la reacción de éstas, sobre todo la CGT en manos del vandomismo. Echando mano a la vieja táctica de golpear para después negociar que les había resultado eficaz durante los gobiernos posteriores a 1955, el sindicalismo lanzó un nuevo Plan de Lucha con un paro de 24 horas para el 1 de marzo de 1967 y luego otro de 48 horas para el 21 y 22 del mismo mes. Sin embargo, además de no haber resultado exitoso el primero, el gobierno militar intervino sindicatos y Krieger Vasena postergó las Convenciones Colectivas de Trabajo. Finalmente, el paro de 48 horas fue levantado por la central obrera apenas comenzado.

Con este fuerte revés, el vandomismo perdió la capacidad de negociar los salarios y las condiciones de trabajo, quedando ostensiblemente debilitado por varios años. Este impacto en el sindicalismo se iba a expresar en nuevos movimientos a su interior, conformándose fundamentalmente tres corrientes: por un lado la “Nueva Corriente de Opinión” encabezada por Rogelio Coria (Construcción) y José Taccone (Luz y Fuerza) que propiciaron un acercamiento al gobierno y una respuesta favorable de éste. Esta corriente fue rotulada posteriormente como “participacionista”. Por otro lado, se conformó otra corriente formada por las 62 Organizaciones y gremios independientes,

liderada por Vandor que mantuvo el discurso “presionar para negociar” y finalmente un sector claramente opositor a la dictadura militar y a los monopolios que terminó fundando la CGT de los Argentinos (CGTA). Estas dos últimas agrupaciones terminaron en una división de la CGT en el Congreso Normalizador de marzo de 1968, quedando la CGTA instalada en Paseo Colón (y llamada CGT de Paseo Colón), representando a los sectores económicos más golpeados por el plan de Krieger Vasena, mientras el vandorismo se agrupó en lo que se llamó CGT Azopardo, por instalarse en ese lugar histórico de la CGT (Schneider, 2005: 288-295).

El autor, señala que esta crisis de la dirigencia gremial no significó que en las empresas no siguiera un conflicto más bien molecular por aumento de salarios o despidos en ramas como la metalúrgica o en algunas automotrices como en Citroën en 1967 o en Peugeot en 1968 por despido de trabajadores. En cambio, no se registran conflictos durante esos años en el resto de las terminales del Gran Buenos Aires, como Ford, donde los acuerdos se realizaron internamente en los tres años que duró la prohibición de los CCT (1967-1969).

## 2.5. La conformación de un colectivo obrero en Ford

En los gráficos siguientes, se puede observar la evolución de la producción en Ford Argentina en base a los datos de Adefa y la del empleo en la compañía según datos recopilados por Ianni (2011) en base a las actas entre Ford y SMATA en el MTSS, de los cuales faltan los de los años 1967-69 y de 1972 en que no se realizaron reuniones en el Ministerio. En el gráfico 3 se visualiza la evolución del empleo en la industria automotriz recordando que Adefa proporciona los datos del personal total de la rama. En cuanto al personal obrero de Ford en las fechas que señalamos y, observando un declive en su producción entre 1967 y 1968, se podría decir que esa disminución de personal a nivel general, se vincularía con una dinámica similar en Ford en esos dos años.

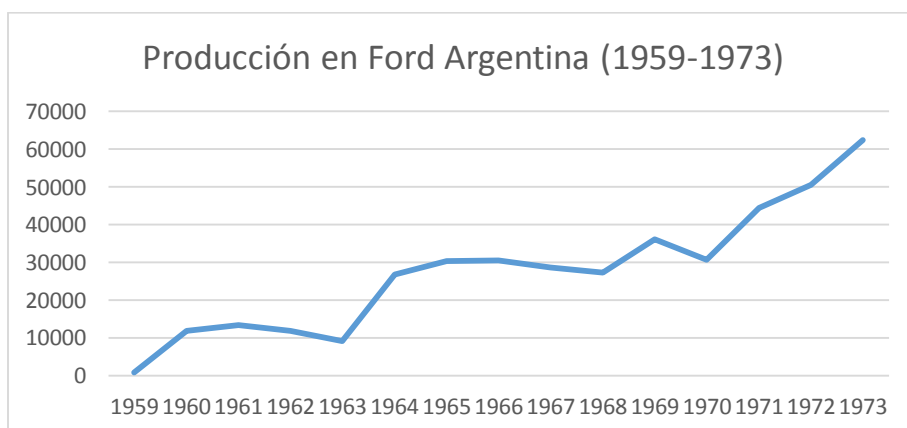


Gráfico 1: Producción en Ford Argentina. (757 unidades en 1959)

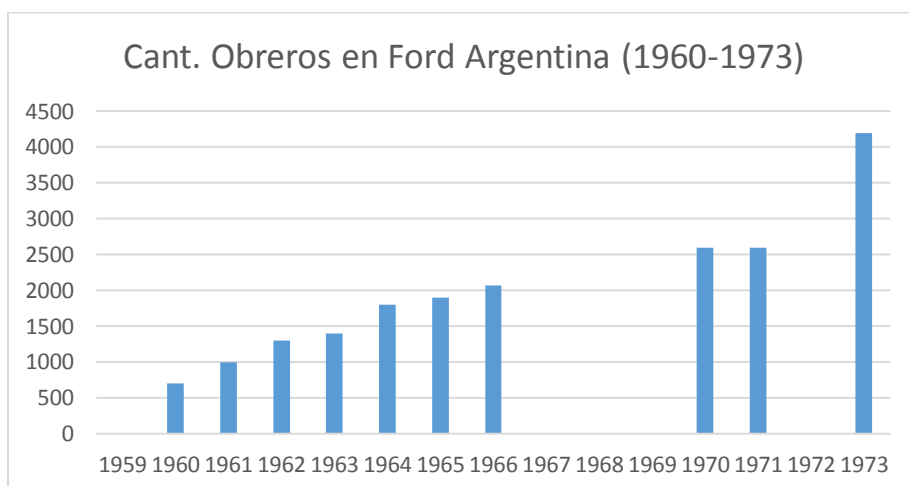


Gráfico 2: Cantidad de obreros encuadrados en SMATA en Ford Argentina (700 obreros en 1960) Faltan datos de 1967-1969 y 1972 por no existir actas de esos años en el MTSS (En base a datos de Ianni, 2011).

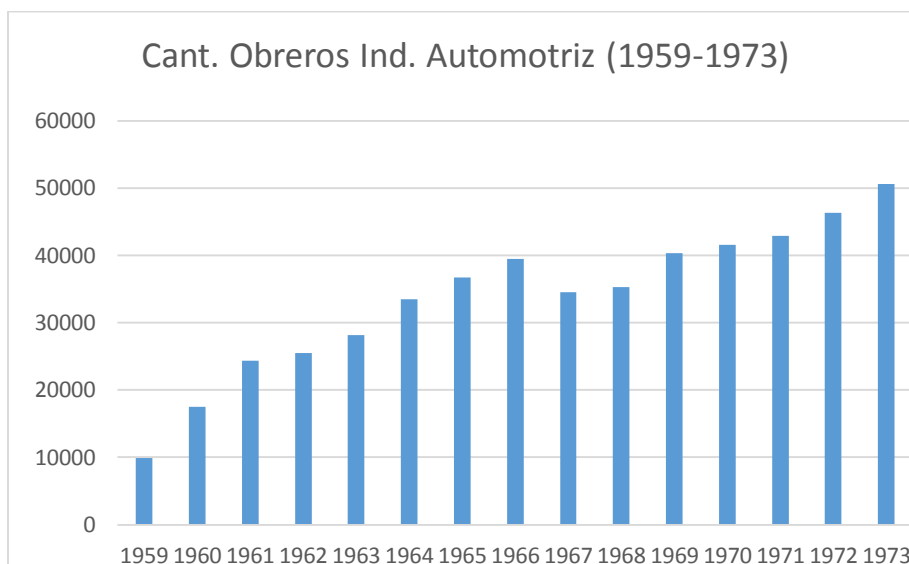


Gráfico 3: Cantidad de personal industria automotriz incluido empleados (9.900 obreros y empleados en 1959).

Nos vamos a mover, entonces con cifras aproximadas sobre el número de trabajadores en esta empresa, intentando cruzar los datos que aportaron los entrevistados. En tanto, la comparación de los gráficos sobre unidades producidas con la cantidad de trabajadores en la fábrica, permiten visualizar que la tendencia ascendente en ambos no pareciera indicar un aumento en las inversiones de capital que se exprese en importante incremento en la producción de las unidades, pero sí en cantidad de horas extras, una constante desde que Ford se reinstaló en el país, como refieren entrevistados y las mismas actas que ya

señalamos, lo que permitió a la empresa una mayor productividad por obrero como muestra Ianni (2011: 12) superior al conjunto de la industria automotriz en el período.<sup>29</sup>

En este marco en que fue aumentando la productividad por obrero habían transcurrido los primeros años de la actividad productiva en Ford. Inclusive reconstruimos algunos aspectos del trabajo en la fábrica en base a los recuerdos de Pedro que había ingresado casi al comienzo de la puesta en marcha de las líneas y su relato sobre el primer gran conflicto en que participó a los dos años de su ingreso en fábrica.

Antes bien, sabemos que el colectivo obrero de Ford, no se construyó desde “cero” con la instalación de la planta de Pacheco. El colectivo obrero ya estaba pre-construido. Hubo desde el comienzo una importante dotación de trabajadores que se trasladaron de la vieja planta de La Boca, que fueron la base de la socialización de los novatos que ingresaron a partir de 1961, que se fue arraigando en la coexistencia entre nuevos y viejos obreros, sobre todo en el ámbito cotidiano en la línea de producción o, escapando a los rigores de la cadena, en términos de sociabilidad. Y si bien señala Simmel (2002) que esa sociabilidad se produce al margen de sus condiciones de existencia, se podría plantear que esas condiciones son tenidas en cuenta normalmente y rara vez encontraremos esa forma de socialización como tipo ideal, pero sí como soporte de esas relaciones. Entre estos límites físicos y sociales del taller, vamos a encontrar el punto de referencia para la construcción de identidades individuales y colectivas, en prácticas no tan lejanas “del espacio en que se enfrentan cotidianamente al *mando despótico* del capital” (Gilly, 1985: 201) (itálicas del autor).

### ***2.5.1. Entre la socialización y la sociabilidad como construcción social.***

Luego del fuerte revés sufrido por los trabajadores en 1965, el colectivo obrero volvió a estabilizarse en el marco de las negociaciones internas, ya que los CCT habían sido discontinuados por el gobierno militar. El sindicato continuó en las mismas manos hasta 1968<sup>30</sup> y la CI y el CD fueron reconstituidos después de los despidos de los anteriores representantes. En ese sentido, Ianni (2010) sostiene que se continuaron negociando acuerdos salariales que en general mantenían a la plantilla obrera como una de las mejores

---

<sup>29</sup> De todos modos, la cuestión de la productividad resulta ser una categoría poco precisa a la hora de ser utilizada y es posible tomarla en relación a cuántas unidades se realizan por obrero o relacionada con la cantidad de horas utilizadas por obrero, que resulta de la cantidad de horas trabajadas sobre las unidades que realiza cada obrero. Esa pareciera ser la dimensión que le interesa a la empresa.

<sup>30</sup> El Secretario de SMATA en esos años era Luis Bazzano hasta 1968 en que asumió Dirck Henry Kloosterman y su secretario adjunto fue José Rodríguez.



pagas de la rama automotriz y muy superiores a las ramas más vegetativas de la industria, como la textil o la alimenticia. Con el estallido del “Cordobazo” en mayo de 1969, el debilitamiento del régimen militar y la renuncia de Krieger Vasena, las negociaciones colectivas se volvieron a instalar, como una consecuencia casi directa de aquel levantamiento obrero y popular, pero sin embargo no tuvo consecuencias inmediatas en luchas obreras en el Gran Buenos Aires, salvo algunos movimientos reivindicativos reclamados como “clasistas” en Citroën o Chrysler que comenzaron a principios de 1970.

En lo que respecta a la situación en Ford y, aunque no existen evidencias al respecto, es probable que haya disminuido su plantel entre 1967 y 1968, acompañando la caída en la rama automotriz en esos años (Ver gráficos 2 y 3), aunque al año siguiente esa tendencia se volvió a revertir. En lo que hace al conflicto obrero, tampoco hay evidencias de que se haya incrementado luego del “Cordobazo” Lo que sí es posible señalar, junto con Torrado (2010) que en esa rama dinámica de la economía se manifestó una cierta movilidad ascendente, diferente de las otras ramas vegetativas. El grupo obrero parecía ir creando a su vez los ámbitos de sociabilidad, a veces en cierta colusión con los propios capataces y sus ayudantes, los “punteros”, en un juego de intereses compartidos siempre y cuando se cumpliera con los objetivos productivos estipulados por la Oficina de Métodos y Tiempos. Momentos de sociabilidad que se desarrollaban en variados espacios en que los obreros intentaban escapar de los rigores de las líneas de producción: en el propio lugar de trabajo, el baño o también los escondites donde se leía el diario o se tomaba mate, lugares frecuentes de la sociabilidad de fábrica.

En esas relaciones recíprocas, el espacio físico se fue transformando en espacio social en la medida en que los obreros se apropiaban de esas instalaciones y las iban renombrando en una adjudicación de espacios y posiciones. Espacios sociales que se convertían en los soportes de la constitución de los grupos obreros que maduraban no solo en la cooperación del trabajo diario sino también en los procesos de sociabilidad en los que se insertaban los distintos actores, como Oscar, que ingresó a comienzos de 1970 en la Planta de Estampado en la línea de producción, luego del corto entrenamiento en el puesto de trabajo. Las entrevistas se realizaron entre 2006 y 2008 en su casa de Polvorines, partido de Malvinas Argentinas en Gran Buenos Aires y en ese momento trabajaba en una pequeña fábrica. En su relato responde a la pregunta sobre sus primeros días en Ford:

... y bueno, para mí era todo nuevo eso... porque nunca había estado en una fábrica tan... tan importante (...) Yo cuando entré, era terrible trabajar en la Ford en ese tiempo. Yo

entré en un lugar que era una línea de producción... tenía que pulir una soldadura eléctrica que tenía el Falcon en el guardabarros de atrás, y... bueno... me llevan y me ponen a trabajar ahí... 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<sup>31</sup>. 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, viste... Claro, me ponen ahí y... me ponen con otro que me enseña a mí. O sea, laburábamos los dos.... Entonces, me dice: “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 (...) Y bueno, así fue... Al segundo día o al tercer día viste... 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... ¡Yo me mataba para hacerlo! Y ¿qué hacía? El capataz, era un chabón repiola, también, en ese tiempo, y me lo trababa. Antes de que entre, en el lugar que ya no podía entrar yo, me lo trababa. Y yo lo terminaba, y después lo largaba. Yo me acuerdo que el primer día que trabajé solo, vine para mi casa, y me senté, y no alcancé a sacarme los pantalones, y me quedé dormido en la cama del cansancio que tenía. Y bueno, después sí... después, empezar a trabajar... Esos fueron los primeros comienzos que yo tuve.

Los primeros contactos en la fábrica, con el capataz y el utilitario, quien en ese tiempo ostentaba la categoría 7, en la escala superior de los jornalizados y cobraba una cierta diferencia no solo como instructor sino también como “relevo” de los operarios que faltaban en algunos puestos de trabajo, cuando tenían que ir al baño o por algún motivo se ausentaban de la línea de producción. La instrucción duraba un par de días, según el entrevistado, entendiéndolo que las tareas de la línea eran repetitivas y los conocimientos requeridos, eran los necesarios para “pasar el disco grueso y el disco fino”, lo que también nos dice que todavía no se habían devaluado fuertemente las credenciales educativas para el trabajo fragmentado de las líneas. El entrevistado utilizaba además la categoría “explotación” para referirse a la tarea que consideraba “demoledora” Aquella categoría, utilizada en la entrevista parecía ser parte del bagaje teórico-político aprendido en su militancia en una organización de izquierda iniciada en los años 1980, categorías que siguió utilizando en todas o casi todas las entrevistas sobre su trayectoria en la Ford.

En el tramo siguiente de la conversación, Oscar alude al grado de compañerismo de los trabajadores que lo rodeaban, con quienes se relacionó rápidamente:

Los compañeros eran piolas, viste... En ese tiempo... Me da la sensación a comparación de ahora, que no tiene nada que ver con ese tiempo... Los compañeros, por lo menos, eran clasistas... entre todos trataban de ayudarme... alguno... ya me lo hacía un poco, el otro adelante para que yo no terminara contra la cosa [cabina de estañado] que lo paraban el coche... Pero es todo... todo un proceso. Lo que pasa, que todo eso... yo siempre tuve una... 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

---

<sup>31</sup> Se trata de los discos abrasivos usados para pulir las soldaduras con una amoladora propulsada por aire comprimido que todavía se utiliza en algunas automotrices, además de ser una herramienta peligrosa para el operador.

que era así... Éramos más compañeros. Qué se yo... a la semana... dos semanas, ya parecía uno más de ellos. Y hoy, hay tipos que están un año, ¡y todavía no les da bola nadie!

No resultaría extraño que para la fecha de la entrevista, el entrevistado establecía una comparación entre “los compañeros piolas” que “por lo menos eran clasistas” con los “de ahora” que “no les da bola nadie”. Este cotejo es realizado por casi todos los informantes, aunque sin apelar a la categoría “clasista”, destacando el compañerismo en el trabajo en aquella época. Pero también es cierto que esa relación es impuesta de alguna manera por el ritmo de la cadena. La cooperación de los obreros que lo ayudaron los primeros días a “remontar” la línea, también respondía a la necesidad de no interferir en el puesto inmediato superior, cuya ejecución se acortaría y a su vez podría obstaculizar el siguiente.

Pero por otro lado, la integración en el juego del fútbol al terminar la jornada, estaría mostrando una doble pertenencia al grupo. Por un lado, el proceso de socialización del sector, mostrando la cooperación entre los puestos de la cadena, pero por el otro en la sociabilidad, entendido como formas lúdicas que escapan a los contenidos de los intereses compartidos. Formas lúdicas idiosincráticas de nuestro país, como el juego del fútbol que, sin ignorar la realidad cotidiana agrupaba a estos trabajadores como iguales, haciendo como si esa realidad no existiera en ese momento. Y en esa relación entre iguales en tanto obreros de línea “... yo ya parecía uno más de ellos” en que cada uno experimentaba el placer del juego del fútbol, o el de compartir un asado, etc., el entrevistado parecía emerger del conjunto “casi como un ídolo”. Así, esa sociabilidad promovía relaciones más estrechas entre los trabajadores: “todo se hacía más fácil”. Pero también esa pasión futbolística autóctona acercaba en algunos casos a trabajadores de “cuello azul” con los de “cuello blanco”, que a su vez encarnaban intereses y valores diferentes y era difícil encontrarlos juntos, salvo en esas ocasiones. Eran frecuentes los torneos organizados por el SMATA en los que se enfrentaban equipos de distintas fábricas o entre las plantas de la misma empresa. Aquí tenemos, por ejemplo, la foto de un equipo formado por obreros y empleados a principios de 1970.

Foto 1: Obreros y empleados de Ford en el Centro Recreativo de la empresa.



Foto cedida por un ex empleado de Ford.

Pero si el juego del fútbol podía acercar a obreros y empleados, la tradición del mate como infusión consumida masivamente, podía llegar a todos los rincones de la fábrica utilizando los recursos y las astucias más variadas, con o sin el consentimiento de los capataces y capataces generales, en tanto se cumpliera con las tareas establecidas. Lo que de por sí significaba que esas artimañas ganaban en refinamiento en los lugares más controlados y menos favorecidos, es decir los de producción en línea. En cambio, en los lugares más “relajados”, por así decir, gozaban de cierto margen para evadir los rigores de las tareas. Incluso su prohibición expresa podía generar tensiones y hasta algún conflicto, como fue el caso de Reparación Final, según el nuevo relato de Pedro<sup>32</sup> que para ese entonces ya había sido elegido delegado:

Nosotros, como éramos obreros especializados, cada uno tenía su armario. Y te imaginás, el mate... ¡era el mate! En cuanto te adelantabas un poquito en el laburo o... había una separación en la línea, eh... corrías al mate, viste... y cada uno tenía su mate. En un momento, apareció un capataz general, que era el capataz de toda Reparación Final, y... prohibió el mate. Una noche hizo abrir todos los candados de los cofres<sup>33</sup> y... retiraron todas las cosas del mate. Y bueno, ahí los delegados tuvimos un conflicto con él... de entrada nomás con este capataz. Yo lo enganché justo, porque el tipo... se había armado la oficina donde... tenían café, eh... tenían una botella de whisky y cuando se reunían los capataces, se tomaba café, se tomaba whisky, y yo eso lo sabía. Entonces, lo encaré y... ¡mal! y “quién era... ellos para estar de la forma que estaban y que la gente no se pueda... Acá en Argentina, el mate es una tradición y el mate está en todos los rincones, así que... usted desautorizó a la gente, yo la voy a autorizar para que vuelvan con el mate” Y bueno, ahí fue el primer conflicto que tuve con ese capataz. Después nos llevamos bien...

El relato ilustra sobre los límites que encuentra el capital para cerrar los poros en los tiempos de producción, que los trabajadores construyen o que crean con diferentes astucias. Y lo que aparece observando estos movimientos desde lejos, es un juego. El

---

<sup>32</sup> El entrevistado, junto con otro grupo de trabajadores integró desde 1970 una nueva camada de delegados que reemplazaron a los viejos representantes. Este tema de la representación lo veremos más adelante.

<sup>33</sup> Cofres: armarios donde los obreros guardan sus pertenencias, como el mate, utensilios, etc.

juego en que visualmente los obreros hacen como si se subordinaran al ritmo de la cadena, mientras mediante las más variadas tácticas encuentran los modos de evadir al capataz o, con cierta complicidad de éste -generalmente un viejo obrero- esquivar al capataz general. Un juego en que todos ganan, realizando la producción requerida por los mandos. El juego no implicaría entonces, antagonismo entre las partes, que sí podría asomar en tanto terceros agentes intenten romper el juego. Tal el caso del capataz general que relata Pedro.

Así, el ingenio y las artimañas de los trabajadores en su evasión de la rigurosidad del trabajo encontraba los sitios más insólitos para hacerlo y se constituían de alguna manera en reductos que, conocidos o no por los capataces, no se atrevían o no querían invadir, toda vez que estos bastiones de sociabilidad ya eran parte de un capital simbólico acumulado durante un cierto tiempo y eran utilizados de las formas menos pensadas por algún extraño al sector. Así, Pedro relataba otros lugares de intercambio que los obreros realizaban en lugares ocultos del taller, pero a su vez conocidos por los trabajadores del sector donde se realizaban transacciones comerciales, por así decirlo:

...en Pre-Entrega, la sección donde ya salía a la playa, había una fosa donde estaban los compañeros que controlaban de abajo el coche, si estaba todo ajustado, si tenía grasa y... todos los chiches esos, ¿no? bueno, ahí, en la fosa ésa, había un quiosco... ¡Un quiosco! (ríe) que vendía... (Sigue riendo) los compañeros vendían cigarrillos y te podías... podías pedir un pancho ¡je, je! ¡Que era una panchera! ¡Je, je! ¡En la fosa! (sigue riendo) Así, que, dentro de todo, lo jodido que era, la gente se las rebuscaba como podía- Concluye-

Para Pedro, “la gente se las rebuscaba” dentro de “lo jodido que era” el trabajo. Con distintas astucias, edificaban “su” mundo dentro del “mundo Ford”, lo que les permitía, como dijimos, evadir los rigores de tareas repetitivas y monótonas, que reproducían ya sin pensar, estructurados como estaban siguiendo el ritmo de la cadena que no favorecía a todos por igual. Los más calificados, en tanto, seguían otro ritmo en sectores diferentes, lo que les permitía “tomarse su tiempo” en una relación más amigable con el trabajo.

Sin embargo, los baños de la fábrica (y de muchas fábricas) fueron el lugar de sociabilidad por excelencia y, en general sitios consagrados por los trabajadores como espacio de descanso, de juego, de debates, inclusive políticos y donde se podían encontrar el oficial matricero, el peón y hasta algún personaje extravagante, pero vedados al control de los capataces que tenían su propio baño. Como espacios amplios, algunos trabajadores dormían, otros jugaban a las cartas, otros debatían sobre cuestiones de actualidad o sobre algún hecho relevante en el sector. Podía resultar incluso un lugar de agitación sindical en momentos tensos con los superiores o ser lugar de propaganda con volantes, algún

afiche o simplemente una denuncia de algún esquirol escrita en las puertas. El baño en ese caso, podía llegar a ser un espacio de militancia, de reuniones furtivas, de alianzas provisionarias para impulsar algún movimiento, no siempre a la vista de agentes patronales.

En definitiva, los espacios de sociabilidad, sobre todo los baños, partidos de fútbol, asados y los cientos de escondites conocidos y no conocidos por los mandos jerárquicos, se constituían en escenarios en los que se construían los grupos de trabajadores y se podían establecer redes que conectaban los grupos estableciéndose una suerte de juego paralelo al trabajo cotidiano. Pero esto no podía significar de ninguna manera un desconocimiento de las actitudes de los trabajadores, toda vez que los propios capataces provenían de aquellas filas y eran promovidos por los mandos jerárquicos por su profundo conocimiento y experiencia en las tareas realizadas, de modo que muchos de estos capataces conocían al detalle las distintas astucias de los operarios. Lo cual parecía mostrar un consentimiento mutuo y ciertos acuerdos tácitos en tanto la fabricación se cumpliera en tiempo y forma y se acepten también las normas de disciplina vigentes.

### ***2.5.2. Sobre estirpes proletarias y jerarquías laborales.***

En este apartado vamos a tratar sobre la heterogeneidad del colectivo obrero de Ford, ya que se habría considerado a los trabajadores de la rama automotriz como “privilegiados”, lo que de por sí resulta una generalidad toda vez que al interior del colectivo existe una diferenciación tanto categorial como también de estatus. La fábrica moderna despliega una heterogeneidad en sí misma, por los diferentes sectores que se configuran en variados procesos de producción y, por lo tanto, en colectivos obreros también heterogéneos que suponen otras tantas capacidades, como las de Juan José que ingresaba en esos años en Garage Experimental donde se ponían a punto los prototipos que saldrían al mercado posteriormente. En este caso, se trataba de las pruebas de lo que después de su aparición se llamó Ford Taunus que salió por primera vez en 1974. Aquí se presenta una de las entrevistas, realizada en 2006 en su casa de José C. Paz (Prov. Buenos Aires):

-Yo empecé a trabajar en una parte bastante... técnica, porque ahí hacíamos ensayos de los productos que llevaba el coche... más que a mí me gusta esto... Aprendí mucho ahí.

-¿Era técnico?

-No, obrero especializado. Mi especialidad era tornería, ajuste mecánico, viste... Y... ahí era un lugar bastante interesante, sobre todo para el que tenía ganas de aprender, viste... Pero claro, qué se yo... era, digamos, la parte oligarca de la Ford... 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 cuidaba el puesto de laburo... ¿entendés?... O sea,

que eran los “negros”, pero eran realmente los compañeros de trabajo. Allá adelante, donde yo trabajaba, si te mandabas alguna cagada... para levantar puntos, te mandaban en cana... te tenías que andar cuidando. Ése fue el primer concepto que yo encuentro, digamos, un lugar muy piola, pero también muy... lleno de alcahuetes...

-Al fondo ¿qué es? ¿Estampado?

-Era Estampado... era la Siberia, era muy odiado. Pero era muy odiado por los de allá... digamos, los de Garaje Experimental, pero, en realidad, realmente ahí veo que hay compañerismo... un buen compañerismo.

Para ingresar en ese puesto de trabajo, el entrevistado tuvo que rendir una prueba como oficial tornero, soldadura e interpretación de planos, es decir, demostrar ciertas pericias, lo que también hacía a una categoría importante dentro de la escala laboral. En este sector, a diferencia de algunas tareas de la Planta de Estampado donde se recibe un entrenamiento de 2 o 3 días como fue el caso de Oscar, había una capacitación casi constante, lo que parecía catalogarlos como “la gente pensante” a diferencia de los “negros brutos” de Estampado o “los negros del fondo”, probablemente estigmatizados por aquellos trabajadores que de alguna manera se asumían como superiores a estos.

Foto 2. Juan José y sus compañeros de Garage Experimental.



Foto cedida por Juan José (en el medio y a la izquierda de la foto).

Lo que no parecían prever aquellos trabajadores “pensantes”, era que su sector se desactivaría una vez que se hubiera terminado la fase del prototipo para pasar a su fabricación en serie. Y, por lo tanto, esos trabajadores se reasignarían a otras tareas

probablemente en alguna de las plantas, en una también probable devaluación de sus credenciales técnicas. En realidad, tanto Juan José como el resto de los trabajadores de Garaje Experimental, “la parte oligarca de la Ford”, eran obreros de la sexta categoría, superados por matriceros, herramientistas, etc., que ostentaban la séptima categoría. Mientras los soldadores, pulidores, estañadores de Estampado, alejados físicamente más de 600 metros del lugar, no estaban tan lejos categorialmente al ser incluidos en la quinta, inclusive en la sexta categoría, según el CCT de 1965.

No parecía casual el diseño de la estructura espacial del Centro Industrial Ford que separaba por un lado la Administración Central, la Planta de Motores, el Garaje Experimental y el edificio de Ingeniería de Procesos, y por el otro las plantas de Estampado, Montaje y Pintura dedicadas a la producción en las líneas. Mientras, en el primer sector, trabajaban los empleados casi sin contacto con los talleres y también se desempeñaban los obreros calificados que tenían un trabajo mucho más parsimonioso, inclusive compartían el Comedor con empleados. No parecía anormal tampoco, que mostraran ciertos celos mutuos y, por lo tanto eran nombrados de acuerdo a sus posiciones en la estructura productiva de la fábrica. Entonces, lo que aparentaba ser un distanciamiento espacial, no era mucho más ni mucho menos que un distanciamiento social que se establecía entre obreros, más bien como diferencia de estatus que categorial.

Tenemos ahora otro entrevistado, cuñado de Juan José: Ricardo, que ingresó en la misma época, había sido Mecánico de Mantenimiento en Ford y al momento de la entrevista, decía ser gerente en una pequeña metalúrgica, mientras, al igual que Oscar, se quejaba por la baja conciencia de los trabajadores de esa fábrica. Aquí, la primera parte de su relato, grabado en 2007 en su casa de William C. Morris, partido de Hurlingham:

-Por qué no cuenta las primeras experiencias, digamos... ¿Estaba organizado en alguna agrupación política?

R: Ehh... no. (Piensa un segundo) Sí, sí. En el PCR (...)... Y con divergencias con PC, pero mi objetivo era... básicamente sindical... y era una empresa de concentración donde había mucho obrero, mucho para hacer. Yo laburaba en Mantenimiento... que tiene una ventaja: te movés mucho en la fábrica... porque vas a arreglar una máquina en una punta... otra máquina en la otra punta... Entonces, empecé a tejer de a poquito, una... telaraña...

Y... lo primero que aprendí gracias a mi viejo, fue ser un... un buen obrero. (Lo enfatiza) Papá me decía: “¿vos querés ser delegado?... llegá todos los días temprano... sé el mejor en lo que hacés... entonces, vas a ser respetado. (...) Vos fijate lo que son las paradojas de la vida. Yo ahora soy gerente de fábrica... ¡Já! Y el otro día, decían de... elegir delegado: “¿Quién va a ser el delegado?”; “Fulano y fulano” ¡Los dos más vagos! Bueno, por supuesto salieron todos vagos, ya están asegurados de que no los van a echar...



Y es una lástima... como decae (acentúa) esa estirpe proletaria... cómo se denigra...

Lo primero que surge de esta parte de la entrevista, era el deseo de ingresar a una gran empresa como Ford, caracterizada por una gran concentración obrera donde había “mucho para hacer” desde la visión de Ricardo que militaba en una organización maoísta que tarda en revelar. Pero aparentemente la actividad clandestina era el mandato de su organización, ya que era el único en ese momento y su función era “tejer de a poquito, una telaraña”, es decir, realizar la construcción de una red de contactos que a su vez podrían ser “captados” por la organización, lo cual se facilitaba por la movilidad que supone la tarea de un mecánico que debe reparar máquinas en distintos sectores de la Planta de Estampado, a la que había ingresado. Una construcción que no se podía realizar sino con cierta parsimonia, para conseguir la aceptación de los trabajadores y, sobre todo, la formación de un grupo social a su alrededor, pero también tratando de demostrar que era un buen obrero para ser escuchado, según el consejo de su padre.

Aquí, nuevamente un relato comparativo: por un lado los obreros de su fábrica en ese momento, más bien con cierto utilitarismo en el uso de sus funciones de delegados gremiales seguros que no serán despedidos y por otro lado, el consejo de su padre que lo formaba en “esa estirpe proletaria” enfatizada con un cierto tono nostálgico de épocas pasadas, como se plantea en la tesina:

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 (Abdala, 2015).

Ricardo sigue más adelante, reconociendo una cierta cultura de clase en los trabajadores de Ford de aquellos días, sobre todo aquellos que poseen una capacitación menos relacionada con la educación que con la formación que se realiza en el propio lugar de trabajo donde, según él, se adquieren los valores de la solidaridad obrera.

Sí... para mí, siempre me quedó grabado la forma solidaria que nos íbamos vinculando, ¿no? Yo era muy jovencito. Yo tenía 21/22 años... un pendejo... y... yo tenía un padrino en la fábrica... y... ese tipo era el que te decía... A mí me decían Pantera... era tan flaco... ¡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 era... ¡un obrero más! (...) 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.

Aquí tenemos un entrenamiento de duración considerable, donde aparece una figura muy particular en la industria metalúrgica y automotriz, que especialmente se verificaba (y probablemente todavía existan) en lugares específicos de la fábrica donde se formaban los trabajadores más calificados. Era “el padrino”. Un obrero experto, generalmente ya de cierta edad y años de trabajo, que entrenaba al recién llegado en los secretos del oficio y en la utilización de ciertos recursos únicamente conocidos por el instructor. Pero estos obreros también brindaban su bagaje de conocimientos sobre el ambiente de la fábrica: “Pantera, ése tipo es jodido”, advirtiéndolo al novato para que no caiga en ciertas trampas o “bromas pesadas” que puedan realizar otros trabajadores, no siempre con la mejor intención. En definitiva, “el padrino”, que “era un obrero más” se constituía en una institución dentro del taller, más bien calificado, que no solamente asesoraba al “nuevo” en los asuntos del trabajo y de las relaciones en la fábrica, sino también en las cuestiones de la vida cotidiana. Tal era el dispositivo de la construcción de las generaciones obreras en que “el padrino” o el viejo operario garantizaban su reproducción en los variados niveles de la estructura de clase.

Tenemos también, lo que para Ricardo se vinculaba con la profesión y con una cultura de clase que, según él existía en la Ford de aquellos años, aunque, en realidad, se refería más a la cultura de los obreros más calificados como los de Matricería y los oficios de mecánica y electricidad en Mantenimiento, lo que entonces aparecía como socialización de una comunidad de intereses y valores que se compartían entre iguales.

De esta manera, en este apartado nos hemos aproximado a un tipo de trabajador diferente de los obreros de las líneas de producción. Para Juan José, “nosotros éramos la gente pensante”, refiriéndose irónicamente a los trabajadores de Garaje Experimental, mientras que para Ricardo, eran los “profesionales”. Dos miradas coincidentes en una cierta distancia social con los obreros de producción. Como dijimos más arriba, no los diferenciaba solamente la categoría superior en la escala laboral, o el salario más elevado que el resto, sino que, además aparecía una nueva categoría social, que era el estatus de clase, lo que parecía conferirles una superioridad sobre el resto de los obreros, como planteaba Hobsbawm (1974):

Sin embargo, la aristocracia obrera, ya sea natural o “artificial”, no era una simple cuestión de salarios y categoría más elevados. El hecho mismo que estos hombres se considerasen una minoría selecta –seleccionada por los patronos– les daba una sensación de superioridad personal (p. 277).

El autor inglés utiliza la categoría de aristocracia obrera para plantear el tema de estas “minorías selectas” de la clase obrera que al mismo tiempo se autopercebían como superiores al resto. Sin embargo, el autor reconoce que “... es indiscutible que la aristocracia obrera se consideraba a sí misma como una parte de las “clases trabajadoras” y, de hecho, al final, de la “clase obrera” (ibídem) Esta auto-percepción como clase obrera, como integrante de un colectivo más amplio y, a la vez, diferenciado, sería en cierto modo la conclusión de Sigal (1974), citada por Jelin (1976):

“de ningún modo los trabajadores de los sectores más modernos tienden a diferenciar sus intereses de los trabajadores de otras empresas o regiones” En cambio, el nivel de calificación “recorta más claramente una distinción en el área de la identidad de clase, y es una fuente importante de diferenciación interna de la clase obrera” (Jelin, 1976: 18).

Esta diferenciación al interior de la clase obrera sugiere a su vez distintas actitudes hacia el conflicto de clase. Efectivamente, cada planta y cada sector tenían características diferentes y las demandas por condiciones de trabajo, cuando se dieron, enfocaron la especificidad de cada una de ellas. Alrededor de estas cuestiones e ingresando en la nueva dinámica de los años 1970, también se gestaba una nueva representación gremial encabezada por jóvenes trabajadores, muchos de los cuales no tuvieron experiencia sindical previa, pero sí parecieron expresar aunque tardíamente y en cierta forma amortiguada al principio, la onda expansiva del “Cordobazo”.

## Capítulo III

### 3. El colectivo obrero de Ford en la coyuntura social del tercer gobierno peronista (1973-1976)

#### La coyuntura social hasta la muerte de Perón

##### 3.1. Introducción

El propósito de este tercer capítulo es el de conocer el impacto de los procesos sociales sobre los obreros de Ford Motor Argentina en una coyuntura crítica durante el período del regreso al poder del peronismo entre 1973 y 1976, luego de haber sido proscrito a partir de la destitución de su líder en 1955. Vamos a describir entonces esas características, en un marco de activación del conflicto sindical en que los trabajadores tuvieron tres interlocutores que fueron variando según la dinámica de la coyuntura: el Estado, los empresarios y los sindicatos. Estos interlocutores con los que la clase obrera se vinculaba, iban trasmutando sus roles y alianzas de acuerdo a intereses compartidos, no siempre delimitados con claridad, alianzas sobre las que las bases obreras llegaron a jugar roles disruptivos en ciertos momentos críticos.

Esta coyuntura crítica de la situación argentina, estuvo a su vez enmarcada en la crisis internacional del modo de acumulación fordista, potenciada por la crisis del petróleo de 1973 en que se disparaba su precio internacional, combinado con conflictos armados como la Guerra de Vietnam y el conflicto árabe-israelí.

En este marco, la coyuntura abierta en 1973, se situaba en la intersección de la última etapa del régimen militar iniciado en junio de 1966 y el retorno del régimen democrático el 25 de mayo de 1973. Ciertamente, la vuelta a la institucionalidad democrática y, mucho menos, el retorno del peronismo al poder, no habían ocurrido parsimoniosamente, ya que si bien la situación económica se había mantenido con cierto crecimiento del PBI, no sin altibajos, la situación política se había intensificado sobre todo a partir de los sucesos del “Cordobazo” en 1969 que comenzaron a quebrar la firmeza del régimen militar, que recién después de tres años de crisis política tuvo que llegar a acuerdos con Perón en el exilio para intentar pacificar el país. Esos acuerdos, pretendían condicionar a la nueva gestión. Llevados adelante por el último gobierno de la llamada “Revolución Argentina” por Agustín Lanusse, esta pretensión no llegó a materializarse debido a la creciente

efervescencia social y política que no permitió ningún margen de maniobra y los militares tuvieron que retirarse a la espera de que el viejo líder estabilizara esa situación.

Aquí vamos a visualizar a los principales actores sociales de este período acotado pero intenso de la historia argentina que jugaron distintos roles. Por un lado la clase obrera, sus organizaciones de base y la dirigencia sindical, que no siempre coincidieron en sus acciones y comportamientos. Inclusive llegaron a adoptar actitudes opuestas ante circunstancias político-económicas del período. Por otro lado la clase empresarial que también adoptó actitudes diferenciadas ante las situaciones cambiantes durante la gestión peronista. Y por el otro la acción gubernamental que también tuvo diferentes modalidades frente a los demás actores. Por lo tanto, prestaremos atención a los comportamientos de estos tres actores, enfocando más precisamente a la clase obrera y en especial a los trabajadores de una empresa significativa como Ford Motor Argentina.

En tanto las cúpulas militares habían adoptado una actitud prescindente en relación a los conflictos desarrollados, por otro lado, mantenían una relación expectante tanto con empresarios como con la clase política, cuando no con alguna dirigencia sindical y cerca del final del período comenzaron a cumplir un rol más activo. Así, los actores sociales de esta etapa se movieron en relaciones contradictorias con quien actuó como árbitro de los conflictos político-económico-sociales mientras se mantuvo vivo e, inclusive, una vez fallecido, su figura fue reclamada para sí por las facciones opuestas que lo habían devuelto al poder. En este marco, dramático por momentos, se fortalecieron también las organizaciones político-militares formadas en los años 1960, algunas de ellas autorizadas en ese período por el propio caudillo y otras que se habían formado desde organizaciones marxistas al calor de la Revolución Cubana. Este tópico lo vamos a considerar en tanto hayan cumplido algún rol dentro de la clase obrera, ya que coincidiendo con Torre (1983), consideramos que tanto su rol como el de las organizaciones paramilitares no fueron decisivos en los acontecimientos que vamos a describir.

### **3.2. El retorno del peronismo al poder. Pacto Social y conflicto social**

Como planteamos en el capítulo anterior, la clase obrera y la organización sindical habían sido actores fundamentales sobre todo durante los años de lo que se llamó la Resistencia Peronista (1956-1959). Sin embargo, posteriormente, sus trayectorias no siempre confluyeron ya que si por un lado los dirigentes sindicales aprovecharon las ventajas del juego presión-negociación con los diferentes gobiernos antes de 1973, construyendo un

poder capaz de influir en las decisiones gubernamentales, ese poderío no se replicó de la misma forma en las Comisiones Internas y Cuerpos de Delegados y se concentró más bien en las cúpulas sindicales que volvieron a controlar la CGT en tiempos de Frondizi y a la vez lo lograban con los fondos sindicales, como Torre (1983) señala:

El crecimiento de los sindicatos a partir de 1957 dio origen a vastos aparatos burocráticos que, además de negociar los contratos de trabajo, proveían a los afiliados los beneficios de una extensa gama de servicios sociales. Los dirigentes sindicales no eran solo los que discutían el nivel del salario, sino, también, los administradores de un enorme patrimonio social. Los recursos ligados a estos aparatos creaban una red de clientelas y de influencias cuyo mantenimiento no era independiente del favor de los gobiernos (p. 27).

La dirigencia sindical llegaba al nuevo escenario abierto a fines de 1972 entendiendo que se iba a replicar la protección del Estado de la que había disfrutado durante la primera experiencia peronista, no sin confrontar en el nuevo momento político con la juventud radicalizada que pugnaba a su vez por los favores del viejo caudillo. En tanto, las bases obreras y populares aguardaban con crecientes expectativas por un lado el regreso a una institucionalidad más estable que en los períodos anteriores, ahora bajo el signo del peronismo, pero por el otro, esas ilusiones estaban fundadas en la oportunidad de recuperar un nivel de vida que fluctuaba según los distintos gobiernos, civiles o militares.

Por otra parte, las clases empresarias observaban no sin cierto recelo el regreso del peronismo al poder, luego de las experiencias frustradas en que vieron crecer el poder de los sindicatos por un lado, pero por el otro la paulatina rebelión obrera y popular que se había desencadenado sobre todo luego del “Cordobazo” y que se difundía por la costa del río Paraná entre Rosario y Buenos Aires, sobre todo por las industrias “de punta”, es decir, metalúrgicas, petroquímicas y automotrices, ubicadas en esa zona. El multiforme empresariado que abarcaba tanto los sectores de la burguesía nacional como al capital extranjero no estaba agrupado en una única central. Sin embargo, la CGE (Confederación General Económica) agrupaba al empresariado nacional, aunque no necesariamente al más concentrado. Esto no fue obstáculo para ser considerada por el líder, ya antes de asumir, como la entidad empresarial más representativa, como Landi (1978) advierte:

No era una central empresaria (la CGE), sino una de las diversas organizaciones corporativas del empresariado. Sin embargo, se podían computar varios factores que fortalecían su presencia en el régimen. Sus afiliados absorbían más del 50% del sector asalariado, contaba con un grupo dirigente audaz (...) Y, fundamentalmente fue reconocida por el gobierno como la única representante del empresario, lo que forzó a la entidad que agrupaba al capital más concentrado e internacionalizado, la Unión Industrial Argentina (UIA) a una fusión subordinada con la entidad que llevó a Gelbard al Ministerio de Economía (pp. 43-44).

El nuevo escenario estaba signado por expectativas e incertidumbres cruzadas. Por un lado la clase empresarial que esperaba un gobierno que estableciera una situación laboral de creciente insubordinación obrera y el temor a que el conflicto social que avanzaba desde el interior se derramara en el cordón industrial del Gran Buenos Aires. Por otro lado el sindicalismo, que esperaba contar con los favores del viejo caudillo, pero también preveía que esos apoyos implicarían un compromiso con la futura gobernabilidad, lo que suponía que tendrían que poner frenos a las bases que ya venían demostrando una rebeldía que también se había vuelto contra esa dirigencia que prefería la negociación con los poderes de turno antes que movilizarlas.

Tenemos entonces este marco conflictivo de tensiones políticas y sociales largamente acumuladas, en que los actores sociales se disponían a ingresar, no sin ciertos recelos que no tardarían en transformarse en enfrentamientos cruzados, sobre todo al interior del peronismo, donde se fueron volcando esas tensiones sociales (Jelin, 1978; Torre, 1983). Así, luego del categórico triunfo electoral del 11 de marzo de 1973, asumía el gobierno Héctor J. Cámpora el 25 de mayo. Designado e instruido por Perón, el nuevo presidente se apresuró a llamar a un pacto de gobernabilidad a los principales actores sociales que representaban a los empresarios y a los trabajadores, con el nuevo Ministro de Economía, José Ber Gelbard, apoyado por el líder, como articulador de ese encuentro.

Así, en los primeros días del nuevo gobierno, se refrendó el Pacto Social, que buscaba entre sus antecedentes los acuerdos sociales que se habían llevado adelante en algunos países europeos. Y si bien este acuerdo no colmaba las expectativas por la recuperación salarial, se intentaba controlar la inflación y evitar la puja salarial que se había más que insinuado en los conflictos que crecían sobre todo en la industria. Aquí tenemos algunos de los aspectos principales del acuerdo que Torre (1983) destaca:

La política de ingresos adoptada por el ministro Gelbard en la emergencia se propuso entonces el doble objetivo de contener las expectativas inflacionarias y colocar bajo control las pujas intersectoriales por la distribución del ingreso. Para lo cual aumentó los salarios en un 20%, muy por debajo de las demandas sindicales, suspendió las negociaciones colectivas por dos años, congeló el valor de todos los artículos y creó un rígido sistema de fiscalización de precios. Todas estas medidas fueron implementadas mediante la firma de un acta de compromiso entre el gobierno, la central sindical, CGT y la central empresaria, CGE y la constitución por estas entidades de órganos de consulta y vigilancia encargados de seguir la evolución de los acuerdos (p. 50).

La política económica de Gelbard procuraba establecer por un lado una mayor transferencia de recursos del sector agropecuario hacia la industria vía el impulso a la explotación intensiva del campo y establecer una mayor acumulación del capital en los

sectores industriales, una mayor distribución a los sectores empresariales menores y la pretensión de una elevación gradual de los salarios intentando alcanzar los niveles de la primera gestión peronista. Además, “se estableció una inédita política de apertura de los mercados externos que incluyó, junto a los productos tradicionales, nuevos rubros industriales” (Landi, 1978: 29). Este plan económico, combinado con el Pacto Social que comprometía a las partes intervinientes a una cierta estabilidad social, estaba basado en una situación excepcional en que la economía recobraba un crecimiento importante con un mercado interno en expansión y unas condiciones, hasta ese momento, favorables a nivel internacional (Jelin, 1978).

Veamos algunos datos de esa coyuntura abierta en 1973 ya que habían aumentado las tasas de crecimiento, también según Canitrot (1978). En los cuadros 1 y 2 del anexo se puede observar la baja del PBI a partir de 1970 hasta 1972 y el aumento a partir de 1973 a tasas que si bien no superaban las de 1968, se situaron en un nivel muy importante entre 1973 y 1974, de las cuales la industria llevaba la mejor parte. En cuanto a las tasas de desempleo, que según el mismo autor, seguía bajando desde mediados de 1972, iban a llegar a una cifra casi inédita de 2.4% a mediados de 1974. (Hay que señalar, que en este sentido, el gráfico de Canitrot se refiere a las tasas de desempleo del Gran Buenos Aires) Hay una tercera variable que utiliza el autor en esta primera parte, que es el desarrollo de la inversión que se había mantenido dentro de ciertos límites. ¿Cómo se explicaba entonces el crecimiento económico por un lado y la baja del desempleo por el otro? Canitrot (1978) plantea que ese crecimiento: “tuvo en los hechos rasgos típicos de la política populista: expansión de la actividad y descenso de la desocupación con reducción de la inversión, esto es, fundamentalmente, aprovechamiento de la capacidad instalada en los años precedentes” (p. 25).

Pero la nueva situación que tendía al pleno empleo, y que a la vez cerraba la posibilidad de reclamar aumentos salariales vía las convenciones colectivas, iba a ser el escenario detrás del cual se iban a liberar las tensiones acumuladas durante varios años no solo desde el punto de vista salarial, sino también por la recuperación de empleados que habían sido despedidos en la Administración Pública y empresas estatales y por las condiciones de trabajo, ritmos de producción, insalubridad, etc., sobre todo en el sector privado. Así, Jelin da cuenta de más de 120 conflictos entre los meses de junio y setiembre de 1973, el



75% en el sector privado. Paros espontáneos, ocupaciones de fábrica<sup>34</sup>, trabajos a desgano o a reglamento, supresión de horas extras, etc., fueron las diversas modalidades del conflicto obrero en los primeros meses de la gestión peronista. Primero durante los 50 días que duró el gobierno de Cámpora<sup>35</sup> y luego durante el interinato de Lastiri, titular de la bancada de diputados, hasta el gobierno de Perón y su esposa, María Estela Martínez.

Detengámonos un momento en el clima efervescente de los primeros meses de la administración peronista vuelta al poder después de 18 años de proscripción en que las patronales, sobre todo en las fábricas, habían ido desarticulando las CI y CD, quitándoles el poder de control sobre las condiciones de trabajo, los ritmos de producción, etc., mientras los dirigentes de los sindicatos se alejaban cada vez más de las bases en función de sus intereses corporativos, como señala Torre (1983) sobre la firma del Pacto Social:

Por el momento, el paso dado por la central obrera sólo sirvió para ahondar la brecha que se había ido abriendo entre los jefes sindicales y la movilización popular en la última fase de los gobiernos militares. La existencia de un gobierno consagrado por el voto de los trabajadores a partir de mayo de 1973 había tenido por consecuencia la creación de un nuevo espacio político para la expresión de la protesta. Esta generalización de los conflictos laborales no había sido, en rigor, la obra de la intervención coordinada de agentes políticos. Consistió, más bien, en un proceso sustancialmente espontáneo que tradujo el impacto de la nueva atmósfera política sobre los comportamientos obreros (p. 53).

Si muchos conflictos, como afirma Torre, se daban espontáneamente y no por agentes organizados políticamente, ello hablaba también de un sustrato social proclive a las demandas postergadas durante los gobiernos militares que permitía la emergencia de nuevos actores que llevaran adelante esos reclamos. Efectivamente, si por un lado el Pacto Social invalidaba la discusión salarial, por el otro, los trabajadores encontraban los resquicios legales para elevar los salarios indirectamente por la vía de deudas salariales, por recategorizaciones que no solo significaban avanzar en las escalas laborales sino también la elevación salarial que ello suponía. Se sucedían así los conflictos por las condiciones de trabajo, por la provisión de comida a los trabajadores y especialmente por problemas de insalubridad, lo cual significaba una reducción de la cantidad de horas

---

<sup>34</sup> Gilly (1985), sostiene que, en el mismo período, “el 43% de las huelgas tiene lugar con ocupaciones de fábricas, cifra verdaderamente impresionante como índice de la radicalidad del estado de movilización y de su cuestionamiento a la dominación” (p. 205).

<sup>35</sup> El gobierno de Cámpora en medio de una inestabilidad creciente por las violentas pujas internas entre los sectores más tradicionales del peronismo y la juventud que promovía cambios mucho más radicales tanto en la estructura del poder sindical como el político, fue “invitado” a renunciar para favorecer el regreso de Perón al gobierno luego de las nuevas elecciones en setiembre de 1973.

trabajadas manteniendo el mismo salario. En definitiva, el conflicto desbordaba en otros cauces que eludían la disputa esencialmente salarial para llegar al mismo fin (Jelin, 1978).

Pero esta cierta espontaneidad del movimiento, no implicaba que al nivel del taller no se reactivaran las CI y los CD que probablemente habían permanecido aletargados en su contacto estrecho con los dirigentes y tuvieran que dar respuestas a las crecientes demandas de las bases. Tampoco suponía la ausencia de una militancia “tapada” que no tardaría en disputar con la dirigencia sindical algunos enclaves obreros que se iban a transformar en bastiones antiburocráticos como fue el caso de los metalúrgicos de Villa Constitución donde funcionaban las estratégicas fábricas siderúrgicas Acindar, Marathon y Metcon (esta última en poder de Ford Motor y abastecedora de ésta) (Volveremos sobre el caso Villa Constitución).

Como dijimos más arriba, el Pacto Social firmado en junio de 1973, tenía una vigencia de dos años durante los cuales se controlarían precios y salarios y a su término entrarían en vigencia nuevamente las Convenciones Colectivas de Trabajo. Al asumir Perón la presidencia en octubre<sup>36</sup>, después de haber renunciado Cámpora, no hizo más que corroborar la vigencia del pacto, así como reafirmar su apoyo a la dirigencia sindical, que recibió a su vez con beneplácito la nueva Ley de Asociaciones Profesionales 14.455 en noviembre. Esta ley, sancionada por el gobierno de Frondizi en 1958, profundizaba, en su nueva versión, el poder de los jefes gremiales al otorgarles la potestad de intervenir a las filiales sindicales, vetar a los delegados de fábrica y extender los mandatos de aquellos, de 2 a 4 años, entre otras prerrogativas.

En tanto, el conflicto social no había amenguado aún con Perón en el gobierno, mientras los salarios iban perdiendo poder adquisitivo, lo que inquietaba no solo a las bases obreras, sino también a los propios dirigentes que veían ensancharse la brecha con aquellas<sup>37</sup>. Lo que llevó a reconsiderar precios y salarios antes de lo previsto<sup>38</sup>, estableciendo un incremento salarial en marzo de 1974, como Canitrot (1978) refiere:

---

<sup>36</sup> Hay que señalar que el 11 de setiembre de 1973, antes de asumir Perón en Argentina, se había dado el golpe de estado en Chile que terminó con el gobierno de Salvador Allende e impuso la dictadura del general Augusto Pinochet, iniciando un período en el que se comenzó a implementar el primer experimento neoliberal en América Latina, funcional a los cambios económicos en los países centrales.

<sup>37</sup> Para enero de 1974 había sido ocupada la automotriz Mercedes Benz por problemas de insalubridad ambiental y el fuerte calor. Para marzo, se había dado una gran movilización en Villa Constitución por la restitución de delegados despedidos y por el fin de la intervención de la UOM, que abarcó a todo el vecindario de la ciudad con fuerte participación de las esposas de los trabajadores.

<sup>38</sup> Lo previsto en las actas firmadas del Pacto Social de junio de 1973 era realizar una reunión de las partes en junio de 1974 para verificar si los alcances del acuerdo merecían alguna corrección.

Durante el año 1973 y los dos primeros meses de 1974, los salarios descendieron un 7% real, y esto determinó un nuevo reajuste, en marzo del 74, que llegó a un 15% de aumento real. A partir de ese momento la renegociación de los Acuerdos del Compromiso del 20 de marzo se reinició la lucha abierta por la redistribución del ingreso. Los empresarios violaron los precios máximos y la inflación volvió a elevarse al 3 o 4% mensual. Este proceso volvió a agudizarse a partir de octubre de 1974 como consecuencia de menos aumentos de salarios (p. 34). (Ver el cuadro en el Anexo)

Así, hasta marzo de 1974, en plena presidencia de Perón, el panorama económico todavía se mantenía favorable para los trabajadores que conseguían elevar sus salarios por distintas vías, pero a partir de esa fecha la lucha por la redistribución del ingreso se libró menos solapadamente que en los meses anteriores. Mientras los empresarios, que habían ido perdiendo posiciones en el ingreso nacional no respetaron los nuevos acuerdos y el desabastecimiento y el mercado negro aumentaban favoreciendo la inflación, los trabajadores que sí habían recuperado el salario real, veían que rápidamente éste se evaporaba y renovaban el conflicto, ya directamente por los salarios.

De esta manera, los conflictos obreros se reactivaban a razón de más de 30 por mes entre marzo y junio de 1974 (Jelin, 1978; Torre, 1983). En marzo se desata un conflicto que fue testimonial de la enfermedad del saturnismo en la fábrica INSUD del partido de La Matanza<sup>39</sup>. Para mayo, había sido ocupada la fábrica Matarazzo consiguiendo aumentos salariales. Para junio, estaban en conflicto las fábricas automotrices de Córdoba, Propulsora Siderúrgica de Ensenada, el frigorífico Swift de Berisso, bancarios del Banco Nación, metalúrgicos de Villa Constitución, entre otros, que conseguían importantes aumentos salariales, cedidos también por las patronales que no tardaban en llevar el aumento a los precios. Una situación que no lograba controlar el gobierno de Perón y mucho menos los sindicatos, dubitativos ante una situación que los comprometía ante las bases: “Al transferir al sindicalismo la corresponsabilidad de la gestión de la economía, Perón recortaba la capacidad de acción del mismo: tenían que ser peronistas primero y sindicalistas después” (De Riz, 1981) (Citada por Gilly, 1985: 206).

El caudillo había encontrado otro país, luego de 18 años de exilio: una economía dominada por las transnacionales y una burguesía nacional de la que iban quedando sólo

---

<sup>39</sup> 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 por Raymundo Gleizer, 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 esta 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.

sus títulos, radicalización del movimiento estudiantil, sectores de las clases medias, organizaciones político-militares en el ámbito urbano y, sobre todo, una nueva clase obrera en movimiento cuyos sectores más dinámicos respondían escasamente a una dirigencia sindical que obstinadamente seguía buscando el abrigo de un poder político que se mostraría cada vez más esquivo después de la muerte de Perón.

Consciente de la situación y ya quebrantada su salud, el viejo líder, que ya había roto con la Juventud Peronista el 1º de Mayo, dirigió su último discurso el 12 de junio, dando cuenta de la situación casi ingobernable e insinuando su renuncia, pocos días antes de su fallecimiento el 1º de julio de 1974. La sucesión recayó en la vicepresidenta, su esposa María Estela Martínez, quien formó un gobierno compuesto fundamentalmente por un grupo en el que el Ministro López Rega tuvo un rol fundamental en los siguientes meses y que decantaría en un nuevo sistema de alianzas que iban a definir un tipo de gobierno diferente al que había planificado el caudillo extinto, como veremos más adelante.

### **3.3. Representación sindical y condiciones de trabajo en Ford Motor Argentina**

#### ***3.3.1. Las negociaciones de 1972-1973***

Ahora bien, este proceso también se evidenciaba en Ford y las fábricas automotrices. Entre fines de 1972 y principios de 1973 ya existía un clima de demandas salariales debido al aumento de los precios que muchas empresas, prevenidas de que el nuevo gobierno iba a mejorar los salarios, se apresuraron con una suba de precios de sus productos que la dirigencia sindical trataba de compensar con nuevos reclamos de aumento. Tal es así, que para enero de 1973 se realizó un encuentro en el anexo de un estadio de fútbol con 6000 trabajadores mecánicos, según un periódico de izquierda<sup>40</sup> en que los dirigentes de SMATA Dirck Henry Kloosterman<sup>41</sup> y José Rodríguez prometieron consultar a las bases sobre las negociaciones llevadas adelante con las patronales. El mismo periódico señala que Ford había ofrecido un aumento salarial del 30% que había sido rechazado.

Aquí nos encontramos nuevamente con los trabajadores de Ford Motor Argentina como parte del proceso que se iniciaba en los prolegómenos del nuevo gobierno peronista. Si damos por cierto que la dirigencia sindical había rechazado el aumento propuesto por los

---

<sup>40</sup> Se trataba del periódico Avanzada Socialista N° 47 del 31 de enero de 1973

<sup>41</sup> Kloosterman fue ejecutado en mayo de 1973. La autoría fue reivindicada por la organización político-militar peronista Montoneros. Fue sucedido por su secretario adjunto José Rodríguez.

empresarios<sup>42</sup>, esto mostraba coherencia con que el principal objetivo de los sindicatos era la cuestión salarial, mientras las condiciones de trabajo eran menos abordadas ya que los convenios conocidos dejaban un gran margen a la patronal para mantener la potestad sobre las condiciones laborales. Esta cuestión nos lleva a la firma del acuerdo entre la dirección de Ford y la de SMATA entre fines de 1972 y principios de 1973. Para ese último año, la dotación obrera de la fábrica, alcanzaba a 4.200 trabajadores, según Ianni (2011) y presuntamente no se registraron conflictos gremiales internos de importancia luego de la ocupación de la fábrica en 1965, hasta la discusión de este convenio. La autora menciona la denuncia de la empresa por el quite de colaboración de los trabajadores y la respuesta del gremio durante estos acuerdos salariales que se habían interrumpido.

Sin embargo, detrás de este escenario, ya se estaban jugando otras cuestiones que sí tenían que ver con las condiciones laborales, ya que en el mismo convenio los empresarios asumen que debían permitir un cierto control de los problemas de higiene, salubridad y seguridad industrial que ya venían causando inquietud en los trabajadores:

En el petitorio presentado en 1972-73, el SMATA quitó el pedido de papel higiénico pero mantuvo el párrafo final<sup>43</sup>. Lo llamativo en este caso fue que el convenio superó a lo pedido y el escueto artículo inicial pasó a contener cinco incisos. Establecían que la parte empresaria adoptaría “las normas técnicas y medidas sanitarias precautorias a efectos de prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos profesionales en todos los lugares de trabajo (...)”, que la parte sindical nombraría un coordinador para cada una de las plantas del Centro Industrial los cuales tendrían la función de asesorar a la Comisión Interna de Reclamos en temas de higiene, salubridad y seguridad y que la empresa financiaría mediante una beca la capacitación de los coordinadores. (SET, CCT N° 97/73, fojas 88 y 89) (p. 15).

Estas actas firmadas por empresarios y sindicalistas, ya en 1973, connotaban una realidad más conflictiva de lo que denotaba el convenio. En efecto, la utilización de sustancias nocivas para la salud como el plomo en las cabinas de estañado y en las cabinas de pintura, la utilización del tricloroetileno<sup>44</sup> la soda cáustica y el fosfatizado<sup>45</sup> en la limpieza y anticorrosión de metales, se realizaba desde hacía más de una década, con cierto consentimiento de la dirección sindical. Sin embargo, es de suponer que, ante la nueva

---

<sup>42</sup> Las negociaciones colectivas de SMATA con las automotrices se realizaban por fábrica, no por rama como por ejemplo el gremio metalúrgico. Las Comisiones Internas de fábrica también intervenían menos en la cuestión salarial que en problemas específicos por establecimiento.

<sup>43</sup> En el petitorio de 1971, a la reivindicación de provisión de papel higiénico agregaba un párrafo que aunque daba cuenta de un reconocimiento de la problemática no implicaba ningún reclamo concreto en cuanto a limitación de tiempo de trabajo o modificación en las condiciones de desarrollo de las tareas.

<sup>44</sup> El tricloroetileno es una potente sustancia de limpieza de los metales, cuyos vapores pueden producir lesiones graves en los ojos y en las vías respiratorias y debe estar absolutamente aislada del trabajador.

<sup>45</sup> El fosfatizado se realiza con ácido fosfórico en caliente para proteger a los metales de la corrosión.

situación política los trabajadores afectados percibían ese momento como traducible en términos de reclamos a los representantes gremiales.

### ***3.3.2. La relación entre las bases y el Cuerpo de Delegados***

Ahora bien, la representación laboral en Ford se fue renovando generacionalmente y no hay registros que esto haya ocurrido en forma conflictiva, es decir, con la expulsión de la antigua CI por una juventud radicalizada como ocurría en otros establecimientos. Más bien parece haber sido un recambio no sólo generacional, sino que también traducía las crecientes expectativas que los trabajadores tenían sobre la mejora de sus condiciones laborales. Los nuevos delegados debían justificar sus títulos hacia sus representados asumiendo reclamos postergados, tanto en relación a la insalubridad como también a la demanda de un comedor para la Planta de Estampado o los mismos ritmos de producción.

Nótese que estamos prestando atención a los trabajadores de la Planta de Estampado, que para 1973 podrían llegar a más de 1.500 obreros, teniendo en cuenta que la de Motores era más reducida y la de Montaje la más numerosa en operarios. En Estampado, era precisamente donde se concentraba el mayor número de problemas laborales: El trabajo en las prensas, en soldadura, pulido, estañado, utilización de materiales nocivos, que creaban un ambiente insalubre y también difícil de soportar en verano. Situación que muchos compartían en la rotación de puestos de trabajo y con un ritmo bastante severo.

Esta era una situación que atravesaba a todo el colectivo obrero, aún a los novatos que procuraban esquivar el conflicto y lo observaban desde lejos. Aquí tenemos una conversación con un ex obrero del sector menos favorecido de Estampado, las Cabinas de Estañado, donde crecía la posibilidad de la contaminación con el plomo. Se trata de Arturo, que había ingresado a la fábrica con 18 años recién cumplidos, proveniente de la provincia de Tucumán, que había trabajado en un pequeño taller antes de su ingreso. La entrevista es de 2006 y ya se encontraba trabajando en Volkswagen, años después de haber sido despedido de Ford. Esta es la descripción de un trabajador que aun habiendo ingresado en un período cuasi conflictivo, trataba de permanecer ajeno al conflicto:

A mí me mandaron directamente a la Cabina de Estañado... Y ya en ese tiempo era un elemento de conflicto, digamos, porque... (Tose) 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 del techo. O sea, se derretían las barras de estaño en una bandeja y con un extractor de humo y después se estañaba con la espátula. (...) Cada seis meses nos sacaban sangre y nos hacían rotar... dos meses ahí y después nos sacaban a las líneas. Después volvíamos. O sea, no permanecíamos constantemente nosotros ahí.

Y aparte... pero... mirá, (comienza a tutear) la inconsciencia que nosotros como... trabajadores que teníamos, ¿no? este... yo lo veía como una... cuestión peligrosa. Por ejemplo, cocinar dentro de la cabina de estañados... hacer asados... chorceadas... O sea... No salía una gota de humo hacia la planta, pero... todo lo aspiraban los extractores. ¡Estábamos dentro del Estañado! Bueno, cosas como esa, eran muy comunes... los viernes o los sábados si había horas extras... ¡Unas chorceadas, de novela!

Esta narrativa nos puede llevar a una situación contradictoria, ya que reconocía que la presencia del plomo en el ambiente: “era un elemento de conflicto”. Es decir que tanto él como sus compañeros conocían la peligrosidad del lugar insalubre en el que trabajaban aunque se los rotara cada dos meses. Pero tanto o más peligroso era cocinar y comer “unas chorceadas de novela” durante las horas extras, es decir que trabajaban expuestos al plomo más de 40 horas semanales. Pero se trataría más bien de una situación en que muchos trabajadores venían naturalizando condiciones de trabajo que, en realidad se arrastraban desde la instalación de la fábrica y consentidas o como mínimo pasadas por alto por la dirigencia sindical que no abordó el tema sino por iniciativa de delegados más comprometidos en ese tiempo con los problemas de salubridad. Tampoco parece haber resultado contradictorio el hecho de realizar chorceadas o asados los viernes o sábados durante las horas extras, cuando se trataba de una práctica común de casi todos los trabajadores. Prácticas de sociabilidad en las que no faltaba el vino, según el mismo informante y no sería descabellado pensar que algún capataz, proveniente de las filas obreras, también participara de estos eventos, como también consentían o “miraban a otro lado” ante ciertas prácticas ocultas, como realizar trabajos furtivos que implicaban algún beneficio propio o favores a terceros.

Pero la cuestión de la insalubridad afectaba en realidad a toda la planta de Estampado y ya era parte de las actas de las negociaciones entre empresarios y la Comisión Interna, también aceptada por la dirección sindical que pondría veedores no solo en ese tema sino también en la Seguridad Industrial. Los accidentes también eran moneda corriente sobre todo en la Planta de Estampado. El humo y el chisperío de las soldaduras, el ruido de las pulidoras y el impacto de las enormes prensas<sup>46</sup> al estampar componían el ambiente del taller en tanto la agenda de los representantes gremiales aparecía cargada de reclamos. Esos nuevos delegados surgidos a principios de los años 1970 contrastaban con la cierta parsimonia de los anteriores, ya que aquellos también percibían que los cambios políticos favorecían un comportamiento más decidido que, en tiempos del Pacto Social se traducían en reivindicaciones que indirectamente suponían una mejora salarial, dadas las

---

<sup>46</sup> Una matriz superior de 2 x 1 metros x 15 cm. de espesor podía pesar alrededor de 2,355 toneladas.

restricciones para reclamar aumentos directamente. Así, el conflicto se deslizaba por otros andariveles, hacia los problemas de la insalubridad, la discusión de categorías, etc.

No resultaría asombroso que estos nuevos delegados adoptaran una actitud más decidida frente a los anteriores. La presencia del peronismo en el poder y el regreso del caudillo para tomar la presidencia, sumado a cierta aquiescencia de parte de un Ministerio de Trabajo más bien permisivo siempre y cuando no se afectara la verticalidad propia de los sindicatos, parecía brindar una protección adicional y una creciente autonomía a esta nueva representación. Tampoco resultaba asombroso que Pedro, que esquivó durante sus primeros años en Ford la cuestión sindical, haya tomado el compromiso de formar parte del CD y de la CI desde 1970, así como otros trabajadores como Roberto Cantelo que a los dos años y medio de su ingreso ya era delegado.

Cantelo era apodado “El Cura”, porque era seminarista cuando ingresó a la fábrica en 1970 en la Planta de Estampado en el sector Reparaciones de Camiones - se incluían las camionetas y camiones que se armaban en esa planta- y su mayor preocupación desde el comienzo fueron las condiciones de trabajo que existían en esa planta y, sobre todo por la polución ambiental que significaban las Cabinas de Estañado al final de las líneas de producción. En 1973 integró el CD de Ford junto con Pedro y Adolfo (a quien presentaremos más abajo) y otros representantes sindicales que llevaron adelante las negociaciones por aquellos reclamos postergados. “El Cura” era reconocido por su particular empeño en solucionar el problema del saturnismo, que también asegura haber contraído en el trabajo en la fábrica. Se desempeñó como delegado hasta diciembre de 1975, en que renunció por sentirse amenazado como “subversivo” por integrantes del sindicato y fue uno de los 24 delegados secuestrados en 1976, junto con Pedro, Adolfo y otros. Así relata “El Cura” su preocupación por el saturnismo en la fábrica:

...yo estaba detrás de la contaminación de plomo, que nos tomaban todos los meses el plomo en sangre, pero no nos decían cómo combatirlo, ¿no? Yo llegué a tener 37 microgramos por ciento (...) Y Toxicología del Hospital Fernández dice que lo “normal” de personas no expuestas, un 17 por ciento<sup>47</sup> en el hombre y un 15 por ciento en la mujer, con todas las consecuencias que trae el plomo, ¿no? Con el calor se activa, pero jamás se disminuye. Si tiene mucho, afecta también el campo visual; afecta el cerebro, sobre todo en los chicos... hay impotencia sexual tremenda, sobre todo cuando esto pasa a niveles muy elevados... Estos tiraban el plomo al aire con los extractores, y gente que vivía no tan cerca de ahí llegó a tener hasta la ropa manchada, plomo en la ropa en la sogá, ¿no?

---

<sup>47</sup> Se trata, en realidad de 10 microgramos de plomo por cada Decilitro de sangre el valor máximo considerado como normal, de acuerdo a la siguiente nota, lo cual no quita el carácter reivindicativo de la lucha de Cantelo por la eliminación del plomo como nocivo en las tareas productivas.



Los directivos de Ford Motor Argentina nunca reconocieron que la contaminación con plomo en la sangre, llamada “saturnismo”<sup>48</sup> constituyera una enfermedad profesional, como lo atestiguaron todos los entrevistados. Esta grave enfermedad, producida por el alto contenido de plomo en las barras de estaño en Estampado y en la composición de la pintura en la planta de Pintura, había sido padecida por muchos obreros cuyo trabajo estaba asociado a esa actividad. Tanto ellos como quienes fueron afectados por la contaminación ambiental en esa planta, encontraron en el momento político ya mencionado, la oportunidad para realizar los reclamos con el nuevo CD.

Ahora tenemos a Adolfo, ingresado en 1971 en Estampado, que para el año 1972 formaba parte de la Comisión Interna de Reclamos junto con Pedro y Cantelo y con este último llevaron adelante los reclamos por la polución ambiental en esa planta:

... y ahí habíamos entrado mucha juventud, yo tenía 24 años. Y bueno... de ahí en el año '72 ya fui comisión interna, se renovaron la Comisión. Delegados, subdelegados<sup>49</sup>... Y teníamos otro pensamiento distinto a... vamos a decir, a la burocracia que había adentro de... tanto delegados como directivos del SMATA, ¿no? Entramos con más fuerza y... en defensa más de los trabajadores, cuidando la salud. Ya en ese tiempo había compañeros con estaño en la sangre<sup>50</sup>. Donde se hizo una comisión de estudios por el estaño. Y el compañero Cantelo, que era delegado, fue uno de la comisión de estudiar el tema de salud de los compañeros con estaño en la sangre. Ahí fue una lucha... una lucha tanto con el sindicato y con la empresa, porque le pedíamos las seis horas de trabajo, por insalubre.

Y lo logramos, después de tanta lucha, de tanto trabajo, se logró que la parte de estaño se trabajara seis horas. Una conquista... una conquista buenísima, que también la hicimos en algunos sectores como Prensas y todo, pero desgraciadamente no tuvimos suerte (...) Y bueno, nos dedicamos también a lo que era ambiente, ambiental, con extractores... en la empresa, ventiladores. Había mucho humo de las máquinas que trabajaban y soldaban. Y ahí es donde hemos logrado una mejora muy buena, tanto para el trabajador para poner ventiladores y extractores en los lugares de trabajo, donde nunca había, nunca hubo. No se han calentado nunca, tanto la... más los delegados de antes, ¿no? De tener una mejora para el trabajador, de salud, para que no trague tanto el humo de la soldadura.

No es casual este relato construido con los años en que se transformó su historia de vida, como la de Pedro o la de Cantelo, que sufrieron el secuestro<sup>51</sup> y la cárcel y también

---

<sup>48</sup> Por su composición, las barras de estaño contienen un fuerte componente de plomo, lo que era considerado altamente perjudicial para la salud, ya que la contaminación de plomo produce la enfermedad profesional de “saturnismo”, es decir, una proporción superior a los 10 microgramos de Pb por dl de sangre. Actualmente, se considera que una proporción superior a 5 µg/dl puede resultar perjudicial para los niños (Fuente: Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, 2013) [http://www.msal.gov.ar/images/stories/bes/graficos/0000000293cntguia\\_intoxicaciones\\_con\\_plomo\\_2013.pdf](http://www.msal.gov.ar/images/stories/bes/graficos/0000000293cntguia_intoxicaciones_con_plomo_2013.pdf) (última visita: 22/03/2019).

<sup>49</sup> En Ford se elegía un delegado y un subdelegado cada 50 trabajadores aproximadamente, los que a su vez elegían una Comisión Interna de 7 miembros si se superaban los 1000 obreros. Para mediados de los años 1970, el Cuerpo de Delegados era de más de 100 miembros.

<sup>50</sup> Se trata, en realidad, de la concentración de plomo en sangre (saturnismo) El estaño industrial con el que trabajaban los operarios está asociado al plomo en proporciones de 50% cada uno.

<sup>51</sup> Adolfo fue secuestrado de su domicilio el domingo 28 de marzo de 1976 al igual que Cantelo y Amoroso.

sufrieron la indiferencia de los líderes del sindicato al que pertenecían. No resulta casual, tampoco, que hoy nombre como “burocracia” tanto a aquellos líderes como a los poco activos delegados anteriores a su mandato como representante. Pero también es cierto que existía una nueva actitud de las bases obreras cuyo mensaje ya no podían descifrar los viejos representantes y sí aquellos delegados jóvenes que se nutrían no sólo de la intensidad de los reclamos en la fábrica sino también de las voces disruptivas en el espacio público y del clima de rebeldía de gran parte de las fábricas del Gran Buenos Aires. No sorprendería, entonces, como dice Torre (1983) suponer que los líderes sindicales:

... 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 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 (pp. 92-93).

Ese estado de rebeldía que se podría dimensionar como disposiciones de los trabajadores en el marco de nuevas determinaciones sociales, económicas y políticas: ya nombramos las determinaciones políticas del período y también el conflicto que aumentaba en el ámbito fabril y en la administración nacional. En tanto que las leyes laborales aseguraban la estabilidad en el trabajo y dificultaban los despidos en el sector privado (Jelin, 1978) y también el incremento del empleo en el sector fabril que en el caso de Ford, había elevado la producción de unidades debido a los nuevos acuerdos para exportaciones. En este caso, la producción de unidades para exportación a Cuba. Estas disposiciones eran las que permitían también “cuestionar las relaciones de autoridad en las empresas”. Ahora bien, ¿Qué significaba concretamente ese cuestionamiento a la autoridad y en qué nivel se daba en ese momento?

Precisamente, era el momento de “... una crisis de dominación celular (...) la impugnación del mando en el lugar de trabajo esto implica no dar ya por irrefutable la pretensión de la burguesía de decidir la organización del proceso de trabajo...” (O’Donnell, 1981) (Citado por Gilly, 1985: 198). Era precisamente en el encuentro del obrero con el capataz a través del representante de aquél, que se planteaba aquel cuestionamiento a la autoridad. Era en ese clima de reclamos postergados, favorecido por el regreso del peronismo al poder, que los delegados se configuraban bajo una nueva mirada de los representados, que esperaban soluciones más concretas que discursivas para sus reclamos. Así, en la entrevista realizada a Oscar, ya presentado en el capítulo anterior,

aparece una mirada desde su perfil de militante de izquierda que, si bien crítico hacia la “burocracia sindical” con que identifica a los líderes del gremio, se muestra una actitud de cercanía hacia los delegados que actuaban dentro de la fábrica:

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. 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”. Amoroso era como la voz cantante de la C I. Era matricero, y daba toda la sensación de ser un tipo honesto.

Lo que se aprecia en la entrevista con este ex trabajador, militante del MAS en el momento de la conversación, es una diferente percepción entre una representación gremial que trabajaba a su lado y una dirigencia sindical que se sentían “envalentonados” por el regreso del líder peronista, pero lejos de las demandas obreras. Esa distancia entre los delegados de base y los líderes gremiales era también percibida desde las bases obreras de una forma u otra en tanto aquellos correspondieran a sus demandas. Pero sí resulta novedoso que los delegados habían adquirido el poder de “bajar un punto” la velocidad de la línea, lo que daba la pauta de un cambio en la relación de fuerzas en el interior de la fábrica. Es decir, que el entrevistado parece estar dando cuenta de una situación como normal, cuando en realidad la normalidad del fordismo es que la Oficina de Métodos y Tiempos controla e impone los ritmos de producción de la cadena.

Era en este nivel celular que muchos delegados tomaban decisiones para satisfacer los reclamos ante el aumento de la velocidad de las líneas de producción percibidos en el cuerpo de los trabajadores traducidos en cansancio, dolores articulares, etc. Los delegados tomaban entonces una atribución vedada hasta ese momento que era el control de los ritmos de la cadena, que se tornaba una situación que Pedro y Carlos Propato, quien había sido delegado en Pintura, trataban de explicar cómo hacían para medir la velocidad de las líneas con los elementos que tenían a mano<sup>52</sup> en aquel tiempo. Este relato es parte de la primera entrevista que realizamos en la casa de Pedro en 2006 en que estaba presente Carlos:

P: la velocidad de la línea [estaba a] 9 pies<sup>53</sup>... ése era otro problema... de que la empresa al tener tanta producción en esa época... los Falcon salían como galletitas... La empresa

---

<sup>52</sup> La improvisación de los primeros tiempos en el control de la velocidad de las líneas, fue ganando en precisión con el paso del tiempo, lo que no quiere decir que este método se haya utilizado regularmente, y más bien fueron escasos los delegados que lo hacían, según un ex delegado.

<sup>53</sup> 1 pie= 0,3048 metro. Cada eslabón medía un pie de longitud.

buscaba de acelerar las líneas... y... la misma gente te decía: 'mirá, la línea está a 2 pies más', ponele... la velocidad de la línea. 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, ponele... entonces nosotros sabíamos a qué velocidad iba... hacíamos un promedio de números y nos daba la velocidad de la línea.

C: la velocidad de la línea era la cantidad de unidades que entraban por pie, entonces, si la línea se aceleraba, por hora, entraban x 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, y después se iba agregando a la producción.

P: 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 querían con la misma cantidad de gente ir aumentando día a día. Te metían uno, te metían dos, te metían cinco, y a fin de mes, hacías 20 coches más.

Este relato de quienes fueron jóvenes delegados de sus sectores y hoy devenidos jubilados, como muchos de los entrevistados que trabajaron en Ford en aquellos años, y se combina con el de Oscar, nos está acercando a una situación que no se podría haber pensado en los años 1960. A nadie se le podría haber ocurrido controlar la velocidad de las líneas de producción cuando, incluso, era potestad de los empresarios en tanto organización de la producción, como constaba explícitamente en las actas firmadas por los propios sindicalistas. Nuevamente, sin dejar de dar crédito a sus relatos, sólo podía explicarse por el nuevo clima de época, que retrotraía la memoria colectiva a los tiempos en que las CI de fábrica controlaban los ritmos de producción en la lógica de relación de fuerzas favorable durante el primer período peronista. Sólo así el ritmo de la cadena podía haberse situado como terreno de disputa entre el delegado y el capataz. Y, no necesariamente como conflicto abierto, sino como nuevas relaciones de fuerzas que los trabajadores interpretaban como normales para el período. De todas maneras, este control de la producción, se transformaba en los hechos en una forma menos planificada y más bien elemental y básica de defensa de la integridad física de los obreros. Formas de resistir, se puede decir a tientas, que pudieron ganar posteriormente en técnica, pero que también resultaron efímeras, según quienes fueran los agentes intervinientes.

Ahora bien, existían ciertos límites para los representantes obreros que tenían relación con el carácter verticalista de las organizaciones sindicales, por el cual toda transgresión era vista como una amenaza para sus intereses corporativos, de modo que tenían la facultad prevista por la nueva Ley de Asociaciones Profesionales de intervenir

directamente en esos casos. Esos límites no permitirían a los delegados ponerse a la cabeza de demandas más profundas como fue el caso del período que vamos a abordar.

### **La crisis posterior a la muerte de Perón**

#### **3.4. Crisis de coyuntura y paritarias. La pugna salarial.**

La conmoción nacional por la muerte de Perón, se trasladó al terreno político en que las facciones que lo habían reivindicado desde posiciones opuestas entraron en una contienda que crecería con violencia inusitada. Lo que iba a derivar en decenas de muertes, sobre todo por las organizaciones paramilitares que no vacilaron en segar la vida de muchos obreros que se destacaban en las luchas reivindicativas pero también de activistas políticos y destrucción de locales partidarios. En este marco, la actividad de las organizaciones político-militares no hizo más que lograr respuestas mucho más contundentes de aquellos, que encontraban justificación para su accionar, al parecer impulsados por el nuevo grupo en el poder desde el Ministerio de Bienestar Social, dirigido por José López Rega.<sup>54</sup>

Ahora bien, aunque no vamos a desarrollar específicamente sobre las organizaciones político-militares ni sobre las paramilitares ya que se desviaría el foco de atención sobre el accionar de los trabajadores y sus organizaciones, también hay que mencionar que las autoridades encontraron la justificación en el accionar guerrillero para la aplicación de leyes represivas contra los trabajadores que eran calificados como subversivos al ocupar una fábrica o formar organizaciones opuestas a los líderes sindicales. Así, se aprobó la Ley de Seguridad Nacional que según Paiaro (2014) apuntaba al disciplinamiento social:

El 28 de septiembre, el Poder Legislativo sancionó la Ley 20.840 de Seguridad Nacional que versaba sobre las “Penas por actividades subversivas en todas sus manifestaciones”. El mismo subtítulo de la ley daba cuenta de que, para las autoridades nacionales, la categoría subversivo podía ser adjudicada a cualquier persona que actuara, “por razones ideológicas”, fuera de lo establecido por las disposiciones legales imperantes (p. 105).

De esa manera, se buscaba encuadrar al movimiento obrero, ya que su implementación suponía la prohibición de tomas de fábrica y también huelgas y paros por motivos salariales (Jelin, 1978). Así también, los líderes sindicales, doblemente investidos en su poder por esta ley que los favorecía, junto con la ya nombrada nueva Ley de Asociaciones

---

<sup>54</sup> Landi (1978) reafirma esta presunción al plantear: “Hacia julio de 1975, fuentes periodísticas hicieron trascender la existencia de un informe del Comando General del Ejército acerca de las actividades de la organización terrorista de derecha Triple A. En él se señalaba el papel que en su formación en 1974 y en su funcionamiento tenía el Ministro López Rega” (p. 53).

Profesionales, emprendían una depuración interna de sus filas para erradicar a las facciones opuestas, como Jelin (1978) plantea:

Entre agosto y octubre de 1974 los principales sindicatos independientes o liderazgos disidentes fueron eliminados: en agosto, la Federación Gráfica Bonaerense perdió su personería jurídica y la Federación de Periodistas de Buenos Aires fue intervenida. Durante esos meses, también fue eliminado el liderazgo de la seccional cordobesa de SMATA: las autoridades del sindicato nacional expulsaron a los líderes de la seccional y nombraron un comité normalizador durante un importante conflicto en las plantas automotrices de Córdoba (...) En octubre, siguiendo una acción policial, fue intervenido el sindicato de Luz y Fuerza de Córdoba (p. 441).<sup>55</sup>

Esta intervención mancomunada entre el Ministerio de Trabajo y la dirigencia sindical provocó el efecto esperado. Según la misma autora, el conflicto disminuyó considerablemente entre julio de 1974 y marzo de 1975, pasando de 30 por mes a 11.6 entre noviembre y marzo, en que también bajaron notablemente las ocupaciones de fábrica. No obstante, se mantuvieron algunos conflictos significativos por su intensidad y duración, como el de Renault en Córdoba o el de Propulsora Siderúrgica en Ensenada, ya que los salarios continuaban su deterioro mientras la inflación ya no se podía controlar.

Así, mientras la economía se deterioraba y con la inflación en ascenso, las presiones cruzadas de los líderes sindicales por un lado y el grupo en el gobierno por el otro por una nueva apertura de un Pacto Social que ya había perdido sus fundamentos, provocaron la renuncia del Ministro de Economía Gelbard<sup>56</sup> a fines de octubre de 1974, cuando faltaban cuatro meses para poner en marcha las paritarias, congeladas desde junio de 1973.

Ahora bien, aquí interesa conocer cómo se comenzaron a restablecer las Convenciones Colectivas de Trabajo a comienzos de 1975, una cuestión esencial para los dirigentes de los sindicatos que esperaban el fin del Pacto Social para intervenir directamente en la discusión con los empresarios, esperando revalidar los títulos que se fueron devaluando con las bases en estado de rebeldía.

La discusión por las paritarias debía concluir el 31 de mayo para comenzar a tener su plena vigencia a partir de junio, como había sido estipulado en el acuerdo firmado por la

---

<sup>55</sup> Con esta intervención directa de las cúpulas sindicales sobre las secciones más rebeldes, también ponían fuera de juego a dirigentes sindicales que habían alcanzado una importante resonancia nacional, inclusive en el plano político. Se trataba de Raimundo Ongaro, líder de los gráficos bonaerenses, de René Salamanca, dirigente de los mecánicos de Córdoba y de Agustín Tosco, líder del sindicato de electricistas de Córdoba. Y en el mismo movimiento, Julio Guillán, dirigente de Telefónicos, también perdía la dirección de la Federación Nacional y solo quedaba con el sindicato de Buenos Aires.

<sup>56</sup> En su reemplazo asumió el Dr. Gómez Morales, que había sido Ministro de Economía de Perón en su segunda presidencia antes de su expulsión del gobierno en 1955.

CGT, la CGE y el Gobierno, negociaciones que no avanzaban y la dirigencia sindical ya no contaba con los favores del grupo gobernante con la esposa de Perón a la cabeza, como antes los tuvieron con el extinto caudillo. Así, el clima de incertidumbre generalizado en los primeros meses de 1975 en que el gobierno no daba señales de un plan económico coherente, mientras las variables económicas se mostraban cada vez más desfavorables (ver Canitrot, 1978 y cuadros Anexo) y se ponían en marcha las Convenciones Colectivas, no se mostraban parámetros sobre los cuales discutirlos. Con las bases expectantes, lo que se pondría en discusión no eran solo los salarios, sino también las condiciones de trabajo y las categorizaciones que ya habían caducado con el avance de la modernización.

El conflicto se volvía a activar a medida que el Pacto Social iba perdiendo su vigencia en los hechos. Esto ocurría sobre todo en el Gran Buenos Aires, ya que en Córdoba el conflicto había decaído producto de la fuerte ofensiva sobre el activismo cordobés (Jelin, 1978). En la rama automotriz, ya en ese entonces, también era más visible la actividad obrera en las plantas del GBA: en Mercedes Benz, Citroën, Chrysler, Fiat, Peugeot, General Motors y Ford, el movimiento ya era intenso y se habían elegido delegados paritarios que discutían con las representaciones empresarias las condiciones de trabajo.

### **3.5. Afiliación, paritarias y militancia en Ford**

Nos encontramos aquí con ese proceso replicado en la Ford de manera específica. La CI y el CD de Ford se habían nutrido de una camada de nuevos trabajadores que ingresaban a la actuación gremial en un clima político favorable para encarar reclamos postergados. Ese nuevo clima, permeaba también a grupos sociales que los empresarios habían mantenido celosamente separados de los trabajadores de producción, como los empleados de la Administración Central, alejados física y socialmente de los talleres de Estampado y de Montaje y los de las Administraciones de Planta, que sí algunos de éstos tenían contacto con los obreros, ya que algunas tareas administrativas tenían relación con el control de la producción, los inventarios, etc.

En general, los empleados no pertenecían a la membresía de SMATA, pero tenían ciertas prerrogativas como buenos sueldos, capacitación, una cobertura médica que funcionaba en San Isidro, obsequios a fin de año, etc. Otro sector era el personal de los comedores que pertenecían a una empresa contratada por Ford, que cobraban salarios inferiores a los obreros de SMATA. Y cada vez que intentaban afiliarse al gremio, eran despedidos. También entre los no afiliados se encontraban los empleados de Seguridad de Ford y los

de la Enfermería. Pero el intenso clima político, incitaba a la agremiación tanto a empleados, guardias, enfermeros, como a trabajadores y trabajadoras de los comedores.

En ese marco, el gremio impulsó la afiliación masiva en todas las empresas y dentro de ello, a quienes estaban fuera de convenio como hasta entonces. Nos preguntamos cómo podían haberse afiliado los empleados, privilegiados como estaban, a un sindicato de los obreros, de los cuales la mayoría buscaba diferenciarse. Muchos de los que se afiliaron eran técnicos, estudiantes de ingeniería, ingenieros, contadores, controles de producción y de calidad, etc. Más factible sería que los trabajadores de los comedores se afiliaran porque duplicarían sus sueldos. Pero aquella decisión parece expresar también que el clima político que se vivía en la sociedad y más bien exaltado en algunas universidades, predisponía a muchos profesionales o en vías de serlo a integrarse en un colectivo más amplio. Aquí encontramos a un entrevistado que fue empleado de Ford en esa época. Rubén fue también subdelegado de su sector y delegado paritario para discutir las condiciones de trabajo de los empleados. Esta entrevista data de fines de 2018:

E: ¿En qué momento se empezaron a afiliar? En qué año...

R: Y con la llegada de... con el retorno del peronismo... en el caso mío y en el caso de muchos compañeros teníamos... el hecho de pasar por la facultad y demás donde había una gran movida también... Y además yo venía de una familia peronista y donde mi padre siempre... se hablaba de política y se cuestionaba muchas veces el estado del país y... bueno, todo eso te va generando la necesidad de participar, y en el caso concreto mío tuve un compañero que fue Guillermo Perrotta<sup>57</sup>, un muchacho que militaba, creo que en la Juventud Peronista, y fue un poco el que nos juntó y nos impulsó al desafío este de constituir un cuerpo de delegados de administración.

Este entrevistado trajo consigo un cuaderno en donde llevaba la lista de aquellos afiliados y fue señalando en el cuaderno algunos nombres y su procedencia profesional:

En el caso de Costos, por ejemplo, la mayoría eran estudiantes de... o profesionales, todos. Perrotta era contador, yo soy contador, (apellido) era contador, contador, este chico no me acuerdo, este no, este era ingeniero, y este... fue licenciado en administración y este era contador. O sea, o gente que estaba estudiando, que después terminaron siendo eso, ¿no? Pero... o sea que en general eran... un gran porcentaje de universitarios.

El entrevistado colaboró también con la investigación que se llevó adelante por el secuestro de los trabajadores de Ford, como fue el caso de Guillermo Perrotta, de quien fue subdelegado. Es posible entender también que, procedente de la universidad, como tantos otros que nombra, resultaba, al parecer, más propenso a la agremiación. Es cierto que el clima político en las universidades era más bien efervescente y de debate político.

---

<sup>57</sup> Perrotta fue uno de los dos delegados de empleados secuestrados en la planta Ford durante 1976.



Ahora bien, los empleados de Ford se encontraban con una serie de beneficios que a la gran mayoría parecía alejarlos de la agremiación a una entidad fundamentalmente obrera. La cantidad de administrativos afiliados parecía demostrarlo ya que no llegaban al 20% de los 1200 que empleaba la empresa. El mismo entrevistado plantea en otra parte de la entrevista, las dificultades de la afiliación en ámbitos en que el poder de los jefes disuadía toda posibilidad de agremiación. De todos modos, no deja de resultar relevante este proceso, que permeaba a los asalariados de los distintos niveles, ya que sumando los resultados de la afiliación en su cuaderno, no dejan de ser sugestivos algunos datos:

Administrativos: 194; Comedores: 157; Seguridad: 56; Enfermería: 7

Llama la atención, por ejemplo, la afiliación del personal de la seguridad de Ford, ya que pertenecían a una empresa contratada para ese servicio. Según el entrevistado, ellos actuaron con espíritu de cuerpo, dado el liderazgo de uno de ellos que se vinculaba a la tradición peronista. Lo cual puede dar crédito a su razonamiento, ya que parece primar el espíritu de cuerpo entre quienes realizan tareas de seguridad, asociadas a las características de las fuerzas policiales y también militares. Pero también llama la atención la masiva afiliación de los trabajadores de los comedores que, al parecer, esperaban equiparar los salarios, al pertenecer ahora a un sindicato en que el peón de limpieza de fábrica cobraba el doble que su equivalente del comedor.

Así, tanto los representantes de los trabajadores administrativos como los del Comedor, pasaron a integrar el Cuerpo de Delegados de Ford. De esta manera, el CD total del establecimiento, llegó a tener más de 100 delegados, lo cual hace suponer que estaban representando a más de 5.000 trabajadores, dado que se elegía un delegado cada 50 trabajadores aproximados (Löbbe (2009) asegura que eran 130).

Ahora bien, para las negociaciones paritarias con las empresas, los trabajadores podían proponer paritarios que no fueran delegados pudiendo ser elegidos quienes se habían destacado por su compromiso con los reclamos. En el caso de Ford, fueron designados ocho paritarios, cuatro de los cuales eran delegados, como Rubén y Perrotta y los otros cuatro elegidos por los trabajadores. Tal fue el caso de un soldador de la Planta de Estampado, “el soldador”<sup>58</sup> que había sido portavoz de las demandas del sector más

---

<sup>58</sup> Lo llamaremos así para preservar su identidad. “El soldador” desistió de una entrevista acordada con él.

conflictivo de la planta. En cambio, la negociación por el encuadramiento de los trabajadores de los comedores, fue encabezada por directivos de SMATA. (Ver Anexo)

Hay que agregar y, no por eso menos importante, que tanto en Ford como en muchas importantes empresas, había emergido un activismo combativo antipatronal y antiburocrático que se reconocía como clasista, retomando la trayectoria del activismo cordobés de fines de los años 1960 y principios de 1970. Este activismo que se había fortalecido en el Gran Buenos Aires, estaba formado por los sectores peronistas que habían sido expulsados de la Plaza de Mayo por Perón en 1974, como la Juventud Trabajadora Peronista (JTP), el Peronismo de Base (PB) y también por organizaciones marxistas como el Partido Comunista (PC), Política Obrera (PO), Partido Socialista de los Trabajadores (PST), Vanguardia Comunista (VC), Partido Comunista Revolucionario (PCR) y militancia de superficie del Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT).

¿Qué era el clasismo del que todas estas organizaciones se reivindicaban, al menos las marxistas y el PB? Un autor como Portantiero (1977), lo define de esta manera:

Sus protagonistas eran los trabajadores de las industrias "de punta", generadas o expandidas después de 1958 (...) El eje de sus reclamos no era el salario ni la ocupación: el "clasismo" venía a incorporar al debate sindical argentino, desde la democracia directa con que relacionaba a dirigentes y bases, reivindicaciones "cualitativas" que la centralizada Burocracia Sindical era incapaz de asumir (p. 554).

La inserción del clasismo en el Gran Buenos Aires, no era de ninguna manera reciente, ya que se había establecido en algunas automotrices como Citroën o Chrysler desde fines de la década de 1960, pero el clima político-sindical de principios de 1975 las había reforzado y su presencia ya era visible en las grandes fábricas y Ford no era una excepción. Era común en aquellos días de 1975, que delegados y activistas recorrieran las diferentes fábricas de su rama de actividad, conectándose con otros delegados y otros activistas en función de las discusiones paritarias, intentando escapar al mismo tiempo de la mirada de la dirección sindical. Se trataba de intensa actividad militante que se multiplicaba a medida que se precipitaban los acontecimientos de junio y julio.

En tanto, el terreno de disputa aparecía claramente asociado a la discusión entre sindicatos y empresarios que había comenzado con las paritarias a partir del 1º de marzo, mientras las variables económicas comenzaban a dispararse y las medidas de estabilización que intentaba implementar el Ministro de Economía no encontraban respuesta desde la cúpula gubernamental. Los debates que se establecían en esos días pasaban entonces por la recuperación salarial por un lado y las condiciones de trabajo por el otro. Los delegados

paritarios de Ford discutían las condiciones de trabajo en las oficinas de la empresa en Capital Federal, pero también en el Ministerio de Trabajo. En otra entrevista con Rubén, preguntado sobre si se realizaban asambleas para informar a los trabajadores, recuerda:

Las asambleas donde los paritarios informaban sobre el avance de las reuniones, se realizaban en el espacio descampado a la derecha de la planta de Estampado [visto desde Puerta 2]. En las cercanías del escenario se posicionaban los más jóvenes. Se distinguían dos grupos. Uno alineado con el gremio, el más numeroso conformado principalmente por operarios de la Planta de Armado y otro opositor que en su mayoría eran operarios de Estampado. En una de las reuniones, recuerdo que hubo enfrentamientos con golpes entre los grupos. Estaba presente el dirigente de SMATA, Mercado, que intervino desde el escenario para calmar los ánimos y poder terminar la asamblea con más calma.

Consultado sobre la fecha en que se realizó la asamblea, el entrevistado recuerda que fue antes de junio, es decir, entre los meses de mayo y junio en que se realizaban las tratativas y, se presupone, que el entrevistado se encontraba como paritario sobre el escenario, como uno de los informantes a la asamblea, lo cual le ofrecía un panorama sobre el movimiento de los asambleístas. Pero lo que llama la atención, de acuerdo a sus datos, es que la asamblea que recuerda, se haya dividido entre alineados con el gremio del sector de Armado (Montaje) y el de Estampado, lo cual significa que, al menos, una parte de esta planta ya no respondía a los dirigentes del sindicato y sí a un activismo que ya actuaba menos solapadamente. Lo cual parece pertinente toda vez que la mayoría de los entrevistados afirmaban que la planta de Estampado resultaba la más conflictiva, que también se correspondía con las características específicas del taller. Y se podría decir que esta radicalización de las bases obreras era el sustrato social de una militancia que se había afirmado en esa planta en el mismo movimiento en que se desgastaba la legitimidad de los delegados, mientras en Montaje los representantes mantenían todavía su liderazgo.

No sería la primera vez que el conflicto derivara en un antagonismo intraclase en tanto se jugaban los intereses corporativos del sindicato en su doble confrontación por un lado con las cúpulas empresarias y un gobierno al que no deseaban enfrentar pero en los hechos lo desafiaban y por otro lado con una militancia que amenazaba sus prerrogativas corporativas. En este juego de intereses cruzados, la alianza de los sindicatos con las bases obreras se ataba y se desataba en la misma medida que la radicalización de las bases obreras los ponía contra las cuerdas.

Pero esta activación de las bases obreras, en el caso de Ford, no podía menos que acelerarse y generalizarse al conjunto del colectivo obrero de las tres plantas en cuestión de días, dadas las crecientes expectativas y la cierta vacilación de los delegados en

encabezar los reclamos, probablemente producto de la fuerte verticalidad impuesta por el gremio que les impedía saltar sobre los cauces estipulados. Lo cierto es que esas urgencias de las bases ya unidas en el reclamo, no se correspondían con negociaciones casi paralizadas por falta de referencias económicas para negociar los salarios, hasta que a mediados de mayo se logra llegar a un acuerdo entre la dirección sindical, los empresarios y el Gobierno. El acuerdo llegaba al 38% como base para los convenios que se discutían y que estaban a punto de llegar al plazo en que debían definirse. Sin embargo, el Ministro de Economía que ya no encontraba apoyos en el grupo gobernante ni en los sindicatos, renunció el 31 de mayo y en su reemplazo asumió Celestino Rodrigo, uno de los miembros del grupo en el poder. Así, Torre (1983) relata las medidas del nuevo ministro:

Tres días después de asumir el cargo el nuevo Ministro comunicó sus primeras decisiones: la devaluación de la tasa de cambio en 100%, el incremento de los combustibles en 175%, de la electricidad en 75% y de otros servicios públicos en proporciones similares. Estos drásticos reajustes hicieron un gran impacto sobre la opinión pública: aunque la dirección de las medidas económicas tomadas por el nuevo Ministro era esperable, la intensidad de las mismas, el carácter súbito de su anuncio, provocaron estupor y alarma (p. 130).

Rodrigo anunció el 5 de junio, de un solo golpe, el plan de estabilización que no cambiaba en mucho lo que planeaba realizar Gómez Morales progresivamente. La reacción de los líderes sindicales no se hizo esperar, y con el metalúrgico Lorenzo Miguel a la cabeza, intentaron cambiar el 38% que estaban a punto de firmar. Pero las bases obreras también reaccionaron. El fuerte impacto de las medidas económicas se trasladó inmediatamente a las fábricas y en el mismo día 5 se realizó en Ford una asamblea en que se resolvió paralizar las actividades y sólo se levantó el paro con la promesa de que el sindicato no aceptaría el 38% y consultaría a los trabajadores sobre las negociaciones.<sup>59</sup> Mientras tanto, los trabajadores se declaraban en Asamblea Permanente, es decir, en situación de alerta y susceptible de convocatoria a asamblea en cualquier momento (Löbbe, 2009).

### **3.6. Digresión sobre un acontecimiento recordado pero no vivido.**

Ingresamos ahora en los días más conflictivos vividos por los trabajadores de Ford hasta la última dictadura. Para unos, recordados como momentos épicos de la lucha obrera y para otros, interpretados como problemáticos. Momentos “elaborados, transformados, interpretados en la ‘larga duración’ de la memoria” (Portelli, 1989: 5). Así parece haber ocurrido con los relatos de los trabajadores entrevistados sobre los sucesos que vivieron

---

<sup>59</sup> Nota del periódico Avanzada Socialista N° 150 del 13 de junio de 1975. En cambio Löbbe (2009) traslada el comienzo de los acontecimientos a partir del 2 de junio en lugar del 5 del mismo mes.

directa o, indirectamente durante la discusión de las CCT en 1975. Aquí, Portelli nos ilustra sobre la cuestión acercándonos el pensamiento de Walter Benjamín:

Un acontecimiento vivido –afirma Walter Benjamin- puede considerarse como terminado o como mucho encerrado en la esfera de la experiencia vivida, mientras que el acontecimiento recordado, no tiene ninguna limitación, puesto que es, en sí mismo, la llave de todo cuanto acaeció antes y después del mismo (p. 5).

Ciertamente, hubo acontecimientos recordados pero no vividos por quienes fueron parte del proceso que vamos a describir y tratar de analizar, que pueden haber sido la llave del antes y del después de ese proceso. Comenzamos por los prolegómenos de los sucesos que en esos días tuvieron como protagonistas a los trabajadores de Ford: Si la discusión salarial se había convertido en un reclamo perentorio en esos días y la noticia de la firma por el 38% de aumento había causado la reacción de los obreros, los anuncios del nuevo Ministro, no hicieron más que exaltar los ánimos. Y, ante el carácter irresoluto de los delegados, parecía como si el activismo, tomara súbitamente las riendas de un conflicto que se radicalizaba. Así, tenemos uno de los actores fundamentales de estos días, que los obreros levantaban sobre sus cabezas para convertirlo en uno de los líderes del conflicto.

El “soldador” era el obrero elegido por los trabajadores de la Planta de Estampado para representarlos junto con un delegado, en las negociaciones paritarias con los representantes de la empresa. El “soldador” era un reconocido activista que incluso fue promovido como paritario por algunos delegados como Pedro y había logrado rodearse de un grupo de trabajadores entre los que también se contaba Oscar. Su discurso agitador también parecía conectarse con una fuerte disconformidad de las bases por la inoperancia de los dirigentes sindicales, mientras los delegados y la Comisión Interna de Ford, pasaban a un segundo plano como un miembro de aquel CD refería críticamente:

Nosotros fuimos muy democráticos con el “soldador”... 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 nosotros, el CD lo pusimos en la lista para que salga 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.

En ese cuadro de tensión creciente en que los dirigentes del gremio intentaban apaciguar a los trabajadores, el “soldador”, ya como paritario, hace su aparición ante los obreros con un vendaje en la cabeza asegurando que había sido golpeado por los activistas del sindicato. Es posible ubicar este acontecimiento en los días de junio cuando ya la dirección del gremio había sido cuestionada y rebalsada la autoridad de los delegados. Aquí vamos a transcribir algunos relatos de un suceso denunciado por él, que ninguno de

los entrevistados presenció, pero que al verlo y escucharlo asumieron diferentes interpretaciones. Siguiendo a Portelli, vamos a intentar de interpretar sus dichos.

El “soldador” era más bien un inorgánico, poco coherente entre lo que vendía y lo que hacía. En una asamblea apareció con la cabeza vendada, argumentando que el día anterior lo habían golpeado a la salida de la planta. Me pareció una puesta en escena para calentar el ambiente. (Rubén, delegado paritario en 1975, subdelegado de empleados).

Yo me acuerdo del “soldador”. No me ligaba demasiado a esa cuestión, a ese movimiento. Entonces, lo miraba y nada más. Me acuerdo de una asamblea donde denunció él que lo habían golpeado... me parece que fue en esa cuestión de las elecciones de los paritarios... bueno, que apareció vendado todo, y... habló en una asamblea y denunció que lo habían golpeado los de la burocracia sindical. Adonde denunció eso de que lo habían golpeado, fue en la asamblea, exactamente... (Arturo, obrero de Estampado).

- Se acuerda cuando al “soldador” lo atacan...

Lo que pasa que el “soldador” subió... estábamos hablando por las paritarias... y sube... al palco... atrás de Estampado... y medio que no lo dejaban subir, viste... “Está todo entregado, viejo...” dice... y empezó a decir que ya estaba todo arreglado, porque... y ahí lo querían bajar... Y creo que después de esa, vamos para San Isidro, y en San Isidro lo cagan a trompadas. No me acuerdo bien qué paso ese día, pero yo sé que ese día va y.... yo no fui... Pero llegué –no sé si estaba de tarde- y ellos venían de San Isidro [la sede de la seccional de SMATA] y el “soldador” venía con la cabeza hecha... pelota, viste... lo habían golpeado. Eso me contaron los compañeros míos. (...) Estábamos afuera. No me acuerdo qué pasaba... si estábamos en la calle. Fue un día que nos reunimos con Terrabusi, me acuerdo... y nos estábamos reuniendo ahí... Y él se subió al alambrado, y agitaba el pañuelo, me acuerdo (ensangrentado) (Juan José, mecánico en Estampado).

- A el “soldador” le pegan en San Isidro?

No, lo que él decía que en la General Motors le habían pegado... no sé si fue ahí o no. Todo el comentario que era que fue él a apretar que pare y que venga... que nos juntemos todos, decían que la General Motors venga por la General Paz, y nosotros veníamos por la Panamericana, y nos juntábamos todos en lo que venía a ser la Philips<sup>60</sup>. Ahí dice que cuando volvió de allá, volvió todo golpeado, y dice que lo habían golpeado, que salió la burocracia con los matones y lo cagaron a palos... ese fue el comentario... como fue, realmente, la verdad, no sé. (Oscar, obrero de Planta de Estampado).

Lo que se puede recabar de estos dichos, es una presunción, ya que ninguno de ellos presenció el hecho relatado por “el soldador”. Es la presunción de tres de los cuatro entrevistados de que fue golpeado por quienes pertenecían al sindicato o fueron colaboradores de éste, salvo Rubén que lo pone en duda planteando una “puesta en escena” de el “soldador”. Lo que sí parece que el suceso, cierto o no, habría sido asumido como parte de la épica que rodeó a los acontecimientos posteriores pero inmediatos contra el “Rodrigazo” y que probablemente haya sido también el desencadenante de la pelea en la asamblea que cita Rubén más arriba y del forcejeo que comenta Juan José con la presencia de Arturo en dicha asamblea.

---

<sup>60</sup> La fábrica Philips estaba en la intersección de Circunvalación General Paz con autopista Panamericana.

Pero también resulta sugestivo en los dos últimos relatos, que no coincidan con el lugar de la presunta agresión, ya que la planta de General Motors en la General Paz y Avenida San Martín del partido de General San Martín, no tenía relación con el local sindical de SMATA de San Isidro. En lo que sí concuerdan tres de los relatos es que fueron los sindicalistas de SMATA los presuntos agresores, lo que se condice con la impugnación a los dirigentes sindicales que iba creciendo en la medida en que estos no expresaban la también creciente presión de las bases. Pero también se puede presumir que tal hecho se inscribía dentro de la lógica de persecución sindical a toda “infiltración marxista” dentro de las filas del movimiento obrero (Franco, 2011).

Estos relatos se presentan como una reconstrucción de los hechos y una trasposición del posible lugar en el caso de Rubén, Oscar y Juan José, ya que los tres lo atribuyen a lugares diferentes: a la salida del día anterior en la puerta de la fábrica en el caso de Rubén, en la delegación del sindicato en San Isidro en el caso de Juan José o, en la puerta de General Motors en el partido de General San Martín. Y, en el caso de Arturo, presente en la asamblea, que solo se refiere a la denuncia del presunto agredido “que apareció vendado todo”. Pero si para la interpretación de los tres últimos entrevistados los relatos concordaban con el clima épico de esos días, no sucedía lo mismo con delegados como Rubén, que sugería un cierto problema moral del “soldador”, “una puesta en escena para calentar el ambiente”, más bien en sintonía con el relato de Pedro.

Este “acontecimiento recordado... que es, en sí mismo, la llave de todo cuanto acaeció antes y después del mismo” parece establecerse precisamente en el momento bisagra entre una situación de incertidumbre generalizada y al mismo tiempo de acumulación de tensiones y otra en que las tensiones se terminan liberando en la lógica de las luchas que siguieron: las bases rebasando a los líderes sindicales y éstos intentando llegar a un acuerdo que permitiera calmarlas. Este momento crítico, contado de distinta manera por los narradores, nos lleva, dice Portelli (1991), a:

... el modo en que los materiales de la historia son ordenados por los narradores para contar la historia (...) Lo que creen los informantes es en verdad un hecho histórico (es decir, el hecho de que ellos lo crean), tanto como lo que realmente sucedió (pp. 42-43).

Aquí los entrevistados reconstruyeron el acontecimiento en base a los recuerdos. Pero, como veremos más adelante, la memoria resulta ser un espacio de disputa a la que los actores le otorgan sentido. No resulta casual que todos ellos hayan participado en las masivas asambleas que se realizaban en esos días y que entonces sus interpretaciones no

serían aisladas, sino que, en definitiva, hayan sido parte de un relato colectivo que conectaba las vibrantes asambleas con la marcha por la Panamericana. Esas memorias individuales, serían entonces, puntos de vista de la memoria colectiva, según Halbwachs (2004). Tampoco podría resultar extraño que todos los entrevistados, aun los que no participaron recuerden la primera de las dos marchas, cuando ambas fueron igualmente masivas y disruptivas. Es que la primera marcha del 16 de junio, como veremos, estuvo asociada a la fuerte disputa y al momento crítico de ruptura con los delegados y la dirigencia sindical. Ese momento lúbil e inasible de ruptura parecía haber sido la llave de todo lo que aconteció antes y después de ella.

### 3.7. Radicalización obrera y marchas contra el “Rodrigazo”

Este denso clima de agitación estaba permeando a los trabajadores de todos los rubros y en especial a los más sindicalizados de los grandes establecimientos que no podía menos que exacerbar el antagonismo de los sindicatos con el gobierno, en tanto los empresarios tomaban cierta distancia de esa confrontación. El nuevo intento del gobierno de acordar un aumento del 45% de base en las negociaciones, no hizo más que exacerbar los ánimos y volvió a ser rechazado, mientras los diarios informaban del aumento del costo de la vida que superaba largamente aquellas ofertas (Torre, 1983). En ese clima de rumores cruzados y en que en los establecimientos se vivía en estado de asamblea, las paritarias se seguían discutiendo en el Ministerio de Trabajo, ya que los representantes de la empresa eran acusados de maniobras dilatorias, como se puede observar en el informe de los paritarios, facilitado por Rubén<sup>61</sup>:



<sup>61</sup> El entrevistado refiere que se consiguieron importantes beneficios para los mensualizados, como subsidios por vacaciones, transporte, beneficios por las horas extras y un importe mensual por Guardería a cambio de no construirla.



Es evidente que los empresarios mantenían esa actitud ante una situación de incertidumbre generalizada y con las bases obreras que desbordaban a los dirigentes sindicales. También resulta revelador que los activistas que habían ingresado en la fábrica en los últimos años se “destapaban” en el mismo movimiento. Pero aunque pertenecían a varias organizaciones, se destacaban dos cuadros políticos que había ingresado el PC por un lado y el PRT por el otro<sup>62</sup>. Ambos, el “Negro”, militante del PC y el “soldador” del PRT, llevaban la voz cantante en las asambleas de aquellos días y ambos habían logrado construir una red afín entre los obreros. Así los caracterizaban algunos entrevistados:

El “Negro” era de Mantenimiento (Estampado). Era un tipo honesto... tenía un laburo político bien hecho, porque la mayoría de los que laburaban con el 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 él y no con el “soldador”, un petiso de esos... tipo polvorita, que también tenía su gente. Encima, muchos de los “Montos”<sup>63</sup> estaban con él (Oscar, obrero de Estampado).

El “soldador” era un muchacho más de acción, de lucha. Era un tipo más activo en el sentido de “ir al frente” [cuenta el episodio de la agresión]... pero le pasaban esas cosas porque él era un tipo de acción... decidido. Y lo que yo veía del “Negro”, era que era más... dialoguista. Inclusive él era el que llevaba adelante los discursos, y expresaba sus ideas. Bueno, era el que estaba al frente cuando había que hablar y decía lo que pensaba desde su punto de vista ideológico... (Juan José, mecánico en planta de Estampado).

Los testimonios de los dos entrevistados concuerdan en la caracterización de los dos militantes que se ponían al frente del movimiento y parecían guardar cierta simpatía por el “Negro” a pesar que, de cierta manera, Oscar en sus relatos parecía seguir más los pasos que proponía el “soldador”, como participar en reuniones de la Coordinadora de Gremios en Lucha de la Zona Norte<sup>64</sup>, algunas de ellas realizadas en los Astilleros Astarsa del partido de Tigre, donde existía una Comisión Interna combativa, orientada por JTP.

Resulta imposible narrar los acontecimientos de estos días separándolos del clima de agitación generalizado, sobre todo en la clase obrera de los grandes establecimientos, con las tareas prácticamente paralizadas, el espacio laboral convertido en ámbito de discusión política y en un gran espacio de sociabilidad. Imaginemos una de las multitudinarias asambleas en el Campo de Deportes de la fábrica con miles de trabajadores en ese clima de agitación que los delegados y el gremio ya no podían controlar y en que los oradores exaltaban las posturas políticas de sus organizaciones. En una entrevista realizada en

---

<sup>62</sup> El PRT había lanzado la consigna de “ir a las fábricas” uno o dos años antes insertando cuadros políticos en varios importantes establecimientos (Löbbe, 2009).

<sup>63</sup> (Montoneros) Probablemente se refiera a militantes de la JTP (Juventud Trabajadora Peronista)

<sup>64</sup> Sobre las Coordinadoras de la Zona Norte, ver a Löbbe (2009).

setiembre de 2014, un ex militante de la FJC de aquel entonces (Federación Juvenil Comunista) que fue amigo del “Negro”, narra acerca de los debates políticos entre los dirigentes que habían emergido en esos días:

Bueno, el PC en ese momento lo que planteaba era un “Gabinete Cívico-Militar de amplia coalición democrática”, a tal punto que los que salieron de la Ford con un cartel que decía eso, tal cual, decía eso. Sí... porque eso fue un debate político tremendo, adentro de la fábrica, en la asamblea. Una asamblea muy importante que hubo, no sé si fue un día antes, dos días antes, ¿no? Donde el debate fue... no era solamente por el tema del Rodrigazo, de la devaluación... el tema económico en sí, sino que hubo un debate político ¿no? Sí, sí.

... Porque se debatió con qué línea política se salía... y el Negro argumentó... y bueno, fue la postura que... ganó más adeptos. No sé si se llegó a votar, cómo fue. Bueno, sí, todo se votaba, ¿eh? las decisiones se tomaban en asamblea y a mano alzada. Y el “soldador” planteaba la postura de tomar las armas (ríe) el tipo [se] mandaba con todo ¿no?

El relato del entrevistado, entusiasta en el momento de ese relato y ya retirado del PC desde hacía años, mantenía todavía una épica de los acontecimientos que coincidía con los dichos de otros entrevistados que también daban cuenta de esos debates. Debates que sin embargo fueron trasladados al final de una de las marchas que realizaron los trabajadores, como veremos más abajo. Más exaltado aparece el relato de Ricardo, que no vacilaba en plantear el grado de radicalización que habían alcanzado las bases obreras:

¡Las bases rebalsaban a la dirigencia! Por más... Vos podías ser lo más revolucionario que quisieras ser, y te iban a superar, ¡porque era una caldera que explotaba! No había forma de contener eso.... Si nos hubieran dado... Si algún loco nos hubiera dado un arma a cada uno... ¡Je, je! ¡Hubiéramos tomado el Palacio de Invierno!

Como dice Portelli (1989), algunos relatos, ya alejados temporalmente de los hechos, parecen más bien expresar los deseos de los entrevistados: “Junto a los intereses, o quizás debajo, removidos y escondidos en la profundidad, están los deseos” (p. 6). Este entrevistado, ya lejos de la organización a la que pertenecía cuando trabajaba en Ford, parecía mantener todavía el ideario por el cual había ingresado a la fábrica. Un relato que se trasladaba, por otro lado, al clima de intenso descontento de las bases obreras en que un orador planteaba a los trabajadores que tomen las armas. Un discurso que podía encontrar cierto eco de simpatía en algunos obreros que encontraban entre los oradores más radicales el soporte para cuestionar las medidas del gobierno, pero presumiblemente no se planteaban voltearlo, como insinuaba el relato, ya que lo habían votado masivamente.

Lo que sí estaba claro era un clima de asamblea permanente en las grandes concentraciones obreras donde se manifestaban con mayor intensidad los contactos e interacción (Germani, 1987) no sólo dentro de los establecimientos sino también entre el activismo de muchos de ellos, como ocurría en la Zona Norte, de gran concentración

fabril. Pero no era solo el activismo. El obrero de Ford podía tener su esposa trabajando en Terrabusi, Sylvapen, Squibb o Vucotextil o sus vecinos en Alba, Wobron o Astarsa. Había una honda interacción, intensa y espontánea entre los trabajadores fabriles, que también circulaba por otros ámbitos sociales como los barrios obreros y populares.

Así, en esa situación de descontento generalizado, llegamos a la asamblea del lunes 16 de junio, como Löbbe (2009) señala:

El 16 de junio, en medio de una nueva asamblea, el único representante paritario del activismo de izquierda denunció que la empresa había sobornado con prebendas económicas a los demás delegados. Esta última denuncia provocó una nueva reacción que empalmó con la propuesta de los militantes de izquierda de salir en manifestación de la fábrica, para dirigirse a reclamar al centro mismo del poder: la Plaza de Mayo, frente a la Casa de Gobierno y la sede central del SMATA (...) A partir de las 16.30, la columna obrera partió del complejo fabril de General Pacheco. A lo largo de su recorrido, la marcha recibió adhesiones, muestras de simpatía y en algunos casos, la incorporación a la marcha de otros contingentes ocupados en fábricas vecinas como Alba, Wobron, Sylvapen y Editorial Abril (pp. 114-116).

Ciertamente, esta marcha por la Panamericana y la siguiente, fueron una de las más recordadas por los entrevistados que participaron en ellas como por los que no participaron, esto es, fundamentalmente, los delegados y CI de Ford en el último caso. La marcha recorrió aproximadamente 15 kilómetros y se constituyó como una de las manifestaciones públicas de la clase obrera más masivas que se tenga noticia. Los cálculos menos optimistas, según el autor estaba en los 3500 trabajadores, mientras que otros hablaban de unos 8000. El autor arriesga unos 5000 obreros, a lo que hay que sumar las columnas que se agregaron en el camino, como Astarsa, Laboratorios Squibb y los que se añadían individualmente, mientras los de Ford marchaban con ropa de trabajo de colores distintos según la planta a la que pertenecían, lo cual estaría indicando que, finalmente, el colectivo obrero se había movilizó unido. Aquí, algunos participantes de la marcha y un observador militante de FJC relatan cómo vivieron el acontecimiento:

Yo nunca volví a ver nada así, digamos. Salimos caminando de la Ford, vos imaginate, hasta la Fanacoa. Yo me acuerdo que nosotros íbamos todos adelante, y parecía un ejército. Teníamos distinta ropa. Los de Motores tenían una ropa color marroncito. Nosotros (Estampado) teníamos mamelucos azules y Montaje, me parece que tenían color verde. Aquella primera manifestación era tan impresionante, que metía miedo a los que la presenciaban. Parecía un ejército. Escuchaba a alguno: “ahí va el ejército del proletariado”. Yo me acuerdo que nosotros vinimos, y nos paró el ejército ahí en la Fanacoa... yo me acuerdo que el “soldador” quería enfrentarse con el ejército... Entonces, el “Negro” agarró y desmanteló a la movilización. Dijo: ‘muchachos... (Todavía me acuerdo de la frase)... para dar dos pasos más adelante, hay que dar uno para atrás... acá desconcentremos porque no nos podemos enfrentar... vamos para la casa y después vemos lo que hacemos...’ A mí me da la impresión que en ese tiempo, al margen del “soldador”

de lo impulsivo que era y todo... pero el que dirigía, el que manejaba bien los conceptos de las masas era el "Negro". (Oscar, obrero de Planta de Estampado).

... tenía un par de días ya sin laburar... no recuerdo como era... la votación esa. Creo que fue la del turno tarde la que definió la salida. Yo estaba de mañana... Yo creo que fue una de las primeras marchas grandes que vi en mi vida, ¿no? la cantidad de gente en la calle... muchos con la... bueno, la mayoría con las pilchas de laburo, ¿no? ¡Impresionante! Toda la Panamericana... la Terrabusi, la Ford, la Gillette... (Arturo, obrero de Estampado).

Nosotros cuando salimos a la calle, salimos espontáneamente. Pero, me acuerdo que pasamos el puente de la avenida ésa... Rolón, creo que es... Pasamos Fanacoa, y unos metros más adelante, ahí nos cortó la policía... Primero había unos 50 policías parados en la autopista... porque la autopista estaba cortada... Y bueno, habíamos quedado los de Ford, Terrabusi y Alba, nada más... los únicos que estábamos en ese momento, y... los desbordamos a la policía. Abandonamos la autopista y entramos a caminar por las calles laterales... retrocedieron... la policía retrocede unos 200/300 metros más... pero ya con más apoyo y con carros de asalto y con grupos de infantería y con pistolas lanzagases, y ahí viene un comisario con un patrullero y se acerca. Dice: "muchachos no sigan porque... tenemos orden de no dejarlos pasar" Y bueno, ahí pegamos la vuelta... y esa fue la primera vez... esa sí, realmente fue espontánea... (Juan José, mecánico en Planta de Estampado).

Había un operativo de Infantería, de la Policía, del Ejército impresionante, ¿no? Y con serios riesgos de que haya un baño de sangre. Es más, los habían intimidado que si daban un paso más... iba a haber una represión violenta, ¿no? Y... bueno, "el soldador" llegó a plantear que... no me acuerdo si dijo el PRT o el ERP, que estaba apoyando la lucha, estaba dispuesto a dar armas a los laburantes. Y en un determinado momento, él dijo: "Bueno, los que estén con mi posición, que me acompañen". Y bueno... un grupo... no fue muy grande, no sé cuántos [ríe], lo acompañaron... Y el Negro lo que planteaba era... "un paso atrás para dar dos adelante", ¿no? Creo que... que dijo esas textuales palabras. Y que de nada valía que haya un baño de sangre, que había que reorganizarse, que buscar más solidaridad y bla-bla-bla, ¿no? Bueno, en ese momento ya se vislumbraba... era el pleno apogeo de las AAA y de la derechización cada vez mayor del gobierno, ¿no? Bueno, el PC en ese momento lo que planteaba era un "Gabinete Cívico-Militar de amplia coalición democrática", a tal punto que los que salieron de la Ford con un cartel que decía eso, tal cual, decía eso. (Carlos, ex militante de la FJC).

Así presentaba el diario Clarín del día siguiente (17 de junio) este acontecimiento:



El impacto de esta marcha cuyo destino había sido la sede central de SMATA y la Casa de Gobierno en conjunción con los obreros de otros establecimientos, reveló un estado de

cosas que Torre (1983) había definido como ese “malestar, al mismo tiempo, indefinido y profundo, que había ido acumulándose en los lugares de trabajo” (pp. 92-93) y que se volcaba masivamente en el espacio público en una impugnación hacia el centro político del poder como también hacia una dirigencia sindical irresoluta que se debatía en el dilema de seguir aferrados a un poder político que los excluía de sus decisiones o ponerse al frente de una movilización imposible de frenar en tanto no fueran satisfechas sus reivindicaciones. No parecía casual que ese profundo malestar haya sido interpretado y canalizado por un activismo que se había “destapado” en tan pocos días superando a los delegados y que, según un delegado, “nos daba vuelta las asambleas a nosotros...”

Los relatos de todos los entrevistados plantean un clima de ebullición de las bases obreras que superaba por lejos la parsimonia de los canales institucionales de negociación. No debería llamar la atención entonces, que el colectivo obrero de Ford haya marchado en forma compacta, de tal forma que “parecía un ejército”, superando las disputas entre los trabajadores de las plantas ante la indecisión del gremio y, por lo tanto de los delegados, que siguieron sus directivas. En pocos días, el conflicto saltó del carácter restringido y celular en su impugnación al capataz, a una huelga de tipo político que cuestionaba directamente al poder político y sindical.

La continuación del clima de tensión y asamblea permanente se realimentaba además con la movilización de los trabajadores de las demás plantas automotrices, pero además de metalúrgicos, textiles, navales, petroquímicos y también empleados de comercio, estatales, etc. En ese marco y, mientras el país se paralizaba progresivamente, los obreros de Ford encabezaron una nueva marcha el 3 de julio, que esta vez terminó bloqueada por la policía en la Circunvalación General Paz en que esperaban encontrarse con la columna que partía de la General Motors. Esta nueva manifestación, tanto o más numerosa como la anterior, junto con las que se realizaban otras en otros puntos del Gran Buenos Aires y La Plata, en Córdoba y Rosario, colocaron a los líderes sindicales en el dilema de ponerse a la cabeza de lo que en los hechos era un país paralizado o terminar expulsados por las bases que ya no soportaban la situación. Así en los diarios del día siguiente se verificaba una situación que no podía sino terminar con la huelga general que iban a decretar los líderes sindicales. En el cartel se puede leer “Homologación (¿de los convenios?) O paro nacional”. Se puede recordar también que la consigna de esos días era “¡14250 o paro nacional!” aludiendo a la ley 14250 de Convenciones Colectivas de Trabajo. Se puede

observar también que en el mismo diario se comenta “... la inactividad laboral - generalizada en todo el país hasta los talleres más pequeños- entra en su octavo día”



Finalmente, la CGT llamó a un paro general a realizarse entre el 7 y el 8 de julio, como Torre (1983) relata:

De modo que, cuando la CGT salió de su indecisión y ordenó un paro de 48 horas para el 7 de julio –ratificando 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 Rodrigo y López Rega presentaron sus renunciaciones. La crisis política concluyó así con la victoria de los líderes sindicales, los cuales volvieron a renovar su solidaridad con la presidente después de frustrar la operación mediante la que ella pretendía desalojarlos del poder (pp. 135-136).

En tanto eran homologados los convenios laborales, se fortalecía la “burocracia sindical” y se profundizaba la crisis gubernamental, el clima dentro de la clase obrera mostraba las incertidumbres sobre qué tanto habían aumentado los salarios, sobre cuestiones no resueltas como la representación gremial fuertemente cuestionada desde principios de junio, sobre todo en Ford y sobre cierto impasse en los comportamientos empresarios. Pensemos en que durante ese mes (09 de junio-10 de julio) se vivió un clima de asamblea permanente y de escasa actividad, mientras la representación gremial, sobrepasada casi por completo por el activismo, buscaba en el sindicato un apoyo que no encontraba en las bases en ese interregno de estado deliberativo casi constante.

Según Löbbe (2009): “En medio de la huelga general 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”, llamando a asambleas el día 10 de julio para discutir un 100% de

aumento salarial para toda la escala categorial, el pago de los días caídos, la aprobación de los nuevos delegados y su reemplazo por un Comité de Lucha (pp. 143-144) Pero los cambios en la representación gremial no fueron totales y se mantuvieron algunos como en el sector de Arturo: “nosotros teníamos un delegado que era un compañero viejo, y lo reconfirmamos en el puesto, pero no era un compañero activista... En muchos sectores hubo cambios. No fue llamar a cambiar la CI por votaciones, sino sacarla directamente”.

Llegados a este punto, se podría decir que el 8 de julio se configuró como un punto de inflexión en la relación de fuerzas entre las clases, en las relaciones con el Estado y también con los sindicatos. Hoy entendemos que había comenzado la inflexión de esa relación en el momento mismo en que, desde el gobierno habían aceptado los términos de los CCT exigidos por los sindicatos, que al mismo tiempo paraban un país ya detenido en los hechos con el doble objetivo de finalizar con una movilización que cuestionaba sus prerrogativas y por otro lado de recuperarlas a la sombra del poder como efectivamente ocurrió a partir del 8 de julio. En ese mismo movimiento, el sindicalismo había abandonado una efímera alianza de hecho con las bases obreras que quedaban a solas confrontando con las patronales, el Estado y ahora con los propios sindicatos, bajo la mirada atenta de los militares que se presentaban como garantes finales del orden establecido.<sup>65</sup>

No podía ser menor, entonces, la contraofensiva que la Ford montó junto con el sindicato y el aval del gobierno con el despido el día lunes 14 de unos 300 activistas en medio de un gran operativo policial. El llamado a la defensa de los activistas por parte de la Coordinadora de Zona Norte, encontró a las bases desactivadas después de largas jornadas de lucha y los despidos terminaron concretándose cerrando el trayecto de rebeldía generalizada que habían recorrido los obreros durante los últimos meses. Sin embargo, las luchas defensivas continuaron los meses siguientes en un clima de incertidumbre generalizado en que las reuniones de las cúpulas militares se sucedían, inclusive con dirigentes políticos y no pocos contactos con algunas cúpulas gremiales. En ese marco incierto, continuaron las luchas obreras que siguieron dispuestas a resistir mientras la etapa de sustitución de importaciones ya había iniciado su cuenta regresiva con del Rodrigazo, a pesar del alejamiento de su ejecutor, quien apenas había comenzado la tarea de desmontarla.

---

<sup>65</sup> El diario Clarín de esos días enfatizaba sobre las largas reuniones que realizaban las cúpulas militares

Anton Pannekoek (2006) decía: “Las huelgas políticas sólo pueden ser una forma pasajera de lucha; después de la huelga, el trabajo constructivo tiene que satisfacer la necesidad de permanencia” (p. 55). Si asumimos que las luchas de junio y julio de 1975 se constituyeron en huelgas políticas que interpelaron al poder, cabe señalar también, que no alcanzaron a concretarse en un proyecto político alternativo que surgiera de las organizaciones que lideraron el movimiento, como fueron las Coordinadoras de Gremios en Lucha.

Mucho menos se lo propusieron los líderes sindicales en los 8 meses que siguieron entre el “Rodrigazo” y el golpe de Estado de 1976, como señala Torre (2004) metafóricamente:

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 (p. 124).



## Capítulo IV

### **El colectivo obrero durante la última dictadura militar (1976-1983)**

En la presentación del libro de Novaro y Palermo (2006), Tulio Halperín Donghi plantea la necesidad de estudiar los siete años que duró la última dictadura militar, no solo como un relato del terrorismo de Estado, sino también considerando el resto de las facetas del “Proceso”. El mismo autor apunta que tal período supone una ruptura radical con un modo de acumulación y al mismo tiempo un legado que se continúa en nuestros días con una deuda externa que nos condiciona como país dependiente. Ciertamente, el legado de la última dictadura podría extenderse también hacia profundos cambios en la estructura social de la Argentina y una mayor fragmentación de la clase obrera, muchos de los cuales terminaron de desarrollarse en los años 1990. Pero además de los hechos concretos, nos interesan también las huellas, todavía frescas, que dejó la dictadura en la memoria individual y colectiva y en las consecuencias sociales que dejaron esas huellas.

Ahora, si este trabajo de tesis se basa en la memoria de los entrevistados, resulta lógico también, que en este capítulo se expresen los relatos de algunos sucesos traumáticos para quienes los vivieron directamente, pero que muchos prefieren olvidar. Memoria y olvido, parecen ser parte del mismo proceso: “la memoria no se opone en absoluto al olvido. Los dos términos para contrastar son la supresión (el olvido) y la conservación; la memoria es, en todo momento y necesariamente, una interacción de ambos.” (Todorov, 2000: 13).

Pero la memoria puede ser un terreno de disputa, como si llevara a distintas interpretaciones y, por lo tanto, a diferentes relatos conectados con el mismo hecho como vimos en el capítulo anterior. Así, Jelin (2002) entiende a las memorias como procesos subjetivos “anclados en experiencias y en marcas simbólicas y materiales” y como terreno de disputas, conflictos y luchas en el marco de relaciones de poder que producen sentido en los protagonistas de esas disputas (p. 8). Esos sentidos del pasado, según la autora, pueden sufrir cambios históricos así como variaciones en los lugares de anclajes de las sociedades.

Efectivamente, han pasado casi cuatro décadas desde el fin de la última dictadura militar y todavía parte de la sociedad percibe los efectos del pasado en el presente. Y ciertamente, las memorias de ese pasado aún son objeto de disputas. Es cierto que la memoria es una reconstrucción del pasado, pero esa reconstrucción se organiza en niveles de sentido, como dice Ricoeur (1999) o “en archipiélagos separados posiblemente mediante

precipicios” (p. 16). Aquí, el autor pone en duda “la continuidad indivisible de la memoria” (ibídem), como también pone en duda la idea de que los recuerdos aislados, individuales, pertenecerían más bien a un mismo sustrato colectivo, desde el cual se proyectarían distintos niveles de sentido.

Esto nos lleva al debate sobre si la memoria es individual o colectiva. Halbwachs (2004) resuelve parcialmente el dilema planteando que, en definitiva, las memorias individuales conforman distintos puntos de vista de la memoria colectiva. Puntos de vista que pueden cambiar según la posición que ocupen en ella y también según las relaciones que mantenga el individuo con otros entornos (p. 50). Ricoeur sugiere más bien “la idea de una constitución simultánea, mutua y convergente de ambas memorias” (p. 19).

Pollak (1989), por su lado, se refiere a las historias de vida surgidas de procesos traumáticos que vivieron sus entrevistados durante regímenes totalitarios y los dilemas sobre qué contar y qué olvidar, lo que lleva también a pensar en quién o quiénes quieren escuchar o quién o quiénes optan por eludir esas experiencias del pasado. Lo cual estaría enmarcado dentro de coyunturas políticas y relaciones de poder variables en que las sociedades pueden tener disposiciones inciertas.

Del mismo modo los relatos de los entrevistados que se citan en este capítulo están atravesados por circunstancias políticas cambiantes. Sin embargo, encontraron una sociedad expectante por conocer los relatos de los hechos invisibilizados durante la última dictadura en los comienzos de la recuperación institucional, expectativas que se renovaron en nuevos grupos sociales, sobre todo juveniles y que se tradujeron en vibrantes movilizaciones los años siguientes, sobre todo con la evocación del 24 de marzo como memoria colectiva del terrorismo de Estado en Argentina.

Sin embargo, es lícito formular una advertencia sobre este capítulo en que no solamente vamos a apelar a los relatos de quienes sufrieron los rigores de la represión sino también a los que resistieron en las líneas de producción por sus derechos laborales súbitamente conculcados o los que participaron en los precoces grupos participativos que se experimentaron en nuestro país. Relatos de entrevistados que apelan a sus recuerdos, certeros o no, mediatizados por un lado por un pasado como experiencia y un futuro como expectativa por el otro. En esa intersección relacional e incluso coetánea con los entrevistados, también se establecen relaciones con el entrevistador que no puede menos que resultar inducido por la subjetividad de aquellos, inclusive la propia, presentando a

cada momento el dilema entre esa subjetividad y la necesidad de objetivar los relatos, como plantea Visacovsky (2005). Dilema que trataremos de superar de aquí en adelante.

Dicho esto, vamos a trabajar este capítulo tratando de situarlo en el marco político-social en que se gestó el golpe militar de 1976, abordando por un lado, los objetivos que los militares en el poder se propusieron sobre la cuestión laboral y por el otro, la reacción de los líderes sindicales ante la nueva situación y la de los trabajadores que se encontraron con sus derechos laborales súbitamente vulnerados en su inmensa mayoría. En este marco, veremos, en el caso específico de los trabajadores de Ford, los testimonios de quienes sufrieron en carne propia las consecuencias de la represión y su encarcelamiento, pero también parte de los repertorios de resistencia de los obreros a pesar del fuerte control de los mandos jerárquicos, reforzado su poder por la presencia de un destacamento militar en el predio de la fábrica. Por último, trataremos sobre el primer experimento de “Círculos de Calidad” conocido en el país, realizado en 1980, precursor de los que se realizaron casi masivamente en las grandes fábricas a partir de la década de 1990.

#### **4.1. Un cuerpo social sin cabeza. Los trabajadores sin representación gremial.**

##### ***4.1.1. Prolegómenos del golpe de estado.***

Retomando el final del capítulo anterior y, después de las manifestaciones de junio y julio de 1975, el escenario político y social del país comenzó a ser ocupado por actores que hasta ese momento habían estado desplazados de la cúpula del poder, como los líderes sindicales que comenzaron a ocupar un vacío que ya no podía llenar el grupo gobernante que había heredado el poder de Perón, pero que tuvo que desprenderse de las figuras más cuestionadas como Celestino Rodrigo y José López Rega. Tenemos entonces a la cúpula sindical que intentaba por su lado influir en un nuevo plan económico, atravesados como estaban por disputas internas, pero también a los grupos empresarios más poderosos, que desde la muerte del caudillo pretendían torcer el rumbo económico, también político y encontraban importante eco en sectores militares a partir de la segunda mitad del año.

A mediados de 1975, los principales grupos económicos habían creado la APEGE (Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias) retomando una ofensiva que habían perdido en los dos años anteriores, convirtiéndose en un grupo de presión fuertemente crítico de la gestión gubernamental. El otro sector, estaba formado por los militares, requeridos primero por la viuda de Perón y luego por su sucesor provisorio Ítalo Luder para llevar adelante el “exterminio” de la guerrilla primero en la provincia de

Tucumán y luego ampliando sus operaciones al resto del país. Los militares, ya insistentemente tentados a compartir el poder, prefirieron esperar a que el gobierno cayera por su propio peso, en medio de un caos político que sus críticos cada vez más envalentonados se ocupaban de exaltar (Cavarozzi, 1983); (Novaro y Palermo, 2006).

Durante esos ocho meses críticos que transcurrieron entre julio de 1975 y marzo de 1976, esos dos actores sociales se fueron fortaleciendo mientras en la misma medida los líderes sindicales perdían el terreno que habían logrado ganar en la cúpula gubernamental, en tanto un enrarecido clima de violencia se derramaba sobre la sociedad, sobre todo por el accionar de los grupos paramilitares replicados en mucha menor medida por las organizaciones político-militares, ya fuertemente diezmadas por el accionar militar legitimado por el gobierno. En el mismo movimiento, las organizaciones “antiburocráticas” que habían dirigido las imponentes movilizaciones de junio y julio, también retiraban sus cuadros más expuestos en los principales establecimientos, amenazados por los grupos paramilitares, mientras eran despedidos cientos de activistas, como los 300 despidos en Ford el 14 de julio, con la anuencia de SMATA (Löbbe, 2009).

Ahora bien, si según algunos autores como Novaro y Palermo (2006) aseguran que la sociedad argentina era recorrida por el “fantasma de la disolución nacional”, cabe preguntarnos si esa era la sensación que recorría por igual a todas las clases sociales.

Llegados a este punto, resulta necesario indicar que, a pesar de esa situación que suponía una pasividad social en que las relaciones de fuerzas se volvían desfavorables para los reclamos obreros, éstos mantuvieron una actitud activa por sus demandas hasta el mismo día del golpe de Estado. Jelin (1978) plantea que entre julio y agosto de 1975 hubo un promedio mensual de 33 conflictos<sup>66</sup>, sobre todo en empresas privadas, un 9% con toma de planta; entre septiembre y enero de 1976, 31.2 conflictos con un 7% de toma de planta, mientras que decayeron a 17 conflictos entre febrero y marzo de 1976. Lo cual indica la profundidad del movimiento de 1975, ya que, a pesar de los despidos y del importante éxodo de activistas, el conflicto se mantuvo, sobre todo por problemas salariales, lo que parece mostrar que la influencia de las CI y el activismo de segunda línea se habría mantenido en los establecimientos más de lo que se supone o preveían patronales y dirigentes gremiales, coludidos como estuvieron para el desplazamiento de los activistas

---

<sup>66</sup> Un promedio muy cercano al de los meses anteriores.

más reconocidos. Lo que indica, en suma, que en ese lapso y a nivel de fábrica se habrían reconstruido las representaciones obreras diezmadas por la represión y los despidos.

Esto resulta significativo, ya que muestra que el impulso de las luchas contra el “Rodrigazo” se mantuvo aun como demandas por el salario crecientemente devaluado y conflictos defensivos por despido de trabajadores o por la defensa de la pertenencia a gremios como SMATA, amenazados con pasar a la UOM, como sucedió con las importantes movilizaciones convocadas por aquel gremio durante diciembre de 1975, en que también participaron los obreros de Ford en forma masiva<sup>67</sup> Todo esto en medio del aumento del nivel represivo desde mediados de 1975 con asesinatos y secuestros de activistas, militantes de izquierda y obreros radicalizados por parte de los paramilitares.

El régimen político había acumulado contradicciones desde su inicio en 1973, parcialmente frenadas por el liderazgo de Perón, pero que se liberaron luego de su fallecimiento, teniendo como resultado un régimen que no hizo más que sumar rasgos autoritarios sin que los líderes políticos ni los sindicales lograran frenar, con un accionar entre permisivo e irresoluto<sup>68</sup> ante la inminencia del quiebre institucional.

#### ***4.1.2. El golpe de estado de 1976. Primeros objetivos.***

El golpe de estado se constituyó en una ruptura radical con un régimen político que se había vuelto progresivamente más represivo y antidemocrático. No olvidemos que María Estela Martínez gobernó con estado de sitio desde fines de 1974 hasta el final (Schneider 2000), aunque se mantuvieron ciertos derechos ciudadanos y laborales. La interrupción del régimen democrático fue un salto de cantidad en calidad, en que súbitamente se conculcaron los derechos civiles y laborales, se prohibieron o congelaron los partidos políticos, se intervinieron casi todos los sindicatos más importantes y se apresaron a sus dirigentes sindicales más relevantes. A nivel de las bases, se ocuparon militarmente

---

<sup>67</sup> En el marco del Laudo 29 se pretendía transferir una importante cantidad de trabajadores a UOM, con la promesa de equiparar sueldos con SMATA. El laudo 29 todavía existe a la fecha en Peugeot y en la rama autopartista de la UOM con cierta diferencia en las remuneraciones respecto al resto de las metalúrgicas.

<sup>68</sup> Mientras el secretario general de la CGT, Casildo Herreras se refugiaba en Uruguay antes del golpe diciendo: “Yo me borré” y el líder metalúrgico Lorenzo Miguel, amenazaba con una huelga general que nunca se cumplió (Anguita y Cecchini, 2021), otros dirigentes como José Rodríguez del SMATA, aconsejaba a los delegados de Ford que abandonen todas las demandas “... porque el golpe se acerca... Yo ya empecé a hacer la venia” (de la entrevista con Pedro Troiani y Carlos Propato, refiriéndose a los dichos del secretario del gremio, días antes del golpe de estado) En tanto, otros dirigentes sindicales como Victorio Calabró, mantenían fluidos encuentros con militares mientras Ricardo Balbín, dirigente político del mayor partido opositor, la UCR, decía que no tenía soluciones ante la inminencia del golpe.

muchos establecimientos fabriles, se apresaron y desaparecieron comisiones internas y activistas que habían participado en las protestas obreras.

El nuevo régimen político desató una feroz represión desde el inicio mismo del golpe de estado. En la madrugada de ese mismo día, muchas de las principales empresas, como Ford, los astilleros Astarsa, Mestrina y Forte, por nombrar algunas fábricas de la Zona Norte, amanecieron cercadas por militares, hasta con tanques de guerra (Basualdo, 2006).

En marzo, el plan de los militares comenzaba su primera etapa con dos objetivos represivos: a) paralizar gremialmente al conjunto de los trabajadores dictando normas coactivas contra el derecho a huelga, interviniendo las principales organizaciones obreras y apresando a algunos dirigentes sindicales tradicionales prohibiendo la actividad gremial dentro de las fábricas y b) exterminar a los dirigentes combativos y contestatarios que dirigían comisiones internas o simplemente activistas destacados de los conflictos, secuestrando delegados de base y obreros que podían haber adherido a posiciones radicalizadas así no simpatizaran con las organizaciones político-militares. (Fernández, 1985: 55-56). El mismo plan económico del ministro Martínez de Hoz, parecía, según Canitrot (1980) servir a los planes de disciplinamiento social de la dictadura.<sup>69</sup>

Así, en función de los objetivos de la primera etapa del nuevo régimen militar, fueron ocupadas por tropas del ejército y la marina, según el reparto de roles militares, los establecimientos más conflictivos, como el Centro Industrial Ford. En este caso, un destacamento del ejército se estableció en el quincho del campo de deportes de la fábrica, a partir del 24 de marzo. Los relatos conocidos señalan que entre el 23 y el 25 de marzo, la CI fue informada por el jefe de Relaciones Laborales: “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”, según Pedro Troiani, como también la declaración de Juan Carlos Amoroso en Conadep, 1984 y registrada en el libro “Nunca Más”, apartado “Gremialistas). De esta manera, los aproximadamente 5000 trabajadores

---

<sup>69</sup> “El plan económico de 1976 tuvo el propósito declarado de liberalizar la economía (...) la reforma económica era una condición necesaria de la reforma política. El plan económico fue justificado en tanto atiende, de ese modo, más que a objetivos económicos a los objetivos políticos del proyecto de transformación de las Fuerzas Armadas. Se estableció así una doble relación: el plan económico aparece como dependiente del proyecto político pero a la vez como condicionante” (pp. 14-15). (Para las medidas económicas de 1976, véase el mismo autor, págs. 13 y 14).

de Ford, quedaban automáticamente sin representación gremial en el mismo momento en que un destacamento militar se instalaba en la planta y comenzaba el secuestro de obreros.

A las 14 horas del 24 de marzo, los militares capturaron a dos delegados de los comedores: Luis María Degiusti y Jorge Enrique Constanzo. Más tarde llevaron a Luciano Bocco, otro de los delegados del comedor, primero al quincho del Campo de Deportes donde los golpearon duramente y luego a la comisaría de Tigre donde también fueron golpeados, sufriendo simulacros de fusilamiento. En uno de esos simulacros, ante la requisitoria sobre la militancia en Montoneros, Degiusti respondió: “¡soy argentino y peronista!”<sup>70</sup>. Aseguraba no tener ninguna militancia política y que solamente se había dedicado a la afiliación de sus compañeros al SMATA y, como delegado, a hacer cumplir el Contrato de Trabajo. “Éramos tan jóvenes... éramos tan inocentes en esos tiempos...” relataba con cierta nostalgia en uno de los intervalos del juicio a directivos de Ford, el 12 de noviembre de 2018, en una conversación más bien informal.

Foto 1: Luis María Degiusti con sus compañeros del Comedor de Ford



De Giusti joven de camisa amarilla sentado al lado de la ventana con sus compañeros.<sup>71</sup>

El domingo 28 de marzo a la noche, fueron secuestrados de sus domicilios Juan Carlos Amoroso<sup>72</sup>, secretario de la CI de Ford, Roberto Cantelo, Adolfo Omar Sánchez, Carlos Enrique Chitarrone, Rubén Manzano y Pastor José Murúa, de la misma CI y trasladados

---

<sup>70</sup> De los testimonios en el juicio a directivos de Ford Argentina.

<sup>71</sup> Imagen tomada de la publicación online de: [www.elcohetealaluna.com](http://www.elcohetealaluna.com).

<sup>72</sup> En su declaración de 1984, en el libro *Nunca Más*, Amoroso relata que fue amenazado con armas largas e interrogado si era delegado de Ford, mostrándole una tarjeta kardex con una foto suya y que “agrega que al verla reconoció la misma como la ficha de ingreso a la fábrica y la foto que le tomaron en la misma nueve años antes” (p. 381).

a la comisaría de Ingeniero Maschwitz donde permanecieron encerrados durante varios días hasta su traslado a la comisaría de Tigre, donde continuaron como desaparecidos entre 30 y 60 días hasta su traslado a la cárcel de Devoto en que fueron “blanqueados” pasando a disposición del PEN (Poder Ejecutivo Nacional). Parte de sus relatos se encuentran en el libro “Nunca Más” (1985) en el apartado “Gremialistas”.

El martes 13 de abril a media mañana, fueron secuestrados en sus lugares de trabajo, Pedro Troiani, Carlos Propato, Juan Carlos Conti, Ismael Portillo y Rubén Traverso y conducidos por las calles de la fábrica custodiados por soldados con armas largas en una camioneta Ford F-100 proporcionada por los directivos de la empresa y llevados al quincho de la fábrica, donde sufrieron un violento castigo<sup>73</sup>. Los relatos de los secuestrados fueron ampliamente difundidos en ocasión del juicio a directivos de Ford<sup>74</sup>, por lo tanto no abundaremos con los relatos y solamente citaremos algunos:

Pedro Troiani: ...o sea que Ford desconoce todo, ¿viste? A nosotros el día que nos detienen ahí... que éramos cinco ese día... nos torturan dentro de fábrica y al otro día tenemos un telegrama en casa que dice: “preséntese a trabajar porque está sin aviso”.

Carlos Propato: ... porque a nosotros, nos tabican, nos pasean. Porque se pierde la noción del tiempo bajo la tortura... no es que vos decís: me torturaron dos horas, tres horas... Te pueden torturar una hora, dos horas, tres horas... entre el dolor y el flagelo, se pierde la noción del tiempo.

Pedro: ... entonces, yo, en un momento del interrogatorio<sup>75</sup>, miro así y veo todas las fichas de nosotros... la ficha identificatoria con la foto, que era la que entrábamos a Ford. ¡El carnet! Vos entrabas a Ford, (y) tenías que mostrar la credencial. La credencial ésa, estaba el duplicado, o el original, acá pegado... ahí... con mi foto... con el sello de Ford... Y estaba la de todos... estaba la ficha de todos nosotros, ahí...

Los relatos de los entrevistados, realizados en la entrevista de abril de 2006 en la casa de uno de ellos, con la presencia intermitente de la esposa y repetidos con algunas variaciones cantidad de veces desde 1984 hasta hace pocos años en distintas instancias, así como de los demás secuestrados, fueron tomados como prueba decisiva sobre la complicidad entre los gerentes de Ford y los militares para ser condenados unos y otros por delitos de lesa humanidad.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Las organizaciones de DDHH consideran que el quincho de Ford Argentina fue uno de los centros de detención clandestinos durante la dictadura

<sup>74</sup> <https://www.elcohetéalaluna.com/> (fecha de acceso: 19 de octubre de 2021)

<sup>75</sup> El hecho ocurrió en la Comisaría de Tigre durante un interrogatorio que llevó adelante el Teniente Coronel Molinari, en los primeros días que permanecieron como desaparecidos. (Molinari demostró más de una vez que la lista con los nombres de los delegados, caratulados como Montoneros, se la habían proporcionado los directivos de la empresa)

<sup>76</sup> El 12 de diciembre de 2018, fueron condenados Pedro Müller, gerente de Manufactura de Ford en 1976 y Francisco Sibilla, gerente de Seguridad, junto con el general Omar Riveros, responsable de zona, por el



Por otro lado, dando crédito a las palabras de Carlos y, entendiendo en este caso el tiempo del suplicio como trauma imposible de recordar con precisión, también es posible explicarlos como acción de los ejecutores en función de sus objetivos de desbaratar células militantes en una acción ejecutada con la frialdad del cirujano para extraer información verídica de sus interrogatorios, como refiere Marie Dominique Robin (2008) sobre los métodos de lucha antsubversiva extraída de la guerra de Indochina por los franceses y aplicados en la guerra de Argel. De esa manera, delegados que no habían participado en organizaciones revolucionarias, pero calificados de subversivos tanto por los empresarios como los militares, sufrieron el tormento en sus cuerpos por lo cual todavía no encuentran explicación. La única diferencia con aquellos militantes es que fueron liberados después de un año de encierro en las cárceles del “Proceso”, mientras muchos de aquellos terminaron desaparecidos en los distintos campos de concentración.

Para agosto de 1976 se registró uno de los últimos secuestros de delegados en Ford. Se habían totalizado 24 secuestros y, por lo menos uno de ellos, Vicente Ismael Portillo<sup>77</sup>, no había sido delegado ni activista.

Nº	NOMBRE	DIRECCIÓN	FECHA	LUGAR	DÍA	LUGAR DE DETENCIÓN
4.430	[REDACTED]	389	12-03-76	CHO TITH	13-04-76	Det. Inq. milit. MONTONEROS
4.431	[REDACTED]	389	12-03-76	"	13-04-76	"
4.432	[REDACTED]	389	12-03-76	"	13-04-76	"
4.433	[REDACTED]	389	12-03-76	"	28-03-76	"
4.434	[REDACTED]	389	12-03-76	"	13-04-76	"
4.435	[REDACTED]	389	12-03-76	"	13-04-76	"
4.436	[REDACTED]	389	12-03-76	"	24-03-76	"
4.437	[REDACTED]	389	12-03-76	"	28-03-76	"
4.438	[REDACTED]	389	12-03-76	"	28-03-76	"
4.439	[REDACTED]	389	12-03-76	"	28-03-76	"
4.440	[REDACTED]	389	12-03-76	"	31-03-76	"
4.441	[REDACTED]	389	12-03-76	"	09-04-76	"
4.442	[REDACTED]	389	12-03-76	"	31-03-76	"
4.443	[REDACTED]	389	12-03-76	"	30-03-76	"
4.444	[REDACTED]	389	12-03-76	"	01-04-76	"
4.445	[REDACTED]	389	12-03-76	"	30-03-76	"
4.446	[REDACTED]	389	12-03-76	"	28-03-76	"
4.447	[REDACTED]	389	12-03-76	"	30-03-76	"

Documento sobre el legajo de Ismael Portillo durante el tiempo en que estuvo secuestrado, tomado de los archivos de la Comisión Provincial por la memoria, facilitados por el entrevistado en 2018.

Mientras, muchos delegados habían renunciado y algunos entrevistados presumen que otros fueron “arreglados” por la empresa. Sólo quedaba un representante del sindicato que, también según los entrevistados, no cumplió ninguna función gremial durante los

secuestro de los 24 obreros de la fábrica. Este veredicto, casi no tuvo repercusión en los medios locales, pero sí a nivel internacional.

<sup>77</sup> Tenemos el legajo que tenían los militares sobre Portillo, extraído de los archivos de la Comisión Provincial por la Memoria, donde vemos que estaba catalogado como “montonero”, cuando él, que fue uno de los entrevistados, al igual que su esposa, manifiestan que su única actividad fuera de la fábrica era la de cantante y organizador de un grupo musical (dos entrevistas en su casa. 2013 y 2018)

casi ocho años que duró la dictadura. De esa manera, el cuerpo social en Ford quedó descabezado durante todo el período de la dictadura, incluso pocos meses más.

Antes de cerrar este apartado, una breve reflexión sobre los episodios que relataron los entrevistados, considerados como situaciones aberrantes que cuestionan la condición humana. Gilly (1985) atribuye a estos hechos, considerados irracionales, una actitud racional de los que los llevaron a cabo en función del aniquilamiento de las resistencias “celulares” de los trabajadores en las fábricas. “Toda la potencia represiva del Estado-ejército, policía, servicios de inteligencia, cuerpos armados de la burocracia sindical, policías privados de las empresas- se concentró furiosamente sobre las fábricas, los trabajadores y sus aliados con todos los medios a su alcance” (pp. 208-209). Tal el objetivo fundamental de la colusión entre los militares y grupos empresarios (como Ford Argentina), mientras éstos miraban hacia otro lado, según el mismo autor.

#### ***4.1.3. La autoridad del capataz.***

Entre mayo y junio la Ford suspendió a sus trabajadores por tres semanas (Schneider, 2000), pero desde fines de 1976, la empresa volvió a reclutar trabajadores, cuando, en realidad la producción había descendido en ese año. Probablemente se haya dado un movimiento de entrada y salida de trabajadores, éstos últimos desalentados por la pronunciada reducción salarial a partir del segundo trimestre de 1976, que perduró hasta bien entrado el año 1978 (Canitrot, 1980). Los trabajadores que ingresaban, lo hacían en un nuevo marco social de relaciones de fuerzas radicalmente favorables a los empresarios, en que la autoridad de los capataces y gerentes se reforzaba con la presencia de un destacamento militar en la fábrica. La imagen del capataz se agigantaba ante los obreros en el mismo movimiento en que desaparecía la figura del delegado.

En ese nuevo marco, aumentaron los ritmos de producción, sin los delegados para controlar la velocidad de las líneas y, mucho menos, los trabajadores podían plantear sus reclamos. Eduardo Pulega, relata en el juicio a los gerentes de la fábrica que el ritmo de producción había aumentado en un 15%<sup>78</sup>. No obstante, la cantidad de unidades producidas en la fábrica durante 1976, se había reducido en más de 4000 unidades con respecto al año anterior (Cuadro y gráfico 1) y en todas las automotrices la reducción fue

---

<sup>78</sup> Eduardo Pulega fue secuestrado de su puesto de trabajo el 28 de agosto y trabajaba en el teletipo a través del que se daban las órdenes de producción. (<https://www.elcohetalaluna.com/secuestrado-por-sabotaje-industrial/>).

de 46.500 en el mismo período (Cuadro y gráfico 2), mientras la cantidad de obreros en la rama se redujo en 4.500 en el mismo lapso. Teniendo en cuenta estos datos, pero también los del aumento de los ritmos en Ford durante los primeros meses del Proceso, se puede presumir que los empresarios estaban reconfigurando durante ese año las líneas de producción<sup>79</sup> en función del aumento de la productividad para los años siguientes.

Es importante destacar que la nómina de trabajadores no había disminuido en 1976 en la misma proporción que la producción, lo que parecía indicar una táctica del gobierno militar para mantener altas tasas de empleo industrial, según Canitrot (1980):

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 (p.72)

Pero en el mismo proceso, la conducción económica de Martínez de Hoz, que iniciaba una estabilización económica intentando controlar a la inflación, también congelaba los salarios abruptamente. Según el mismo autor, 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 (Índice de precios al consumidor) y un 84.4% según el IPM (Índice de precios mayoristas). Sobre la base de un índice 100 para 1970, los salarios reales descendieron desde un 104.6 en 1975, a 65.0 en 1975 y 62.7 en 1977 y 1978 (p. 23).

Esto tal vez explique también el movimiento por el cual muchos trabajadores se retiraban de la fábrica por los bajos sueldos, mientras otros que ingresaban esperaban mejorar sus posiciones sociales en una gran fábrica. Los salarios en Ford habían sido los más elevados de la rama hasta 1976, pero con su caída en ese año, muchos trabajadores de las más altas categorías emigraban hacia otros empleos, a menos que recurrieran a las horas extras.

Entre los nuevos ingresantes, se encuentra el testimonio de Miguel Ángel Delfini<sup>80</sup>, militante maoísta en ese tiempo, que ingresaba a Ford a los 24/25 años después de haber activado en el gremio metalúrgico. Durante la entrevista, conversamos sobre su trayectoria en Ford. En este relato enfatiza sobre el éxodo de trabajadores por los bajos sueldos durante 1976 y sobre el requerimiento de los jefes para que realicen horas extras:

Se iba la gente... ¡Uuh! ¡Se iba! ¡Era tan bajo el sueldo que la gente se iba! Póngale... Eran pasillos así... y en cada pasillo nos cambiábamos 50... Terminamos cambiándonos

---

<sup>79</sup> La Nación Informática del 20 de agosto de 2001 informa que Ford había instalado 5 prensas en 1976, sumadas a las otras 5 de 1973. La instalación de las enormes prensas parecía haber sido planificada con bastante antelación en función de expectativas sobre un crecimiento productivo importante.

<sup>80</sup> Delfini fue entrevistado hace más de 10 años en un bar a la entrada de Escobar. Durante 1984 y 1985 fue dirigente de la Comisión Interna de Ford.

unos 20... se iba todo el mundo, ¡el sueldo era bajísimo! Y entonces tuvieron que dar aumento para que la gente se quedara... y el 1%<sup>81</sup>... y ahí más o menos estabilizaron...

Se... aumentaron los ritmos y las horas de trabajo. Había que trabajar horas extras sí o sí. Pasaba el jefe y te decía: “mañana hay producción” No te preguntaba si querías venir: “mañana hay producción”, sino, te echaban. Y ahí se elevaban las horas de trabajo. Cuando entré se producían 116 por turno, algo así, y cuando me fui, se producían 150...

El entrevistado, a más de 20 años de su experiencia en el liderazgo de la fábrica, menciona varias veces su dificultad para recordar las fechas y cifras con exactitud. Interrogado más adelante, precisó que después de 1976 se producían 200 unidades o más por turno, como aseguraron otros entrevistados. Tampoco resulta aventurado pensar que la cuestión de las horas extras se convirtió en una “normalidad” en la fábrica Ford y una obligación para los trabajadores, toda vez que fue necesario realizar los “faltantes”, es decir las piezas que se necesitaban para terminar las unidades. Aumento de velocidad de las líneas, horas extras obligatorias, salarios casi congelados. En suma, se puede decir que la empresa recibió una cuota de plusvalía extraordinaria durante todo o casi todo el “Proceso”.

En igual sentido se expresaba Víctor, otro entrevistado que ingresó en 1976 y trabajaba en Subarmado de Estampado, armando subconjuntos para las líneas de carrocería:

...nunca ganamos buena guita. Eso sí, si querías ganar buena guita 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.

El sector de trabajo de este nuevo entrevistado estaba cerca de las líneas de Prensas y desde allí se podía observar el movimiento de los obreros de esas líneas:

Sí, sí... yo estaba cerca de las prensas. Mirá, los muchachos decían: estaba el sector... Balancín, y al lado estaba Prensas. Bueno... Balancín era la Comisaría, y Prensas era la Cárcel... Prensas era... ¡algo increíble! Cada capataz tenía su grupo, y venía el capataz... tomaba la lista a todos... y decía “¡Línea 1!” ¡La primera vez que yo veo que alguien va corriendo al lugar de laburo!, y ¿qué pasaba? Iban corriendo para elegirse el mejor lugar, en el sector Prensas... y si ponían al más fiaca... en la punta de la línea... donde estaba la pila de chapas, que tenía que... ponerle aceite con un rodillo, para que vaya a la prensa a empezar a hacer estampado, si era uno medio fiacón, enseguida lo sacaban. Ahí tenía que estar el más alcahete, el más allegado al capataz. Entonces, ése era el que marcaba el ritmo de la línea. ¡Y era terrible! Era terrible como... antes que levantara... el macho de la prensa, ya tenía que estar sacando la pieza y mandando para la otra prensa...

Aquí tenemos la observación de una tarea en que la resistencia física resulta fundamental. La referencia a los sectores como “la Comisaría” y “la Cárcel” se debe a que eran también un sector de castigo para obreros que demostraban escasa disciplina y eran enviados allí

---

<sup>81</sup> Probablemente se refiera al 1% por año de antigüedad.

con el objetivo de “enderezar” conductas “desviadas”. Ahora bien, escuchando otro relato, el de Arturo, éste parecía encontrar trabajadores satisfechos con el trabajo de Prensas, considerado por él mismo como “trabajo bruto” o “agotador”: “Hay gente que se acostumbró tanto a esos ritmos que hoy en día lo añoran a todo eso: ‘Ahí se trabajaba muy bien’ (comentario irónico) pero... no me gustó a mí. Hay gente para todo, ¿no?”. Y no estaríamos lejos de suponer que aquellos trabajadores, ya acostumbrados a los ritmos y cantidades estipuladas, sacaban la chapa ya prensada “antes que levantara el macho de la prensa<sup>82</sup>”, para ir sumando tiempo para el descanso una vez cumplido por adelantado el número de piezas requerido. Y por eso, tal vez, los mismos compañeros desplazaran al “fiacón” con el mismo objeto de adelantar la producción. Entonces, sería posible comprender este comportamiento de los obreros, corriendo a apoderarse de los mejores lugares y asumiendo un cierto riesgo al sacar las piezas antes del fin del ciclo, como astucias<sup>83</sup> no siempre seguras para tomarse unos minutos más de descanso.

Ese riesgo, asumido por no pocos trabajadores que intentaban adelantar la producción o, el asumido en extensas jornadas con horas extras, era palpable, ya que tampoco fueron pocos los relatos de los accidentes con mutilaciones que producirían escalofríos al lector.



Foto 2: Prensas de la línea en Estampado. Tomado del trabajo de Lascano, Menéndez y Vocos (1999).

Ahora tenemos el relato de Eduardo, militante de una organización trotskista, en 1976 en que la organización proponía una política de acercamiento a los obreros entendiendo que el peronismo había entrado en su fase final. Este militante ingresó siguiendo esa línea,

---

<sup>82</sup> Las prensas tienen una matriz donde se coloca la chapa y al accionar la máquina, el “macho” de la matriz descendiendo, le da forma a la chapa y vuelve a subir automáticamente hasta el próximo accionar de los obreros. Se presume que lo correcto y seguro sería esperar que el macho se detenga en su posición superior. Sin embargo, antes de terminar de subir el “macho” ya habían sacado la chapa prensada y colocado la siguiente.

<sup>83</sup> Podría comprenderse también como negociaciones explícitas o implícitas con el capataz, manteniendo la cantidad de piezas estipuladas por la oficina de Métodos y Tiempos.

con ciertos riesgos, como reconoció en la entrevista, décadas después. Con esa visión, corrió incluso el peligro de ser entregado a los militares ocupantes. Este es parte del relato en que intentó quejarse al capataz por los malos tratos de su ayudante, el puntero:

... para parar un poco la mano porque se ensañaba con... con los más nuevos. Los... gozaba. 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 caminar 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... llevó a la casillita donde él tenía todas las herramientas... El puntero, el capataz, y yo. Entonces, me dejó hablar, y le dije esto es así, así... conté lo que pasaba, y en un momento me dijo: “Mire... mire, yo acá no quiero chusmerío, no quiero quilombo, porque sino, llamo al ejército, y le puedo asegurar que usted no ve más la luz del sol” Entonces, yo reulé, porque dije, bueno, acá... no es como yo estaba acostumbrado en (fábrica de alimentación) que era delegado. Entonces, toreé un poco más como para salvar mi dignidad y quedó todo ahí. Y... no cambió mucho el trato... (Enfatiza)

Aquí, el relato del entrevistado sobre la acción emprendida, hoy entendida como ingenua e inclusive temeraria y la reacción del capataz amenazando con entregarlo a los militares, aparece como una marca indeleble que deja este acontecimiento en la memoria de un militante, toda vez que es recordado como punto de inflexión en sus relaciones en la fábrica, tanto con el capataz y su ayudante como con los demás trabajadores, incluso aquellos que lo abandonaron en su reclamo, probablemente más alertados de la situación y reconociendo los riesgos que estaban por asumir. Lo cual también mostraba un terreno resbaladizo para el militante, toda vez que las circunstancias aconsejaban más bien una clandestinidad políticamente estricta<sup>84</sup>. Visto desde nuestros días, lo que probablemente no había asumido la militancia, era el cambio radical en las relaciones de fuerzas. Y en suma, que la reunión frente al capataz en función de una demanda y sin una autorización previa, significaba para aquel el comienzo del desorden y, tal vez una amenaza. (Scott, 2004) Asistimos entonces, a un escenario en que el capataz investido de una autoridad cuasi ilimitada también portaba la atribución de recurrir al ejército cuando percibía esa amenaza. Al menos, en los primeros años de la dictadura.

Pero la autoridad del capataz también es una construcción relacional. Esta puede provenir de dos fuentes diferentes: por un lado de su personalidad que “... brota de las cualidades personales como por *generatio aequívoca*”. En cambio, en el caso que nos ocupa, la

---

<sup>84</sup> Se debería considerar, en relación a esta acción arriesgada, como tantas realizadas por la militancia, que arrastraban, se puede decir, experiencias previas a la dictadura en que movimientos similares podían resultar “normales” en contextos de relaciones de fuerzas favorables que no ponían en juego la integridad de los demandantes. Y, en realidad, vistas desde la perspectiva de nuestros días, las entenderíamos como temerarias.

autoridad "... ha venido a posarse, en este caso, como desde arriba, sobre una persona" (Simmel, 1986: 149-150), pero, en todo caso y, hasta cierto punto, existiría un grado de libertad personal para los individuos: "La coacción "absoluta" que ejerce sobre nosotros el más cruel tirano está siempre, en realidad, condicionada; está condicionada por nuestra voluntad de eludir las penas u otras consecuencias de nuestra insumisión" (p. 148). Tal el escenario en que se desenvolvía el militante en aquellos días y en ese marco, la autoridad de los mandos aparentemente inapelable.

No parecen existir dudas de que el año 1976 resultó traumático para muchos trabajadores, acostumbrados como estuvieron a ciertas libertades de movimientos durante los años anteriores y también a ciertos relajamientos en el control ejercido por los capataces. Sin embargo y, reinterpretando el relato de Víctor, es posible presumir que muchos trabajadores utilizaban tácticas renovadas en función del mantenimiento de la sociabilidad, cuando no de veladas acciones que configuraban también novedosos repertorios de resistencia apropiados a las nuevas circunstancias, lo que nos lleva a preguntarnos si los obreros sin representación gremial confirmaron o no esa presunción.

## **4.2. ¿Pueden los obreros resistir sin una representación gremial?**

### ***4.2.1. El marco sindical***

La discusión sobre la actitud de los militares hacia el movimiento obrero fue una constante de los distintos regímenes militares incluyendo el de la Revolución Libertadora (1955-1958), el de Onganía (1966-1970) y la última dictadura militar. La necesidad de los empresarios de encontrar interlocutores válidos ante los conflictos, llevó a que en muchos establecimientos se mantuviera una representación gremial dentro de los cauces permitidos por esos regímenes, incluido el de 1976-1983.

Recordemos en qué marcos sociales se había gestado esta actividad de las bases obreras, ya que la cuestión gremial, también mereció una especial atención de los militares desde el primer día de su gestión. Las cúpulas militares, apoyadas por los grandes grupos económicos, habían tenido un primer y nítido objetivo de eliminar toda la dirigencia combativa y el activismo que se oponía a la dirigencia sindical tradicional, paralizando la actividad gremial de los trabajadores en función de su disciplinamiento. Fue la primera etapa fundamentalmente represiva del Proceso. Pero eso no podía durar indefinidamente, por el costo político que ello suponía, como sugieren Novaro y Palermo (2006):

Esto estaba más allá de las posibilidades del régimen, en parte porque el esfuerzo institucional de acción cotidiana que hubiese exigido se casaba mal hasta con las disposiciones de los “duros”; incluso éstos, muy dispuestos a llevar a cabo el plan represivo en todas las facetas... no veían ningún atractivo en la posibilidad de convertir a los cuadros militares en los protagonistas de una vigilancia policíaca extrema y de larga duración, cotidianamente volcada sobre los lugares de trabajo (p. 158).

Este debate dentro de la cúpula militar parece mostrar un tratamiento hasta reflexivo del poder militar sobre la cuestión obrera, probablemente en sintonía con el poder empresario. Y si bien la presencia militar se llegó a manifestar en los propios lugares de trabajo en algunos grandes establecimientos, esa presencia cara a cara entre el obrero y el soldado, no podía ser permanente, con el desgaste que ello supone para una fuerza de ocupación. La resistencia peronista (1955-1959) había demostrado que el disciplinamiento de la fuerza de trabajo tenía sus límites en una clase obrera capaz de utilizar todos los recursos disponibles, incluso violentos, para preservar ciertas conquistas irreductibles. Por esa razón fue más debatida la forma en que se pretendía disciplinar a la dirigencia “moderada”, parte de ella encarcelada y cómo se iba a implementar el “nuevo sindicalismo” desde la visión militar. Así, Fernández (1985) plantea que hubo dos posturas que fueron variando según las relaciones de fuerzas dentro del propio elenco gobernante como dependiendo del grado de sumisión que adoptaran los líderes gremiales.

El autor sugiere que, desde los primeros días de la dictadura, prevaleció la postura de no destruir la estructura sindical asociada al Estado, tal como se había formulado desde las primeras gestiones peronistas, en discusión con otra que planteaba la destrucción de esa estructura y, sobre todo su relación con el Estado. En ese debate, prevaleció la primera postura, para la que era preferible una estructura sindical asociada al Estado, que “regalarla” a los izquierdistas, comunistas, etc. De todos modos, el poder sindical fue recortado duramente con la intervención de la CGT, entidades de primer, segundo y tercer grado, intervención de las Obras Sociales, poniendo bajo la sospecha de corrupción a los líderes sindicales. Se establecieron una cantidad de leyes y decretos prohibitivos de toda actividad gremial, que señala el mismo autor y, finalmente, luego de largos debates, se aprobó recién el 15 de noviembre de 1979 el decreto-ley Sindical 22105 que a su vez derogaba la Ley 20615 de Asociaciones Profesionales aprobada por el gobierno anterior.

Este movimiento no ocurrió sin protestas de los líderes sindicales que desde el comienzo de la dictadura se habían dividido de acuerdo al nivel de aceptación o no del recorte de la actividad sindical. Según Fernández, “por una parte el “participacionismo” que aceptaba de hecho las reglas de juego limitativas del movimiento obrero y, por otro lado, el



“confrontacionismo” que denunciaba esas reglas de juego y trata de cambiarlas” (p. 72). Estos sectores, terminaron agrupándose en dos entidades que a su vez tuvieron actitudes opuestas ante los militares. El “participacionismo” constituía la Comisión Nacional de Trabajo y se acercaba a los militares con motivo del Mundial de Fútbol de 1978, el “confrontacionismo” creaba el Movimiento Sindical Peronista e iniciaba un acercamiento con las bases más a nivel social que reivindicativo hasta que lanzó el primer paro nacional el 25 de abril de 1979, duramente reprimido y con muchos sindicalistas presos.

Se trataba del acontecimiento obrero de carácter nacional que acercaba sindicalmente a las bases con sectores de la dirigencia sindical, luego de tres años de luchas fragmentadas y de muy escasos contactos. Hasta entonces, la resistencia había seguido los cauces que las bases obreras marcaron con poca o ninguna relación con los dirigentes, resistencias que algunos investigadores nombraron como “moleculares”, aunque los primeros trabajos post-dictadura no hayan alcanzado a visualizar en toda su dimensión estas luchas inorgánicas y fragmentadas, pero en algunos casos con ciertos grados de coordinación zonal. Así, vamos a ver algunos de estos trabajos que llegaron a obtener un panorama más completo de las resistencias obreras durante la dictadura.

#### ***4.2.2. Las reflexiones historiográficas y sociológicas sobre la resistencia obrera durante la última dictadura***

Así, desde comienzos de la década de 1980, tenemos entre otros trabajos, los de Delich (1982); Abós (1984); Fernández (1984); Pozzi (1987); Pozzi y Schneider (1993); Bitrán y Schneider (1995); Falcón (1996); Schneider (2000); Basualdo (2006) Dicósimo (2008). Debemos reconocer que los primeros estudios que se conocieron sobre el tema, todavía tenían escasa información, hasta que recién a mediados de 1980 se comenzó a acceder a archivos e información más precisa, así como a importantes testigos que habían vivido los procesos de resistencia en la clase obrera. De este modo, fue Francisco Delich (1982)<sup>85</sup> uno de los primeros que impulsó la polémica sobre ese accionar. En su trabajo, había destacado los fuertes límites que encontró la clase obrera tanto en sus lugares de sociabilidad como en sus reclamos durante cinco años:

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

---

<sup>85</sup> En el mismo sentido se plantea el trabajo de Abós (1984) quien destaca más bien la actividad de la dirigencia sindical durante el período de la dictadura.

dentro de la unidad productiva frente a la combinación de la estrategia económica y la represión militar-policial (p. 4).

En cambio, la investigación de Falcón (1996), exiliado en Europa, recopiló en base a los periódicos argentinos, la realización de huelgas en los lugares de trabajo, sobre todo un movimiento más bien “molecular” de resistencia en que aparecían “mecanismos inéditos que revelaban una gran capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias” producto sobre todo de la falta de centralización de las luchas sindicales (pp. 136-137).

En el mismo sentido, se destacan los aportes de Pozzi (1987), Bitrán y Schneider (1995) y Schneider (2000). Este último, en su ensayo sobre la resistencia de los trabajadores de la Zona Norte del Gran Buenos Aires, hace mención a los conflictos por la cuestión salarial y, en algunos casos por trabajadores secuestrados o despedidos, durante los primeros meses de 1976 en las fábricas de la zona como Cavaliere (Florida), Dosicenter (Florida), Tibat (Beccar), Cofia (Munro), El Detalle (Martínez), Vinca (Boulogne), entre otras fábricas. También el conflicto que se desarrolló en parte de la industria automotriz entre el 7 y 11 de septiembre en General Motors (Barracas), Chrysler (San Justo y Monte Chingolo, Mercedes Benz (González Catán), Fiat (Palomar) y Ford (Pacheco). (Sobre Ford lo veremos en el siguiente apartado). El autor, finaliza planteando:

... la resistencia desarrollada por la clase obrera en nuestra área de estudio presentó una serie de elementos comunes durante el transcurso del régimen militar. Los primeros años se caracterizaron por la ejecución de medidas de fuerza sorpresivas y dentro de los límites de las unidades fabriles. Los paros fueron de corta duración junto con numerosos quites de colaboración (los que tuvieron una alta dosis de recreación y de reelaboración) y una mirada notable de sabotajes (Schneider, 2000: p. 27).

Este trabajo del autor, sumado al que realizó con Bitrán, expresa una situación conflictiva en las fábricas que había resultado poco conocida en los ámbitos académicos, conflictos opacados por la fuerte represión gubernamental, las restricciones en la información y una idea generalizada de una contundente derrota y disciplinamiento de la clase obrera. En el mismo sentido Pozzi (1988) se refiere a la resistencia de los obreros durante la dictadura, aunque más recientemente, en su prólogo de 2008 al mismo libro prefiere el término oposición obrera en el que señala la gran importancia que revistió la militancia en los lugares de trabajo en función de esa oposición:

Pero lo fundamental era que debíamos explicar por qué la clase obrera argentina se había opuesto a la dictadura. Un elemento fundamental, y la correa de transmisión de esa cultura, eran los militantes. Si hubo oposición obrera, a pesar de la represión (...) entonces eso significaba que el trabajo gris y cotidiano de los militantes revolucionarios de las décadas anteriores había tenido sus frutos. Esto implicaba que para comprender a los

obreros entre 1976-1983 había que comprender la relación entre la militancia argentina y la clase obrera entre 1955 y 1976 (p. 15).

Aquí, el autor propone un interesante punto de vista para explicar hasta donde se habrían mantenido los lazos sociales de la memoria colectiva durante la dictadura a través de la militancia revolucionaria previa a 1976. Y si bien esto resultaría plausible en algunos establecimientos, se podría considerar más bien que hubo una suerte de rupturas y continuidades con esos procesos previos a la dictadura (Abdala, 2015) ya que el legado de aquellos revolucionarios fue totalmente desigual según el tipo de organización al que pertenecían y según el lugar de trabajo donde habían realizado aquel “trabajo gris y cotidiano” La memoria colectiva, como dijimos, ha recorrido sinuosos caminos de memoria y olvido en que los actores se movían en situaciones represivas inéditas y en que crearon dispositivos también inéditos de resistencia. Memoria y olvido. Continuidades y rupturas con las experiencias anteriores, parecen haber sido los modos de resistencia individual y colectiva que recorrió la clase obrera en los años de la dictadura en Argentina.

#### **4.2.3. *Discurso público. Discurso oculto. Sociabilidad y repertorios de resistencia.***

Antes bien, resulta pertinente aquí tener presente el trabajo de James C. Scott (2004) para tratar de interpretar los modos de resistencia de los trabajadores durante esta larga etapa en que no tuvieron representación gremial. Si bien el autor no trata del caso de la resistencia de la clase obrera en particular, se ocupa de plantear una cierta generalización de los comportamientos de los dominados ante el poder de los dominantes en lo que llama *public transcript* y *hidden transcript*, en que “*Public* quiere decir aquí la acción que se realiza de manera explícita ante el otro en las relaciones de poder y *transcript* se usa casi en el sentido jurídico... la transcripción completa de lo que se dijo en un juicio”<sup>86</sup> lo que incluye también, según el autor, las cosas no dichas como “gestos” o “expresiones faciales”. Lo cual permite al traductor del libro transcribir al español como “declaración”.

El traductor también aclara que la palabra *transcript* parece indicar en algunos casos “guión preestablecido” y en otros como “lenguaje”. Por lo tanto, para utilizar *hidden transcript*, lo traduciremos como guión oculto o lenguaje oculto. Como vemos, el trabajo del autor, como él mismo indica, trata de demostrar que una declaración explícita “en la cara del poder” ya estaba contenida en los guiones ocultos previos que los dominados manejaban al interior de sus grupos. En definitiva, el autor sugiere en su trabajo, que los

---

<sup>86</sup> Nota del traductor (pp. 24-25).

dominados, mientras simulan respetar las distintas relaciones de poder, sostienen un guion oculto en que se expresa la crítica a esas relaciones en lugares alejados de la mirada de los dominantes. Y que ese guion puede volverse público como declaración en la medida que los dominados dejen de soportar los agravios de los poderosos o, encuentren el momento propicio de debilidad de éstos para expresarse como desafío al poder.

Pero a su vez, los poderosos también establecen un doble discurso. Uno hacia el interior de los grupos dominantes, guiones ocultos en que las élites podrían mostrar una cierta debilidad, preocupaciones o temores no expresados públicamente, ya que necesitan demostrar su poder explícitamente ante los dominados. Tenemos aquí, los momentos de un juego de simulaciones cruzadas en que públicamente los poderosos “hacen como” que dominan mientras los dominados “hacen como” que obedecen.

El libro de Scott resulta ser una importante herramienta para comprender los movimientos de resistencia obreros durante la dictadura. Es cierto que tanto los autores nombrados como muchos otros, sobre todo los de la disciplina histórica han investigado esos movimientos en forma exhaustiva, pero sigue siendo lícito preguntarnos por las marcas que ha dejado la dictadura en la memoria colectiva y hasta qué punto se condicionaron los comportamientos obreros posteriores. Pregunta que probablemente no se terminará de contestar en esta tesis. Nos queda ahora una difícil tarea: la de enfocar más de cerca a los actores que emprendieron esas acciones y, encontrar el guion oculto de una comunicación en voz baja, metafórica y significativa. También nos queda demostrar cómo los grupos obreros mantuvieron, en casi todos los casos los ámbitos de sociabilidad, refutando el enfoque de Delich, que apuntaba a su desaparición, como se vio más arriba.

Eso no significó que los discursos de los trabajadores se mantuvieran en la lógica anterior al golpe de estado. Existían los límites que los propios obreros se habían impuesto. Es decir que había una temática difícil de afrontar y que solamente se podía abordar en voz baja y durante el tiempo que aconsejaba la prudencia, mientras la mayoría mantenía un silencio sobre lo que se consideraba susceptible de olvidar. Así, el tema de los secuestrados fue quedando como olvido para la gran mayoría que lo vivió y pocos de los nuevos trabajadores se enteraban de los sucesos de los primeros meses de la dictadura. Alfonso, que ingresó en 1976 en la Planta de Estampado, alcanzó a conocer aquellos acontecimientos, gracias al hermano de uno de los secuestrados:

Se sabía. Todo el mundo sabía que se habían secuestrado delegados. Ehm... no era tema recurrente, digamos, la gente lo veía con mucho miedo a eso, viste. Se sabía que no podías

hablar de eso. Se sabía que hablabas y te estabas arriesgando. Todo el mundo sabía, pero no se decía. Era un conocimiento silencioso.

Probablemente, el entrevistado, como novato en la planta que más había sufrido las bajas de los delegados secuestrados, también podía ser sospechado como informante del capataz o de los militares, ya que no fueron pocos los agentes de la dictadura infiltrados como obreros en las grandes fábricas. “Todo el mundo sabía” pero nadie o casi nadie lo expresaba públicamente, “...era un conocimiento silencioso”. Era como si existiera un guion oculto, una especie de pacto tácito entre los “viejos” ante el nuevo, pero también ante el capataz, de un discurso que circulaba en lugares inaccesibles para estos, de un conocimiento vedado públicamente, mientras el discurso público ante los mandos podía recorrer temas inofensivos como el fútbol, el automovilismo o el propio trabajo cotidiano.

Ahora bien, ¿qué ocurría con los lugares típicos de sociabilidad en la fábrica? por ejemplo, los baños. Imaginemos ese espacio donde confluyen obreros de distintos sectores y no pocas veces en forma acordada. Lugares de propaganda política, debate y militancia durante la época previa a la dictadura. Pero también de juegos y de descanso. Resulta evidente que los tiempos de sociabilidad escamoteados a la dura jornada laboral no podían ser iguales para los trabajadores de las líneas de producción que para quienes tenían tareas de abastecimiento a las líneas con cantidades fijas y podían adelantarse para descansar en los baños. Fue el caso de Alfonso que trabajaba en Subarmado de Estampado:

... Teníamos cierta “ventaja”, porque yo hacía... ponele 40 pasarruedas, me mataba durante seis horas y tenía dos horas de descanso, me iba al baño. Había timba en el baño, se jugaba al... al nueve, al truco, se tiraban los dados, había mucha actividad en los baños... porque todavía seguía la prohibición de que los capataces entraran a los baños, los capataces ni punteros no podían entrar a los baños, los baños eran un reducto privado de los obreros, que se mantuvo eso desde la época de la democracia, ¿no? Así que los baños eran un lugar por ejemplo que se vendían televisores, así que todos iban, estaban los que levantaban quiniela, los que estaban timbeando, los que vendían artículos importados... Era un shopping, cada baño era un shopping. Y bueno, nosotros lo que hacíamos justamente era matarnos con la producción para tener ese momento de descanso para ir al baño... Era... estaba bueno [risas]... Pero después empezaron a llegar los toma-tiempos y ahí sí se empezó a... a apretar, entonces si vos apurabas con la producción, te estabas perjudicando... Bueno, por eso ahí yo pedí el cambio de sección, me fui a la línea, y bueno, ahí también hacíamos un descanso pero no como antes... 15, 20 minutos...

Hay un énfasis del entrevistado sobre la sociabilidad en los momentos de descanso enfocadas en los baños, y si bien esto no resultó igual en las líneas de producción, atados como estaban al ritmo de la cadena, también la sociabilidad se manifestaba en la organización de los asados, partidos de fútbol, etc. Y eso sí se mostraba en todos los

sectores, como así también las redes de solidaridad para ayudar a construir la losa de la casa o colectas para obreros que habían perdido algún ser querido, etc. como agregaba Eduardo presente también. Relatos frecuentes que indican que los lazos sociales no habían sido cortados durante la dictadura, aun cuando los ritmos de producción aumentaron desmesuradamente y “empezaron a llegar los toma-tiempos” a partir de 1977. Todo lo cual parecía demostrar que si bien el capataz disponía de un control incuestionable en las líneas de producción, ese control no era tan manifiesto en los ámbitos de sociabilidad.

Esos ámbitos, tanto dentro de la fábrica como otros fuera de ella, parecen haber sido los refugios por donde circulaban los guiones ocultos de los trabajadores, donde era presumible que se discutiera sobre todo la fuerte baja salarial, pero también los ritmos cada vez más acelerados y las condiciones de trabajo. Reductos donde se trataba de organizar, al principio con cierto grado de improvisación, los primeros intentos por recuperar los niveles salariales deprimidos. Así, un grupo de trabajadores organizaron clandestinamente un dispositivo de sabotaje a las líneas que terminó paralizando la fábrica el miércoles 8 de setiembre de 1976. Según este relato, fue Ricardo, con la ayuda de Juan José y otros, quienes tenían cierta movilidad por su condición de mecánicos o electricistas de Mantenimiento quienes organizaron esa operación:

JJ: el único que conocía yo de los que hacía la huelga, era él (Ricardo). Éramos 17 personas, y no nos conocíamos todos...Había uno en un sector... otro en otro... no sabíamos quién era...

R: En realidad, lo preparamos en forma... precaria. No teníamos una estructura tan grande... ya habíamos tenido un par de reuniones... ya teníamos algunos códigos... algunos juramentos... Entonces, era cuestión de pasar al lado del otro, y decirle: “¡Hoy! ¡Es hoy!” y uno se encargaba de una cosa, y él se encargaba de otra... el Barba de lo otro... Yo iba... caminaba junto al otro... Eso... eso preserva... esa clandestinidad preservaba... si caigo yo, no cae él

JJ: hay uno que no me acuerdo quién fue... cuando paró la línea, le sacó los fusibles y los tiró a la mierda... Yo fui al fondo a sacar la tapa de los distribuidores a los montacargas. Había otro, no me acuerdo quien era, que trabó los pitos de las cosas... que cuando tocaban el pito empezaba a sonar y no paraba más (...) Entonces, cuando empieza a sonar el pito y empieza la hora de laburar, el pito no dejaba de sonar, la línea no andaba y los montacargas tampoco andaban... Entonces, se paralizó. Cuando se paraliza, estaba el otro grupo allá en Montaje que dice: “no viene el coche... parece que los muchachos pararon”. Y el alboroto que se armó allá llegó hasta la otra planta, y entonces paró la otra. Lo importante de esto fue que la parada fue en el medio... entre las dos plantas. Justo en el medio. Cortamos la vena arterial, ¿entendés?

La operación parecía pautada, con un guion preestablecido en lugares de reunión que se pueden entender como clandestinos y una red de contactos que no parecían trascender a la Planta de Estampado, porque el corte de la producción lo realizaron al final del proceso

en esta, que debía continuar en Planta de Pintura y luego en Montaje, lo que indicaba al parecer un activismo más concentrado en Estampado y probablemente desconociendo los de las otras plantas. Ahora bien, el sabotaje a las líneas, porque de eso se trataba, tuvo el efecto esperado de paralizar la producción. El sabotaje implica una suerte de desafío sin voz y sin rostro hacia el poder, pero también significa una actividad solapada de un grupo que actúa en la clandestinidad y por lo tanto no abarca al conjunto, que si bien podría percibir el hecho con simpatía al paralizarse la producción, su actitud resulta más bien pasiva, como realmente ocurrió. Aquí sí, se podría percibir el efecto del corte de los lazos sociales que comunicaban las plantas, lazos sociales corporizados en activistas y delegados que funcionaban fluidamente en los meses previos al quiebre institucional.

Estos relatos en el que se encontraban ambos, llevó a preguntas sobre la conveniencia o no del hecho que tuvo consecuencias represivas con decenas de despidos concretados el día lunes 13, como había relatado Juan José en otra entrevista:

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 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 acción psicológica que yo nunca me imaginé que la iba a vivir en mi vida. Y bueno, estabas en la puerta... el tipo con la lista “fulano de tal: número...” “Sí...” “pase”... “fulano de tal: número” “...usted vaya allá”, y así, viste, uno para un lado y otro para otro... y ahí empezaban a... a rajear gente... Sacaban un poco de cada sección.

Esto llevó a un debate con los entrevistados con el grabador apagado. Sin embargo, hoy, después de más de 45 años de aquel hecho y 13 de la entrevista, podríamos reflexionar si fue una actividad temeraria y más bien desesperada de un grupo de 17 trabajadores, o, si probablemente ese grupo estaba evidenciando un malestar más general que ya no podía apelar a los recursos por los que tradicionalmente habían planteado sus demandas. En este caso, aumento de salarios. Pero lo que sí mostraba ese movimiento más bien acotado, que eran parte de una actividad coordinada entre el activismo de varias fábricas.

Así, como había señalado Schneider, se habían realizado las medidas de fuerza coordinadas en varias automotrices, lo que supone también, cierta militancia clandestina. El gobierno militar, en medio del debate entre los “duros” y los “blandos” del régimen, había prestado suma atención a los conflictos de 1976. Como se observa en la foto, el ministro de Trabajo, Horacio Tomás Liendo, había tomado cartas en el caso del sorpresivo

paro y visitaba la planta de General Motors en Barracas: “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” (Citado por Abós, 1984).

Hay que recordar que el 3 de setiembre se había promulgado el decreto-ley 21400 con el objeto de sancionar a quienes: “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” (decreto-ley 21400, Art 5).

**SANCIONARAN  
A QUIENES  
PERTURBEN LA  
PRODUCCION**



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.

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.)

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

**Clarín**

Jueves 9 de setiembre de 1976

Año XXXII Diario de la Mañana N° 10.762

(INFORMACIÓN EN LA PAGINA CATORCE)

Foto 2: Tomás Liendo interviene en el conflicto de General Motors (Diario Clarín, 09/09/1976).

Los repertorios de resistencia de los trabajadores pasaban por acciones individuales o colectivas. Los sabotajes a las líneas de alta tensión de la fábrica y los ataques con bulones a los soldados fueron las prácticas de los primeros meses en que se constituyó un destacamento del ejército en la fábrica. Aquí tenemos algunos ejemplos:

...sabotajes, sí había. Sí, el clásico tirar cobre a las líneas de alta tensión. Eso sí, me acuerdo. Eso fue a los pocos tiempos del golpe... que yo estaba en el turno tarde en ese tiempo y no se trabajó por un par de horas largas, pero justamente por ese sabotaje. Las líneas de alta tensión sé que fueron saboteadas. (Arturo, obrero de Estampado).

La que no te conté, fue cuando hacíamos el “Pan y Sopa”. Resulta que había una protesta y entonces, nos cuidábamos de hacer movimientos. Entonces, ¿cómo protestábamos? Íbamos al comedor, agarrábamos un plato de sopa y un pan y nos íbamos y la comida quedaba. Y vos imaginate, hacían churrasco, todo eso y tiraban... ¡tiraban todo! ¡No comía nadie, ni fruta, nada! Todo quedaba ahí. ¡Pan y sopa! ¡Nada más! Tomábamos el



plato de sopa y el pan y... ah! Y no comíamos dentro del comedor. Comíamos afuera. Nos sentábamos en el cordón, tomábamos la sopa... y eso lo hicimos dos veces. Lo que pasa es que esos movimientos pierden fuerza, viste. Me acuerdo que la idea era hacerlo por tiempo indeterminado. No lo pudimos lograr, pero por lo menos protestamos la primera vez un par de días. (Juan José, mecánico de Estampado).

El recuerdo de lo vivido por estos dos entrevistados, podría sumarse a la acción en Estampado y ubicarse en ciertos puntos de ruptura con el orden establecido en Ford luego del golpe. Y si bien pudo haber acciones como la relatada más arriba o como el sabotaje a las líneas de alta tensión o el ataque con bulones a los soldados, estas acciones no pudieron realizarse sin la aprobación de los compañeros de quienes las realizaron y que necesitaban de la complicidad y la protección, aunque fuera pasiva y permisiva de aquellos<sup>87</sup> y, hasta arriesgaríamos, que aparecía como una suerte de guerra de guerrillas ante una empresa que ostentaba enormes poderes y ante un ejército de ocupación que los custodiaba. Aquí tenemos, entonces, una forma de resistencia obrera diferente de las formas más individuales de los campesinos a los que refiere Scott en otro trabajo de 1997.

Pero el llamado “Pan y Sopa”, actividad a la que alude uno de los entrevistados, sí resultó una acción colectiva concertada entre trabajadores, al menos en Estampado. Acción que se encadenaba con otra, ya que si no estaban bien alimentados, ello los podía habilitar para el llamado “trabajo a tristeza” en que los trabajadores no llegaban a la producción requerida. La excusa, era su escasa alimentación, como señaló Schneider (2000).

Un caso diferente y significativo fue el relatado por Ricardo, obrero de Mantenimiento de Estampado. En diciembre, cerca de Navidad, a solamente tres meses de los sucesos de setiembre, el entrevistado se encontró con una imagen que recuerda como “muy fuerte”:

En diciembre siempre se hacían arbolitos 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! Sí, estéticamente... era muy fuerte... y a los milicos, les pegó duro. Esa imagen... ¿no? Esa cosa estética... Eran huesos pelados de pollo colgados en alambres.

... Y los llevaron... Los llevaron a toda Matricería... porque lo había hecho Matricería. Eso les costó que los milicos, que ya estaban instalados en la canchita de fútbol... Entonces los llevaron 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! Pero digamos, eso... quedó. Ya no hubo... arbolito de navidad.

La representación de esta imagen rescatada por un entrevistado ante esta manifestación cargada de simbolismo, parecía haber sorprendido también a obreros y mandos

---

<sup>87</sup> Los sabotajes a las líneas de producción fueron un método bastante generalizado en las fábricas durante los primeros meses de la dictadura, según Schneider (2000) Es pertinente agregar que los sabotajes en las fábricas habían sido una de las acciones de resistencia de los trabajadores durante lo que se llamó la Resistencia Peronista entre 1956 y 1959. Sobre este tema, ver también Scott (1997).

jerárquicos. El tradicional mensaje de Navidad que denota amor y paz, connotaba en ese momento un mensaje sombrío. Un significante que podría ser traducido en un significado, presente como estaba la figura intimidante del soldado y habida cuenta de los secuestros realizados, como el del reconocido delegado de Matricería<sup>88</sup>, que si bien nadie hablaba del tema, todos parecían recordar. Los guiones ocultos de este colectivo de trabajadores, diríamos “privilegiados” de la fábrica, se corporizaban en esa imagen inesperada con un significado que, evidentemente, todos supieron interpretar. Los discursos ocultos se tornaban en mensajes públicos súbitamente hacia varios destinatarios: las jerarquías de la fábrica, los militares ocupantes y, probablemente, los propios trabajadores que no pertenecían a ese colectivo.

Llama también la atención que los ejecutores de este mensaje hayan sido los trabajadores más calificados, mejor pagos de la fábrica y los de mayor estatus social. Si existía una categoría obrera disputada por las automotrices, ésta era la de matricero. Entonces, también cabe pensar que este sector, afectado también por la fuerte rebaja salarial, también estaba llamando la atención a los directivos sobre un malestar profundo que había encontrado su expresión en un objeto de fuerte contenido simbólico.

Estos repertorios a los que acudieron distintos grupos de trabajadores, parecen haber recorrido las diversas categorías obreras en distintos momentos durante 1976, la fase más represiva de la dictadura. Ahora bien, la información proviene de los entrevistados de la Planta de Estampado. No parece haber sido el mismo clima conflictivo en la Planta de Montaje, donde además de Eduardo y Delfini, no hay otros informantes sobre algún acontecimiento, al menos en ese período. Sin embargo, Schneider registra en Montaje, para abril de 1977 citando el periódico *Denuncia* “Por tristeza, quizás los trabajadores de Ford olvidaron un día las llaves en el interior de todos los autos terminados. Hubo que romper todas las cerraduras y frenar la línea de producción” (p. 11).<sup>89</sup>

Los conflictos laborales continuaron los años siguientes con diversa intensidad. Schneider, pero también Falcón (1996) señalan que durante 1977 aumentaron los conflictos laborales. El primero plantea que los trabajadores fueron internalizando las

---

<sup>88</sup> Se trataba de Juan Carlos Amoroso, secretario de la Comisión Interna, secuestrado el 28 de marzo

<sup>89</sup> Parece posible que los entrevistados de Montaje no hayan registrado en sus memorias aquel hecho o que solamente lo hayan registrado como un sabotaje más, lo que décadas después aparece como un hecho significativo de lo que podrían llamarse “micro resistencias” en ese período, como también lo fueron la colocación de arena en los motores en esos primeros años de la dictadura. Prácticas temerarias en que los actores asumían un importante riesgo que pudo haber sido la cárcel o directamente la desaparición.

experiencias de los primeros meses de la dictadura, adoptando métodos más elaborados de resistencia en la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Al conflicto de abril en Ford, agrega otros en fábricas metalúrgicas como EMA en Munro y Armetal en Pacheco, pero también textiles como La Hidrófila Argentina de Florida, métodos que se difundían en otras fábricas de la zona. Falcón señala también, que en Ford hubo conflicto en diciembre de ese año. Aquí encontramos un problema no resuelto tanto por los empresarios como por los militares, que no encontraban interlocutores para finalizar los conflictos, como también señala Pozzi (2012): “Así la dictadura se enfrentó a una oleada de medidas de fuerza dirigidas por conducciones descentralizadas y clandestinas. Era difícil visualizar con quién había que negociar y a quién había que reprimir” (p. 60).

Esos cambios comienzan en el año siguiente. Fernández (1985) sugiere que en 1978 y, probablemente con vistas al Campeonato Mundial de Fútbol que se realizó en nuestro país, comenzó un visible acercamiento de la cúpula militar con los líderes sindicales. Probablemente, esto llevó a un cierto relajamiento con el control de la cúpula sindical, que comenzó un proceso de acercamiento a las bases. Parece lógico suponer que esta aproximación no solo tenía el objeto de establecer una imagen de un país “pacificado” a los ojos extranjeros que visitarían el país, sino también a la necesidad de controlar los conflictos obreros que iban ganando en extensión y en profundidad. Por un lado, la necesidad de encontrar “interlocutores válidos” en la dirigencia sindical ante un conflicto sin rostro y por el otro la necesidad de los líderes gremiales de regresar al contacto con las bases que podían volver a cuestionar su alejamiento de las demandas obreras. Así, algunas filiales de los sindicatos comenzaron a organizar campeonatos de fútbol que reiniciaban el contacto con las bases obreras mientras el Mundial de fútbol empezaba a ganar espacio en casi todos los niveles sociales, aunque más en las clases medias.

Para Fernández, entonces, hubo una distensión del conflicto durante 1978, en parte debido a la manipulación por parte de los militares de dos hechos relevantes de ese año:

El año 1978 tuvo dos “escenarios” que distrajeran la atención popular y aportaron ciertos apoyos, sobre todo provenientes de las clases medias, al “Proceso”; dichos “escenarios” fueron la manipulación del Campeonato Mundial de Fútbol por la dictadura militar y el enfrentamiento con Chile por el litigio del canal de Beagle, que casi degenera en una guerra (p. 92).

También para Novaro y Palermo (2006), el conflicto obrero había disminuido en ese año a unos 40, mientras el año anterior los diarios habían registrado más de 100. Sin embargo, el conflicto se volvió a manifestar con mayor vigor en los últimos meses de 1978. Así

Fernández refiere a la lucha de los portuarios, de Fiat (Palomar), Firestone (Lavallo), Renault (Córdoba) y ferroviarios de los Talleres Pérez del ferrocarril Mitre. Pero un hecho relevante para la rama automotriz fue la partida de la empresa General Motors, que cerró sus plantas de Argentina en julio de ese año, probablemente por la crisis de las automotrices norteamericanas que iba a tener su pico en el año 1980. Esto conmocionó a la industria. En los años siguientes iban a sumarse Peugeot, Citroën, Chrysler e iba a quedar Ford con el 40% del mercado, cuando su porción había sido del 20% o menos, mientras el resto se repartió entre Fiat, Renault y Mercedes Benz.

En el mismo año 1978, con el cierre de General Motors, ingresaron a Ford muchos trabajadores calificados, ya que se preveía que la producción iba a aumentar al doble o más en los años siguientes. Ford se convertía así en el foco de atracción de los obreros que el resto de la rama automotriz descartaba, pero también de la militancia que se insertaba clandestinamente en las fábricas. Fue el caso de Federico, que había trabajado en General Motors e ingresaba en la Planta de Motores. Este entrevistado, que militaba en ese entonces en el trotskismo, trabajó en el sector de Mecanizado en las máquinas de husillos múltiples<sup>90</sup> donde se mecanizaba el block de los motores Ford Falcon.

La Planta de Motores había sido y era en ese momento, la menos conflictiva de la fábrica. Alejada más de 600 metros de las otras plantas, pero también alejada socialmente, se configuraba como una fábrica de motores en sí misma, dividida por una calle entre el sector de Mecanizado y el de Montaje de motores. El entrevistado asume que eran alrededor de 2000 trabajadores en esa planta y en su sector se realizaba el primer mecanizado de los blocks, un sector con alta calificación como la mayoría de los sectores. Tanto él como los que conocían la planta, atribuyen la baja conflictividad no tanto a la lejanía con las otras plantas, sino a esa alta calificación y a los buenos sueldos, que sobrepasaban en aquellos años a los operarios de las líneas de producción.

El entrevistado también trata de demostrar que nunca superaban las cantidades de producción estipuladas que era de 106 blocks por turno y que inclusive tenían su lugar de sociabilidad para tomar mate, café o, leer el diario “Comprábamos los diarios y los leían los obreros, no más. A los capataces no les dejábamos tocar las cosas nuestras. Nosotros

---

<sup>90</sup> Máquinas de varios cabezales de herramientas que mecanizan al mismo tiempo o secuencialmente los blocks de fundición de los motores. Son las grandes máquinas Cincinnati a las que alude el entrevistado.

teníamos un cuartito entre... dos máquinas éstas, Cincinnati, había un lugar, y ahí teníamos el café, yerba, un calentador...”

Sin embargo el lugar de sociabilidad, aparentemente como coto privado de los obreros e inaccesible para el capataz, no demostraba una relación de fuerzas favorable a los trabajadores, sino, probablemente un consentimiento mutuo basado en pactos y negociaciones realizadas por los “viejos” con las jerarquías, estableciendo ciertas cantidades de producción a cambio de un ambiente más permisivo que en las otras plantas. Pero el marco disciplinario estaba trazado por límites nítidos, como el mismo entrevistado reconoce: “Y ahí, si... pegabas un papelito en el baño, te jugabas la vida, ¡eh! Eso sí. Quilombo, digamos... nunca paramos la Planta de Motores, mientras yo estuve. O sea, ahí te jugabas la vida en serio... no, no...”. A su vez, agrega que la obligación de realizar horas extras era otro de los límites impuestos por los capataces.

Sin embargo, como dijimos más arriba, los dirigentes sindicales habían regresado a las filiales zonales, en este caso, José Rodríguez se volvía a instalar en la filial de SMATA en San Isidro. La re instalación en el sindicato del líder de los mecánicos y el comienzo de los contactos con las bases obreras, significaba que esa cercanía, más social que sindical, habilitaba, de cierto modo, algunas acciones algo más audaces, sin romper las estructuras disciplinarias que seguían impuestas. José Rodríguez se encontraba entre los “confrontacionistas” que durante el año 1978 se radicalizaban en tanto al mismo tiempo estaban defendiendo sus intereses ante la inminente Ley Sindical que también trataba sobre el control de las Obras Sociales por parte del Estado. Así, los líderes comenzaban a relacionarse con las bases, incluso con un activismo que aunque independiente de ellos, mantuvieron una unidad de hecho frente a los interventores y a llamar a ciertas acciones en las fábricas, como ocurrió para la navidad de ese año.

El 24 de diciembre, un día en que tradicionalmente no se trabajaba en las fábricas, los obreros de Motores, que normalmente consumían vino en el comedor, regresaron ebrios muchos de ellos. Presuntamente, era la excusa para no trabajar o hacerlo con alguna rotura de máquina o, directamente impugnar al capataz, pasados de copas como parecían estar: “No... y después, suponete, 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, ¿viste?”. En el relato el entrevistado aparecía como exaltado por la situación en que los trabajadores o bien habían tomado unas copas de más o bien simulaban haberlo hecho. Esa especie de desafío, encubierto

tras la fecha en que se realizaba, aparentaba corresponder a una cierta planificación orquestada por algunos obreros que podrían pertenecer a ciertas redes que el entrevistado intuía pero que no alcanzaba a identificar: “Entonces, ¡el 31, fue feriado!” parecía ser el logro de aquel movimiento.

Dando crédito al relato del entrevistado y sin que se conozcan sanciones a los trabajadores por esas y otras acciones que relata, es posible pensar que los gerentes “miraban para otro lado” mientras se sucedían esos hechos y que el acontecimiento haya sido considerado por estos “como si” fuera parte de los “desarreglos” que se producen para las fiestas de fin de año y navidad, considerando que los trabajadores de Motores habían permanecido ajenos a los movimientos que se habían realizado en las otras plantas en los años anteriores y, dada la necesidad que tenían los empresarios de aquellos obreros expertos para su plan inmediato de expansión productiva, como ocurrió en los dos años siguientes.

Por otra parte, se puede considerar aquel acto de los trabajadores como “declaración pública” elaborada “fuera de escena”, pero una declaración “cocida” y no “cruda” (Scott, 2004: 255) es decir, elaborada con el fin de no romper públicamente con el orden establecido, pero sí como sugerencia pública para la consecución de una demanda que podría resultar cuasi lógica y susceptible de ser aceptada por los gerentes, quienes también necesitaban que el trabajo en la planta continúe con cierta normalidad.

Ahora bien, si a fines de 1978 comenzaba a escalar nuevamente el conflicto, durante el año siguiente se incrementó considerablemente, por lo que la rama “confrontativa” del sindicalismo se hizo eco de esta situación, convocando a la primera huelga general durante la dictadura el 27 de abril<sup>91</sup>. Así, los reclamos laborales cobraban nueva intensidad, según Fernández (1985):

Durante 1979 se revirtió esa tendencia hacia la distensión social y se incrementó todo tipo de demandas laborales: la acción sindical duplicó el número de conflictos producidos en 1977 y cuadruplicó el número de trabajadores que participaron en los mismos respecto a ese año (pp. 92-93).

Habíamos nombrado el Mundial de Fútbol en que se habían exaltado los valores nacionales produciendo importantes manifestaciones sobre todo de las clases medias, según Fernández. Sin embargo, en Ford, como en muchas y, sin temor a equivocarnos, la gran mayoría de las empresas, se habían realizado también manifestaciones eufóricas de

---

<sup>91</sup> La huelga del 27 de abril de 1979 fue convocada por los “confrontacionistas” ya llamados “Los 25”, mientras los “participacionistas” llamados CNT (Comisión Nacional de Trabajo) desistieron de ello.

obreros, festejando ruidosamente la obtención del campeonato mundial. En esos días de junio, de exaltado fervor futbolístico, las empresas colocaban televisores en el taller y se podía observar al obrero, al capataz y al empleado, festejando juntos los goles nacionales. Y esto parecía haber revivido la cuestión nacional olvidando el conflicto de clase. Entonces, probablemente, los directivos de Ford interpretaban que un desfile militar en la planta, en este caso de Motores, revitalizaría ese espíritu nacionalista en los obreros, de los que se esperaba una adhesión entusiasta. Aquí tenemos el relato de Federico sobre este desfile militar en la Planta de Motores en 1979, año en que se retiró de la fábrica:

No me acuerdo qué día fue [el desfile] el 25 de mayo...9 de julio...patrio fue... Bueno, nos informan que nos teníamos que poner todos los obreros... eran 2000 obreros, ¿no? Cuando fue esto de la fábrica, los obreros más viejos... 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... Y entonces, los capataces, que eran todos alcahuetes, más los alcahuetes que tenían (aplaude) aplaudiendo. O sea, 100 aplaudieron, viste... y 1900 así, (se cruza de brazos, simulando circunspección) Nadie aplaudió, y yo me acuerdo que cuando terminó todo, vino el capataz, y lo forrearón al capataz, y le dijeron “callate” -“La paloma”, le decían al capataz- “andá... aplaudí a los milicos, forro...”

El informante atribuye este episodio a que los “viejos” se conectaban mediante redes ocultas y a ciertos pactos tácitos en que su comportamiento ante los militares mostraba un gesto de desaprobación del desfile y, presuntamente de su presencia en la fábrica. Por otro lado, parecían convertirse en custodios de los más novatos enviándolos atrás, tomando la responsabilidad del acto de cruzar los brazos y no aplaudir. Y así, aparecía como una expresión pública de guiones ocultos que trascendían los dominios de los capataces y de los propios “nuevos” que, como el entrevistado, no alcanzaban a descifrar por completo el mensaje que enviaban los “viejos”.

Pero el desfile en sí portaba un mensaje. Y quizás un doble mensaje. Scott (2004) plantea el desfile como una dramatización de la jerarquía y la autoridad desde la mirada de las clases dominantes: “tanto éstas como los subordinados pueden ofrecer una buena actuación, unas de superioridad, otros de sumisión” pero “no podemos suponer que los subordinados actúan con entusiasmo en ritos que celebran su inferioridad. De hecho, su participación es perfectamente compatible con una actitud de cínico escepticismo” (p. 93) Y, como el mismo autor señala, también el desfile se podía interpretar no solo como un mensaje a los subordinados, sino también como una suerte de “autohipnosis de los grupos dominantes para darse ánimos, incrementar su unidad, desplegar su poder y renovar su convicción en la elevada moralidad de sus intenciones” (p. 94).

Resulta significativo el comportamiento de los obreros y de los mandos jerárquicos durante este suceso. Probablemente, como el mismo autor sugiere en otras páginas, los obreros más antiguos estaban calculando el efecto de su decisión, es decir, estaban percibiendo que ese acto silencioso no tendría consecuencias negativas para sus posiciones, aunque la situación estaba en manos de los dominantes que podrían “mirar para otro lado”, en tanto la disciplina laboral continuara por los cauces establecidos. Pareciera entonces como si se tratara de movimientos sutiles en que los viejos se desplazaban astutamente entre los delgados límites de lo permitido y de lo no permitido instruyendo a los novatos en prácticas de resistencias también silenciosas.

Hasta aquí, de acuerdo a los datos recabados, se puede decir que los trabajadores movilizaron una gama variada de repertorios de resistencia en esos años, desgarnecidos gremialmente como estuvieron. Y no estaríamos tan lejos de asegurar que las resistencias fueron mucho más numerosas que las que describimos. Hay que recordar, también, que los líderes “confrontacionistas” como José Rodríguez, habían comenzado a retomar el contacto con las bases. La figura del dirigente de los mecánicos, nuevamente ocupando el sindicato, se haya estado de acuerdo o no con su gestión anterior, podía estar cargada de un cierto simbolismo para aquellos viejos obreros después de tres años de orfandad sindical. En ese marco y respetando ciertos límites parecían haberse desarrollado las acciones que relataba el entrevistado, que no por ello carecieron de audacia, como tampoco las acciones emprendidas en las otras plantas de la fábrica, dada la gran incertidumbre en la que se movieron, sin garantías sobre su resultado.

### **4.3. Relaciones de fuerzas, disciplina e involucramiento**

#### ***4.3.1 En la cima***

Sabemos que durante 1980, el conflicto obrero continuó sobre todo por el accionar de las bases, que en muchos casos defendían las fuentes de trabajo<sup>92</sup>, como Deutz, La Cantábrica y Necchi, mientras fracasaba el intento de unidad de los líderes gremiales para enfrentar la Ley Sindical. En la rama automotriz, en tanto, había comenzado el éxodo de grandes transnacionales con General Motors en 1978 a la que pronto siguieron Peugeot, Citroën, Chrysler y Fiat<sup>93</sup> y por lo tanto quedaban en pie las que mejor se adaptaron a la escala

---

<sup>92</sup> Sectores de la industria comenzaban a reducir su actividad debido a las medidas económicas del Ministro Martínez de Hoz que profundizaba la desregulación en todo sentido con una apertura económica cada vez mayor y un movimiento de capitales especulativos también en alza (Canitrot, 1980).

<sup>93</sup> Fiat, Peugeot y Citroën fueron absorbidas por Sevel, mientras Chrysler fue capturada por Volkswagen.



necesaria para un mercado interno fluctuante<sup>94</sup>, que se había deprimido entre 1976 y 1978 y revitalizado entre 1979 y 1980. Así, la participación de Ford había ido superando su nivel tradicional en la rama en 1980 con 112.592 unidades, cifra no alcanzada hasta la fecha. (Gráficos en Anexo del capítulo)

Tal fue el impulso que había tomado la multinacional norteamericana, que había construido una moderna Planta de Camiones<sup>95</sup>, inclusive con ayuda de los efectivos del ejército enviados por el entonces gobernador militar de la Provincia de Buenos Aires, Ibérico Saint Jean, según los entrevistados que presenciaron la construcción. Así, el comienzo de las obras<sup>96</sup> tuvo su ceremonia inaugural en que el presidente de la filial argentina realizó un discurso donde exaltaba las bondades del régimen militar que “hizo resurgir desde el caos una nueva forma de vida”. Aquí tenemos un párrafo de su discurso:

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. (...) 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.

El discurso del presidente de Ford Argentina parecía vincularse por un lado con el momento dominante de la empresa en el rubro y con expectativas que inducían a expandir una infraestructura en proceso de envejecimiento y por el otro con la aparente estabilidad del régimen que tanto había colaborado con el disciplinamiento de los obreros. La presencia de los jefes militares y del propio ministro de Economía suponía un apoyo

---

<sup>94</sup> Resulta pertinente indicar que durante la gestión de Martínez de Hoz se había liberado la importación de unidades automotrices que las propias empresas se ocupaban de introducir al país. Oscar, uno de los entrevistados, relataba que en la planta de Ford había una importante cantidad de coches importados.

<sup>95</sup> La Planta de Camiones de Ford ocupaba el predio de lo que es hoy la planta de Volkswagen.

<sup>96</sup> Según la Información de Prensa de Ford Motor Argentina del 13 de mayo de 1980, “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 Sasiain, 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.”

incuestionable, una presencia que no había sido escasa. Con frecuencia Saint Jean recorría la planta y había ofrecido helicópteros y hombres para levantar la Planta de Camiones.<sup>97</sup>

En la Información de Prensa de Ford se alude a importantes representantes de las FFAA, de la Iglesia, empresarios y “público en general”. Aquí surge la pregunta sobre la presencia de los obreros y empleados de la fábrica, su comportamiento, etc., a lo que Juan José responde: “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”. Es decir, que probablemente hayan garantizado la presencia de trabajadores y, aunque eso no era garantía de aceptación de su condición de subordinados, la ceremonia y su composición intentaba demostrar, de todos modos que el sistema de dominación ofrecido a la mirada de obreros y “público en general” era “estable, eficaz y duradero” (Scott, 2004: 95).

La ceremonia era, en definitiva, una demostración de poder en que la multinacional se encaramaba sobre el resto de las empresas de la rama: “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: 15). Todo indicaba que el año 1980 era un punto de inflexión para los planes de la Ford, al menos para la Argentina, en que trataba de avanzar con la modernización del Centro Industrial. A la inauguración de la moderna Planta de Camiones, se sumaba la introducción de la Electroforesis Catódica (Cataforesis)<sup>98</sup> y a la vez se discontinuaba el taller de Matricería, trayendo las matrices de Brasil, comenzando así el desmantelamiento de uno de los más importantes talleres de Sudamérica. Una reestructuración en función de un mercado regional, que se prometía en expansión.

#### ***4.3.2. Sobre los primeros Círculos de Calidad conocidos en Argentina.***

Pero lo novedoso fue el intento de cambios en la organización del trabajo, introduciendo los primeros Círculos de Calidad registrados en el país, al mismo tiempo que los implementaba en Europa, lo cual se conectaba con el discurso de Courard, es decir, “cambiar la mentalidad” o “Las cosas siempre salen bien trabajando en equipo”, una afirmación que parecía más una consigna a lograr a partir de 1980. Aquellos precoces

---

<sup>97</sup> Uno de los soldados falleció al caerse de gran altura durante esa instalación.

<sup>98</sup> La Cataforesis era un sistema en que se sumergían las carrocerías en una batea en que se le producía una carga eléctrica que adhería el antióxido a la chapa, eliminándose los pintores que realizaban esa tarea.

CCC no parecen haber sido tenidos en cuenta por las investigaciones sobre el tema. Pero sí aparece un trabajo de Sano y Di Martino, en 2000 y luego en 2003 realizado para Cepal:

La Ford es una empresa pionera en la introducción de algunos aspectos de los métodos de administración de personal japoneses en Argentina. Su primer intento, que data de 1980, se tradujo principalmente en la creación de Círculos de Control de Calidad (CCC) con el objeto de que los trabajadores participaran en la gestión de innovaciones tecnológicas incrementales (es decir, de adaptación o perfeccionamiento) y fue una respuesta directa a la amenaza que significaban entonces para la empresa la desregulación de las importaciones de automóviles propiciada por la política económica neoliberal y las ventajas competitivas obtenidas por la industria automotriz japonesa. La Ford, intentó mejorar su competitividad a través de la introducción de círculos de control de calidad, que funcionaron entre 1980 y 1983. Con este propósito la empresa hizo grandes inversiones en capacitación de personal. (Di Martino y Sano, 2003: 188-189).

Como señalan los autores, los novedosos CCC parecían una respuesta a la introducción de unidades importadas en respuesta a la apertura comercial del Ministerio de Economía, lo cual informaba a las terminales que el mercado interno dejaba de ser cautivo y por lo tanto se estimulaba la competencia, escasamente aceptado por las firmas locales. Pero Ford, en función de su liderazgo, intentó aprovechar una fuerza de trabajo de cierto modo disciplinada para 1980 y no sería desatinado pensar que en ese momento se proponía también ganar sus mentalidades, tal como el mandato del modelo japonés lo sugería.

Al indagar sobre estos dispositivos de cooptación de los saberes obreros, porque de eso se trataba, nos preguntamos hasta donde los trabajadores aceptarían su implementación, cuál sería su respuesta y qué grado de compromiso con los intereses empresarios podían asumir. Los relatos presentados provienen de entrevistas realizadas entre 2003 y 2008 aproximadamente. En ese sentido, los relatos de Juan José fueron los que indujeron a la investigación de este tema, que también fueron abordados en la tesina:

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. 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...

Aunque “fue una experiencia piloto”, la narrativa del entrevistado parece ilustrar un importante involucramiento, por lo menos del grupo que integraba. En realidad, supone también un compromiso con el aumento de la productividad y con la tarea encomendada

en la que se ponían en juego los saberes de los involucrados que presumiblemente pertenecían a los sectores más calificados de la planta de Estampado. Más escéptica parece ser la mirada de Arturo, más preocupado por mejorar las condiciones de trabajo en el grupo en el que intervino, también en Estampado:

Y eso fue... cerca del 80. Antes de Malvinas, sí. Había uno que coordinaba todos los CC, que... era el instructor, el que dirigía las reuniones, ¿no? y cada grupo tenía que elegir a su... líder, y tenía que tratar la situación laboral de su sector. O sea, qué se podía mejorar en las condiciones de trabajo o mejorar la calidad del producto. Ese era el propósito. Ahorrar... materiales, pero... tenía un incentivo el grupo que más desarrollaba alguna propuesta, este... no era efectivo, pero era algún incentivo. Un premio. Pero en realidad... nunca se desarrolló nada. Todo el mundo planteaba, pero no se llegó a ejecutar nada de los planteamientos... es muy poco ¡Mínimo! ¡Las condiciones no cambiaron para nada!

Este entrevistado muestra otra faceta de los CCC. Aunque es evidente, según el relato, que había sectores de la planta de Estampado que tuvieron ciertas expectativas en una mejoría en las condiciones de trabajo y, que también propusieron arreglos que de alguna manera se traducían en calidad del producto, aquellas expectativas no fueron acompañadas por un alivio en las condiciones laborales y mucho menos, se tradujeron en mejoras salariales, ya que “no era efectivo, pero era algún incentivo”. El grupo al que pertenecía el entrevistado se desenvolvía en otros marcos sociales. Eran los trabajadores de las líneas de Estampado, una fuerza de trabajo duramente afectada por los ritmos intensos de la producción que batía todos los récords recordados de aquellos días.

Volvemos a preguntarnos entonces, si los directivos lograron “ganar la mentalidad” de los trabajadores. La pregunta no parece tener más que una respuesta ambigua, toda vez que los entrevistados movilizan recuerdos diferentes. Por ejemplo, tenemos a Lucho, que había ingresado en 1979 en la Planta de Pintura y que trabajó en la fosa, lugar que llamaban “La Cueva” pintando con antióxido antes de la llegada de la Cataforesis:

Lo que yo me acuerdo que hacían algunas ofertas de premios para quienes tuvieran ideas para mejorar la producción, o algo así, que había unas tarjetitas... que empezaban a surgir en aquel tiempo en algunos compañeros, ideas como para modificar algunos temas en la producción que favorezca el ahorro de material, o la aceleración del trabajo, pero a nivel CC, no lo viví yo... creo que algo se había comentado, se hablaba por ahí de “Tormentas de ideas”... algo había escuchado, pero me da la impresión que no se habrá desarrollado mucho, porque así, a cuentagotas se sintió que estaban tratando de implementar algo así... pero no fue como lo viví yo en otras fábricas a nivel masivo... no fue a ese nivel.

Resulta lógico que, como la mayoría de los entrevistados, a décadas de su experiencia en Ford, realizara comparaciones con la que vivió en otra fábrica a la fecha de la entrevista (2007). Pero también muestra los límites del experimento de Ford, que por un lado intentaba involucrar a los trabajadores, pero por el otro no podía interrumpir el flujo de la

producción. Probablemente por esa razón en el sector de Pintura ese dispositivo no se implementó en la misma medida que en otros sectores. Pero parece ser que los más antiguos, que habían vivido las movilizaciones del “Rodrigazo”, como Oscar, sí estaban enterados del funcionamiento de los CCC y su relato enfoca más hacia la pregunta:

A partir del '79. Mucho no me acuerdo, como no les daba mucha bolilla... Agarraban 10 tipos... 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... Claro, generalmente eran los pibes más jóvenes que empezaban. Nosotros, la vieja guardia, digamos, no nos resistíamos a eso, pero es como que en ese tiempo no podíamos hacer nada.

El entrevistado atribuye la incorporación a los CCC a los trabajadores que menos se comprometían con las luchas obreras sin distinguir etariamente a quienes se incorporaban, pero luego hace hincapié en los más jóvenes recientemente ingresados a la fábrica. Y parece guardar para “la vieja guardia”, es decir al círculo más cercano, la custodia de una combatividad que en ese momento no se mostraba, dada la relación de fuerzas desfavorable. Aquí nos preguntamos entonces si el fuerte disciplinamiento de los obreros fue el soporte fundamental sobre el que se edificaron estos CCC y si los posteriores y más sofisticados dispositivos de involucramiento de los trabajadores a partir de los noventa, no estuvieron contruidos sobre una relación de fuerzas que ya no suponía al gendarme al lado de la línea, fusil en mano, pero sí al fantasma de la desocupación abierta como disciplinador de los nuevos obreros, como veremos en los últimos capítulos.

Podría suponerse que algunos o muchos consideraron que con los Círculos de Calidad se abría una posibilidad de democratización en las decisiones laborales y se considerarían sus aptitudes, pero no hay evidencias que lo comprueben. Lo cierto es que parece ser que los CCC no fueron escasos<sup>99</sup>, confiados o no con sus resultados, por lo que es posible pensar que individualmente hubo quienes se comprometieron más que el resto, asumiendo responsabilidades con el fin de lograr mejores resultados en la productividad y en la calidad de los productos. En ese sentido, los CCC como mecanismos de involucramiento de los trabajadores y como un primer experimento social de lo que años después sería prácticamente la norma de la organización del trabajo en las grandes empresas, tuvieron cierto desarrollo en Ford, sobre todo mientras duró la dictadura, hasta que fueron abandonados en 1983, con la recuperación democrática según Martino y Sano (2003). Entonces, también cobraría versosimilitud la afirmación de Miguel Delfini “Cuando

---

<sup>99</sup> Delfini sostiene que fueron alrededor de 2000 trabajadores.

llegaron los delegados, se los sacamos todos. No les quedó nadie. Se lo hicimos bolsa de un soplido”. Parece ser, entonces, que el involucramiento en los CCC, estuvo vinculado a un momento de relaciones de fuerzas nítidamente favorable a los empresarios.

#### **4.4. En el declive**

El año 1980 parecía haberse constituido como momento de apogeo para los planes más ambiciosos de los directivos de la fábrica, un momento en que aparentaba consolidarse su posición de liderazgo a pesar de la competencia japonesa. Pero ese año también fue la bisagra en la política económica del régimen con el comienzo de la apertura económica. Y si bien el año anterior había sido favorable con crecimiento del PBI, 1980 resultó con apenas un 1%, mientras la producción industrial caía un 4%<sup>100</sup>, según Fernández (1985). Esto se tradujo en un proceso en que se desprotegía a la industria y comenzaban las suspensiones y despidos. Mientras Ford superaba los records de producción con enormes ganancias, también la empresa se reubicaba en la situación con su propia financiera<sup>101</sup> de la cual extraía importantes dividendos. Era el inicio de una fuerte crisis económica en que la fuga de divisas estuvo al orden del día y la deuda externa producto de la apertura al capital financiero se acumulaba hasta llegar a 29.587 millones de dólares a la salida de Martínez de Hoz en marzo de 1981, la llegada del nuevo gobierno de Roberto Viola, elegido por la cúpula militar y la asunción de Lorenzo Sigaut en la cartera económica.

En el declive económico, mientras la industria automotriz se contraía en casi 100.000 unidades y despedía más de 10.000 trabajadores (Ver cuadros y gráficos del Anexo), crecía la actividad de las bases obreras. Según Falcón (1996) el conflicto “molecular” había alcanzado su pico máximo en 1981, mientras los “confrontacionistas” con el líder cervecero Saúl Ubaldini radicalizaban sus posiciones desafiando las leyes militares, reconstituyendo la CGT en ese año y lanzando una jornada de protesta para julio y el primer acto callejero para el 7 de noviembre bajo la consigna de Paz, Pan y Trabajo,

---

<sup>100</sup> Según Arturo Fernández (1985) a pesar del crecimiento del PBI, el valor de las importaciones había crecido en 1979 en un 75% mientras las exportaciones crecieron al 22%. Todo eso sumado a la crisis del sector financiero que había crecido de manera desenfrenada, lo que produjo la liquidación del Banco de Intercambio Regional y la consecuente pérdida de confianza en el peso revaluado que favorecía la especulación.

<sup>101</sup> En el año 1977, Ford creó el Plan Óvalo. La empresa norteamericana aprovechó las leyes de la reforma financiera y colocó sus ingresos del Plan Óvalo y hasta préstamos de la casa matriz en un mercado local a altas tasas de interés. De esta forma configuró un negocio alternativo que generó dividendos mayores que las utilidades de la producción automotriz (Schvarzer, 2006) (Citado por Picabea, 2016).

mientras los partidos políticos parecían salir de su inercia formando lo que se llamó la Multipartidaria en ese mismo año.

Los empresarios, que habían exaltado las bondades del régimen y habiéndose beneficiado económicamente durante los años de mayor represión y disciplinamiento de los trabajadores y, percibiendo los cambios en el humor social y de sus propios obreros, parecían haber comenzado a girar sobre sus propios pasos impugnado ahora a aquellos gobernantes por la crisis económica que los llevaba a suspender sus actividades, como fue el caso del presidente de Ford Argentina, Courard. El 15 de agosto, el diario Excelsior de México, titulaba: “Irrita al Ejército Argentino una réplica del presidente de la Ford” donde se informaba sobre los reproches cruzados entre éste y el jefe de la Fuerza Aérea, Brigadier Omar Graffigna, disputa que había tenido eco en el periódico Convicción, referente de la Armada, que cuestionaba al primero por las enormes remesas de las ganancias enviadas a la casa matriz, mientras Courard culpaba a los militares por las suspensiones que se habrían visto obligados a realizar por la crisis.

En tanto, la protesta obrera se renovaba en Ford. Volvió con una nueva versión del “Pan y Sopa”, esta vez con éxito, ya que consiguieron que no aumenten los precios del Comedor, como refieren Lucho y Juan José, o las ruidosas protestas que realizaban en las plantas de Estampado y Montaje, en las llamadas “golpetinas” golpeando los caños con las herramientas disponibles y haciendo sonar las bocinas en Montaje al mismo tiempo, por atraso en los pagos<sup>102</sup> tal como refieren Oscar y Arturo. Oscar recuerda también que muchos trabajadores de la fábrica participaron de la protesta de noviembre de 1981. Pero la manifestación más contundente fue la protesta llamada esta vez por las dos CGT<sup>103</sup> el 30 de marzo de 1982, en que muchos obreros de Ford participaron como refiere Oscar:

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 “represión grande” del 30 de marzo a la que se refiere el entrevistado, se concretó con la detención de más de 1000 personas en Buenos Aires y más de 200 en Mendoza. Los

---

<sup>102</sup> Recordemos que en esos años se pagaban las quincenas en el propio lugar de trabajo, en efectivo en el cuarto día hábil luego del fin de quincena. Las protestas, que llamaron “golpetinas” eran por el atraso en el horario de pago.

<sup>103</sup> Saúl Ubaldini había constituido lo que se llamó la “CGT Brasil”, mientras que los “participacionistas” se habían agrupado en la “CGT Azopardo” que tomaban el nombre de las calles donde funcionaban.

reclamos en esos días llegaban a todos los sectores sociales. Si entre 1980 y 1981 hubo un punto de inflexión económico durante el régimen militar, se puede decir que el episodio de Malvinas<sup>104</sup> ocurrido tres días después de la gran movilización del 30 de marzo, se constituyó en la bisagra política en que se liberaron las tensiones sociales. Los sectores medios y populares ocuparon las calles, comenzando una transición democrática que llegaría a las elecciones de 1983, no sin fuertes tensiones. (Ver Novaro y Palermo, 2006; O'Donnell y Schmitter, 2010) En medio del clima de reclamos en ascenso y antes de la demostración de la CGT y del episodio de Malvinas, Ford había despedido 3000 trabajadores luego de haber suspendido su actividad. La producción de 1981 se había reducido un 33% con respecto al año anterior, mientras la de 1982 iba a bajar a menos del 50% del mismo año. (Ver anexo)



Foto 3: Ford despide 3000 obreros (Clarín, 20/03/1982).

Así, el fuerte impacto de los despidos masivos, tanto en Ford como en otras automotrices, pareció haber logrado un importante disciplinamiento sobre la plantilla obrera, cuando había comenzado a dar señales de recuperación entre 1981 y principios de 1982, según los propios relatos de los entrevistados. De modo que hasta pocos días después de la asunción del gobierno democrático, la protesta siguió más bien a nivel molecular. Por lo tanto, los discursos ocultos siguieron hasta que se volvieron públicos, a no ser explosiones individuales de descontento, como realmente ocurrió, según los propios entrevistados. Atendiendo a esta cuestión, comenzaremos el capítulo siguiente dando cuenta del proceso que terminó eclosionando en Ford, ni bien llegada la democracia y la recuperación de la representación gremial.

<sup>104</sup> El 2 de abril de 1982, durante el gobierno de Leopoldo Fortunato Galtieri, que había sucedido a Viola en diciembre del año anterior, los militares ocuparon el territorio de las Islas Malvinas iniciando una guerra con Gran Bretaña que terminaría con la derrota militar argentina, con la crisis política que ello supuso, iniciándose el período de transición democrática hasta la asunción de Raúl Alfonsín el 10 de diciembre de 1983.



## CAPÍTULO V

### **Capítulo 5: Democracia y recuperación gremial en Ford. Organización y disputa político- sindical en una coyuntura crítica (1983-1985)**

Este capítulo aborda un corto período que se puede entender como coyuntura crítica asumiendo que la transición democrática iniciada después de la Guerra de Malvinas abrió un proceso social incierto en que los distintos actores se movían con cierta vacilación hasta que la incertidumbre inicial se fue disipando con la restauración institucional y la posterior consolidación democrática. Durante ese período vamos a prestar especial atención al comportamiento de los agentes sindicales y más precisamente al colectivo obrero en Ford. Como hemos visto, los obreros de Ford no tuvieron representación gremial durante todo el período dictatorial. Entonces, vamos a ver los antecedentes de la recuperación sindical y el proceso tumultuoso que finalizó con su institucionalización.

Esto nos lleva a una etapa fuertemente conflictiva en que los trabajadores intentaron recuperar las condiciones de trabajo y salariales previas a la dictadura con un CD y CI que promovió medidas de acción directa con métodos asamblearios para debatir las demandas. En realidad, el capítulo pretende enfocar sobre los comportamientos menos conocidos del colectivo de Ford durante este corto lapso que finalizó con la toma de la fábrica y la puesta en marcha de los equipos. No debería llamar la atención, entonces, que lo dediquemos a un período acotado como éste, pero tan intenso que quisiéramos desmenuzar y que, probablemente, se diferencie de otros trabajos más conocidos.

#### **5.1. Transición democrática y sindicalismo**

Finalizamos el capítulo anterior con el declive del régimen militar y, en paralelo, la reactivación del conflicto obrero y popular previo a la Guerra de Malvinas que no hizo más que profundizar la crisis del régimen. La “fuga hacia adelante” por parte de los militares con la invasión a Malvinas y la guerra subsiguiente con el Reino Unido, fue el último paso hacia su fin y tuvo que acelerar el proceso de transición democrática (O’Donnell y Schmitter, 2010), cuando había comenzado en los hechos con la irrupción en el espacio público de la actividad política y movilizaciones alrededor de la guerra que finalizó en la derrota militar y continuaron por la democratización del régimen.

La transición de un régimen autoritario a uno democrático, se muestra como un intervalo que puede resultar de alta incertidumbre en una fluctuante relación con los “duros” y los “blandos” del régimen. Estos últimos, más decididos a comprometerse con una negociada

democratización siempre y cuando esto no suponga una confrontación con los “duros”, propensos por su lado a mantener el orden establecido durante los momentos de mayor represión. Y si bien estas tensiones existieron durante los primeros meses de la transición abierta luego de Malvinas, el movimiento en las calles cada vez más disruptivo, no hizo más que trascender hacia nuevos actores sociales que encontraban su justificación en el carácter permisivo por parte de los militares hacia quienes se movilizaban.

Hay entonces, un “efecto multiplicador” en esta dinámica social, según los autores citados, que sin embargo encontró ciertos límites al principio en que los actores se mostraban “vacilantes en lo que concierne a sus intereses y por ende sean incapaces de emprender una acción coherentemente” (O’Donnell y Schmitter, 2010: 25). Y si bien en los comienzos de la transición el movimiento puede iniciarse en forma vacilante, también es cierto que, en el caso argentino, el proceso democratizador cobró un vigor inusitado a pesar de las incertidumbres iniciales. Así puede entenderse: “... 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” (ídem: 48) Tal el clima movilizador post Malvinas.

Ahora bien, si “ese sentimiento exaltado” que se derramaba en la sociedad que ocupaba las calles, es interpretado en términos de clase social, y si bien entre los manifestantes se encontraban individualmente o en grupo obreros de distintas fábricas, éstos no aparecían en el espacio público como colectivos organizados tal como había ocurrido en la etapa previa a la dictadura y mucho menos apoyando la aventura militar en Malvinas<sup>105</sup>. El conflicto obrero seguía a la defensiva entre 1980-1983 sobre todo en resguardo de los puestos de trabajo. Fernández (1985) sostiene que “El número de obreros ocupados en la industria manufacturera descendió del total de 1.680.903 en 1975 a 1.154.780 en 1981, es decir un 31%, según cálculos deducidos del Censo Económico Nacional y de la Encuesta Industrial Trimestral” (p. 54), mientras en la industria automotriz la cantidad de trabajadores había disminuido desde 57.400 en 1974 a 23.267 en 1982 (cifras de Adefa). Es decir, 40.5%. Resulta muy significativo cómo Renault había reducido su plantel de 12.000 trabajadores en 1975 a 6.000 en 1980 (Schvarzer, 1996), así como Ford había despedido a 3.000 obreros en 1982, como señalamos más arriba.

---

<sup>105</sup> “... nadie ha podido presentar un solo indicador que muestre el apoyo de los trabajadores, como clase, a esta aventura de sus verdugos sostenida por sus dirigentes sindicales y sus supuestos teóricos políticos” (Gilly, 1985: 209).

Decenas de miles de trabajadores industriales altamente calificados buscaban trabajo en momentos en que la desocupación comenzaba a resultar preocupante: después de reducirse en 1979, había comenzado a crecer en función de los despidos, sobre todo industriales al tiempo que se ampliaba la proporción de ocupados por cuenta propia (Villarreal, 1985), lo cual significaba un debilitamiento numérico de los afiliados a los sindicatos<sup>106</sup> que para 1982 habían perdido alrededor del 30% de los obreros inscriptos. Mientras se reducían los asalariados registrados, aumentaban la tasa de desocupación horaria, los no asalariados y los asalariados no registrados (Torrado, 2010: 39). Así, los militares que habían llegado con el propósito 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” (Novaro y Palermo, 2006:19), aunque no lograron su intento, sí alcanzaron a destruir parte del aparato productivo y reducir parte de la clase obrera, como también dejaron una deuda externa, condicionante de los siguientes gobiernos. Tales las nuevas condiciones en que se moverían los actores sindicales, políticos y empresarios.

En ese proceso, la dirigencia sindical comenzó a recuperar los sindicatos intervenidos por el régimen militar y volvieron a controlar las obras sociales con la llegada de la transición. Y si bien los “participacionistas” que habían formado la CGT Azopardo y los “confrontacionistas” que habían conformado la CGT Brasil<sup>107</sup>, habían realizado en conjunto los paros generales del 6 de diciembre de 1982 y del 28 de marzo de 1983, no por eso dejaron de actuar separadamente en función de la próxima normalización sindical.

Así, en algunos grandes sindicatos como SMATA, ambos sectores se preparaban para las elecciones sindicales, reclamando para sí importantes seccionales. Por ejemplo, los segundos al mando de José Rodríguez aseguraban controlar 19 seccionales y delegaciones de un conjunto de 43, mientras los primeros, liderados por Rubén Cardozo y Elpidio Torres contaban con 33 seccionales y delegaciones. “La división penetró en las propias grandes empresas automotrices, como VW, Ford y Mercedes Benz” donde adherían “a posiciones “confrontacionistas” o “participacionistas”, de acuerdo a la vinculación diferenciada con los dirigentes de nivel nacional” (Fernández, 1985: 99-100).

---

<sup>106</sup> Considerando que hasta 1979, sindicatos como la UOM (intervenido) tenían 304.576 afiliados y SMATA (intervenido) tenía 121.135 afiliados (fuente: Guía de Organizaciones Gremiales del DIL) en Fernández (1985).

<sup>107</sup> La referencia a Azopardo y Brasil se debe al nombre de las calles donde funcionaba cada una de esas facciones sindicales.

Sin embargo, organizaciones de izquierda, aunque fuertemente debilitadas por la represión de la dictadura, también comenzaron a organizarse en las grandes empresas, cuando no intentando abordar alianzas con algunos dirigentes desplazados por quienes consideraban la “burocracia sindical”. De esta manera, se comenzaban a perfilar los actores sindicales en función de la normalización gremial que se llevaría adelante una vez restablecido el régimen democrático.

En este marco, mientras los partidos políticos se preparaban para las elecciones que se realizarían en octubre de 1983, el sindicalismo más confrontativo aparecía por un lado como un actor fortalecido luego de haber realizado varios paros contra la dictadura incluyendo la exitosa convocatoria del 30 de marzo de 1982 y los paros durante la transición democrática, diferenciándose de los partidos políticos que habían estado nucleados en la Multipartidaria que habían adoptado una actitud mucho más moderada y hasta vacilante. Pero por otro lado, las organizaciones sindicales moderadas se habían mostrado como permisivas del accionar de la dictadura, lo que permitió al candidato de la UCR, Raúl Alfonsín, llevar adelante su campaña denunciando tanto las arbitrariedades del régimen, como enfatizando en la denuncia de un supuesto pacto militar-sindical.

Así, por ejemplo, el caso de SMATA era uno de los puntos de referencia de esa denuncia durante la campaña electoral. En junio de 1983, durante la gestión de Bignone<sup>108</sup> se realizó un acuerdo entre el gobierno y los referentes peronistas que habían sido parte de la conducción del gremio antes del golpe, para formar la Comisión Normalizadora que llamaría a elecciones al año siguiente: la Lista Verde dirigida por José Rodríguez, mayoritaria en la Comisión; Lealtad a Kloosterman, orientada por Rubén Cardozo, Elpidio Torres y Delfino Pérez y la Lista 22 de Mayo (Molinero, 2013).

## **5.2. Los antecedentes de la recuperación sindical en Ford**

El sindicalismo, entonces, se preparaba para intentar recuperar los sindicatos identificándose con listas diferenciadas, intentando cada uno por su lado atraer las voluntades de los trabajadores. Así, en los portones de algunos establecimientos, como Ford, comenzaron a realizarse asambleas convocadas por los dirigentes que intentaban restablecer la representación en las fábricas como paso previo a las elecciones del gremio. En tanto y paralelamente, el activismo de izquierda comenzaba a organizarse visitando a

---

<sup>108</sup> Reinaldo Bignone, había asumido la presidencia luego de la derrota militar en Malvinas, reemplazando a Leopoldo Galtieri quien había gobernado desde fines de 1981.

los contactos obreros más conocidos y, todavía, realizando reuniones clandestinas en forma de asados, etc., con el fin de captar adeptos para las dos corrientes que más se habían desarrollado hasta el momento en la fábrica, el PCR y el PST.<sup>109</sup>

La gerencia de Ford no era ajena a estos movimientos y, según una publicación del PCR de 1986, se destaca que los directivos de la fábrica habían iniciado negociaciones en 1983 con el ala “participacionista” de Cardozo con vistas a la normalización gremial en la empresa, lo que terminó fracasando ya que el candidato normalizador no contaba con la aprobación de los trabajadores. La misma publicación afirma que durante ese año se realizaron algunas asambleas en puerta de fábrica e incluso en algunas secciones, no solo por la normalización gremial sino también por los salarios atrasados.

Miguel Delfini, refiere al grado de organización que había alcanzado el grupo al que pertenecía (PCR) “... éramos un grupo organizado adentro.... Éramos 20. Entonces armamos todo, y fuimos “calentando la pava”...” Preguntado sobre el delegado normalizador, el entrevistado evoca la intención de los empresarios de preparar el terreno para reponer una representación gremial cuando ya era previsible la caída de la dictadura: “Mirá, después de lo de Viola, querían abrir.... Entonces ponían uno que estaba en el cuarto (de la Comisión Interna) que no jugaba ningún papel... y eso era el viejo Ríos...”

Este relato coincide con otros en que “el viejo Ríos” ya no podía ser un interlocutor válido para la gerencia de Ford, porque no era respaldado por los trabajadores que habían resistido durante los años más represivos sin ningún contacto con el gremio. Pero la dirigencia de SMATA<sup>110</sup> no podía permanecer ajena a un proceso que ya parecía irreversible en una de las fábricas más importantes de la rama automotriz, en un acercamiento a las bases que el activismo ya organizado no podía dejar de aprovechar: “... el sindicato se empezó a arrimar, porque estaba afuera... nosotros nos empezamos a arrimar al sindicato... Y entonces... se empezaron a hacer asambleas en la puerta... y ahí en las asambleas empezamos a pedir aumento...” sigue afirmando Delfini.

El movimiento en la puerta de la fábrica también comenzaba a replicarse dentro del taller. La demanda por aumento de salarios se iniciaba con tímidos petitorios que circulaban por

---

<sup>109</sup> Partido Comunista Revolucionario, de extracción maoísta y Partido Socialista de los Trabajadores, organización trotskista que luego se transformó en MAS (Movimiento al Socialismo) con vistas a las elecciones nacionales de 1983.

<sup>110</sup> La dirigencia de SMATA a la que pertenecía José Rodríguez, tenía una gran influencia en las fábricas del Gran Buenos Aires y había destinado a Ríos como un representante del gremio en Ford, pero su presencia en la fábrica fue escasamente reconocida por los obreros.

las secciones, aunque no llegaban señales concretas de los empresarios que significaran una apertura de diálogo con los trabajadores. Sin embargo, se manifestaban algunos hechos significativos que permitían, no sin ciertos recelos, pensar que su accionar no sería sancionado. ¿Cuáles eran esas señales? En primer lugar, los militares se habían retirado del predio de la fábrica luego del episodio de Malvinas. La presencia de los militares en la empresa, había causado por un lado un efecto intimidatorio en los trabajadores, pero por el otro un sentimiento de rechazo a lo que podía entenderse como un ejército de ocupación, que se manifestó con las acciones que describimos en el capítulo anterior.

En segundo lugar, aunque el impulso democratizador que poblaba las calles exaltando los valores ciudadanos no se había derramado de la misma manera en las fábricas, todo hacía prever que la restitución de los derechos laborales se estaba aproximando. En tercer lugar, la aproximación más personalizada de los líderes sindicales hacia las bases en función de la recuperación de la normalización sindical en la fábrica, brindaba un cierto reaseguro a las demandas de aumentos salariales, por ejemplo. Así, es posible pensar que los efectos paralizantes de los cuantiosos despidos de marzo de 1982 se estaban disipando en la medida que esas señales iban apareciendo y, no resulta ocioso agregar, un estímulo adicional, pero no secundario, como el incremento de la producción y el reclutamiento de nuevos obreros en las automotrices, pero también en la Ford. Un indicador que podría traducirse a su vez en ciertas certidumbres de los obreros en su propio accionar.

Así, comenzaban a activarse nuevamente los mecanismos de resistencia como el ya mencionado “Pan y Sopa”, en los que participó Lucho: “Fue un problema por el Comedor... para boicotear el Comedor, ¿qué vamos a hacer?...y como la sopa era gratis, y el pan gratis, vamos a sacar solamente pan y sopa... y le habían puesto un cartelito: “A Pan y Sopa”...” Aquí, el cartel se mostraba como consigna y a la vez como guion público para la acción. Esta medida duró una semana en cuyo transcurso era condenado socialmente quien transgrediera la consigna “... imaginate... en un comedor hay 300 tipos comiendo, y viste, alguno aparecía con la bandejita con la comida y... la silbatina... le tiraban migas, de todo... podía hacerlo una vez, pero ya no más...”

Esto acontecía a medida que se acercaba el cambio de régimen político. No sería desatinado entonces, afirmar que había una percepción colectiva de un cambio trascendental dentro de la fábrica y que se estaba insinuando una suerte de tendido eléctrico (Scott, 2004) que comenzaba a circular por los distintos sectores. En ese marco, los destellos de furia contenida podían o no representar discursos ocultos, pero sin

embargo podrían interpretarse como señales previas a un desenlace de rebelión colectiva.

Dos casos podrían ilustrar esta suposición:

Y bueno, después de lo de Malvinas, ya... se generan mucho más posibilidades de planteamientos... y... de rebeldía. Te digo: la rebeldía, por ejemplo, en la gente que hacía estañado. Claro, imagínate las cabinas. A pesar de que tenían extractores, todo, ¡eran calientes! Y había cada individuo que... Había uno que le clavó la espátula en el estaño en el parante<sup>111</sup> de un Falcon... ¡Y así (ríe) 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. Sí... la clavó en el parante. Esa parte se estañaba... ¡Y así se fue el coche!... después pegó la vuelta, ¡y había que sacarle la espátula!

Este episodio, relatado por Arturo, ilustra una cierta declaración pública de una ofuscación que no parece haber sido imitado por los demás trabajadores, toda vez que las relaciones de fuerzas todavía no parecían propicias. Sin embargo, no fue el único. José, que ingresó meses más tarde, ya en 1984, relata otro episodio que considera sintomático, que ocurrió en Montaje y que todavía mencionaban otros trabajadores:

... 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: ... Empieza a haber síntomas...

Aquí, es evidente que se trata de dos casos diferentes. En el primero, el trabajador ha realizado una declaración de ofuscación, incluso de furia “Sí, se calentó...” en un contexto limitado, las cabinas de estañado, lugar más bien aislado dentro de la Planta de Estampado. El capataz podía “hacer la vista gorda” y no entender como desafío la actitud del obrero, por lo que la sanción fue leve: “lo cambiaron de sector, y listo”. Pero en el segundo caso, “El Caballo” había realizado un desafío público corriendo al capataz con una maza. “El subordinado que da ese paso ha quemado las naves” (Scott, 2004: 254), pero sin embargo “no le pasó nada”, incluso “después fue delegado”. Es posible pensar, siguiendo al autor, que al tratarse de un paso imposible de volver atrás y no ser sancionado, el acto haya sido aprobado, hasta con simpatía por los obreros presentes y aunque no se recuerden otros actos similares, su actuación haya quedado en la memoria colectiva y se tradujo en los meses siguientes en su nominación como delegado gremial. No parece casual, entonces, que ese relato haya trascendido en el tiempo y que, en realidad, “El Caballo” haya expresado públicamente un cierto malestar colectivo y oculto.

---

<sup>111</sup> El parante del Ford Falcon se encuentra en la bajada del techo en la parte de atrás, que llevaba estaño para disimular las soldaduras.

Estos actos individuales que no fueron sancionados rigurosamente, estaban inscriptos en el marco de incertidumbre previo a las elecciones nacionales y si hubo un cierto carácter permisivo, incluso evasivo de algunos jefes, como señalaba Oscar, puede entenderse que estos trataban de adecuarse a la proximidad del nuevo tiempo de normalización sindical. También parece lógico pensar que los mandos esperaban que los líderes sindicales fueran finalmente los interlocutores válidos con quienes volver a negociar las condiciones de trabajo, evitando así explosiones individuales de descontento que podrían convertirse en colectivas. Se puede presumir, entonces, que esperaban un marco más favorable a los empresarios en función de las leyes laborales que, prometía el candidato radical, no favorecerían tanto a los dirigentes sindicales como sí ocurriría en una gestión peronista.

### **5.3. Régimen democrático y disputa sindical**

El resultado de las elecciones sin proscripciones que significaron el primer revés para el peronismo y que favorecieron a Raúl Alfonsín, parecía mostrar un carácter fundacional desde el punto de vista de las libertades democráticas. El exaltado fervor ciudadano previo a las elecciones que consagraron al líder radical, se había expresado en más de 5 millones de afiliaciones a los partidos políticos y más de 1 millón de concurrentes a los actos partidarios. De alguna manera el “Nunca más” que acompañó a los juicios a las Juntas Militares en 1984, ya estaba presente en las masivas movilizaciones que se habían realizado, como Aboy Carlés (2015) sostiene:

... la dimensión más importante que la fundación de 1983 introduce en la vida pública argentina está profundamente imbricada en la reacción antiautoritaria respecto del inmediato pasado de terror. Una impronta estrictamente liberal que construye una clara separación entre un pasado de arbitrariedad, violencia y muerte y la promesa de un porvenir de progreso, respeto de la vida y vigencia de las libertades (p. 133).

Ese carácter fundacional al que el autor se refiere y a “... un pasado de arbitrariedad, violencia y muerte” también tenía su correlato en el discurso del nuevo presidente que enfatizaba en la condena a la violencia de los años 1970 ligada al accionar de las organizaciones paramilitares y luego el terrorismo de Estado, pero también a las organizaciones político-militares y, por elevación, también, a las organizaciones sindicales que habían resultado más radicalizadas en ese período (Molinero, 2018).

Pero uno de los primeros movimientos del gobierno de Alfonsín, fue el de enviar en los primeros días el proyecto de ley de Reordenamiento y Democratización Sindical impulsada por el nuevo Ministro de Trabajo Antonio Mucci, que buscaba limitar el poder de los líderes sindicales, ya denunciados en la campaña por el ya presidente. La nueva ley



impulsaba la regulación de las elecciones sindicales por el Estado, un cupo para las minorías que superen el 25% de los votos, mandato por tres años y una sola posibilidad de reelección. Esta ley de normalización sindical, mantenía en cierta forma algunos objetivos similares al decreto ley 22.105 de 1979 impulsado por la dictadura militar.

Rechazada desde el principio por la cúpula de la CGT, reunificada en enero de 1984 y dirigida por Saúl Ubaldini, Jorge Triaca, Ramón Baldassini y Osvaldo Borda, llamaron a una concentración frente al Congreso para el 10 de febrero contra la ley que se aprobó en Diputados ese mismo día, pero que terminó rechazada por el Senado al mes siguiente (Molinero, 2018: 57). Pero si bien los puntos antes citados de la llamada “ley Mucci” eran fuertemente reprobados por los dirigentes sindicales, éstos no hicieron mucho hincapié en el punto que mantenía la ley de la dictadura en cuanto al número de delegados por empresa, por la cual “... su número total no podrá superar el porcentaje del 1% en los planteles de más de 100 trabajadores” (Fernández, 1985: 64). No sería la misma representación para una fábrica como Ford con un plantel de 4.800 obreros, elegir un delegado y un subdelegado para cada 100 que hacerlo por cada 50, como establecía la ley sindical de 1973. (Para más información sobre Ley Mucci, ver Massano, 2012).

Esta discusión por la nómina de los representantes gremiales fue una constante en las reuniones que el activismo todavía “tapado” realizaba con la dirigencia tanto en puerta de fábrica o en la sede del sindicato en San Isidro. Sin embargo, había una inquietud cada vez más apremiante que era la cuestión de los salarios ya fuertemente devaluados. Así, circulaban los petitorios que solicitaban aumentos de salarios dirigidos con cierta deferencia hacia las autoridades, ya que todavía no tenían representación gremial. En varios sectores, como Estampado, los trabajadores delegaban en sus compañeros más “preparados” la confección de los petitorios. Fue el caso de Arturo, que había sido elegido como uno de los líderes de los CCC y, no parecía escaso, había terminado el secundario<sup>112</sup>

Entonces, como me habían elegido así, me pidieron que les redactara... 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...” Eso. ¡Y lo firmaron todas las líneas! la línea 1, línea 2... Las líneas de producción de Estampado...”

El relato de este entrevistado, parece mostrar que, en el proceso post Malvinas comenzaba una transformación en algunos colectivos obreros, un cambio que trasladaban a los ya

---

<sup>112</sup> La devaluación de las credenciales educativas comenzaba a mostrarse en la clase obrera desde los años 1980 y más aceleradamente en la década siguiente.

agonizantes CCC, que en ese momento eran resignificados en función de las demandas de los trabajadores. Aquí, el Círculo de Estampado se trocaba en grupo demandante y el líder en delegado para encabezar esos reclamos. Lo que parece demostrar que si los mandos habían logrado establecer un dispositivo de cooptación de las mentalidades obreras, el propio dispositivo se constituía en espacio social de disputa de acuerdo al momento político. Al redactado por Arturo en Estampado, se sumaba el de Juan José, ya en la nueva Planta de Camiones, que solicitaba de la misma forma no sólo aumento salarial, sino también la recuperación de la representación gremial: “Bueno, la carta... daba a entender eso y no era agresiva... hacemos fotocopias y las pegamos por toda la fábrica... la estaban leyendo todos en la fábrica. O sea que todos sabían”.

### ***5.3.1. Un desafío público y la institucionalización del movimiento en Ford***

Estos petitorios todavía se redactaban en un clima de incertidumbres cruzadas en que por un lado las autoridades no atinaban a responder duramente a algunos desafíos individuales, porque tal vez se sustentaban en un clima de propensión al conflicto, pero por el otro se mantenía la fragmentación entre los operarios de las distintas plantas y los trabajadores de una trataban de medir sus pasos sin todavía llegar a conocer lo que pasaba en otras plantas, como ocurría en Pintura donde Lucho trabajaba:

... lo que no sabíamos nosotros era lo que pasaba en otras plantas... prácticamente poca relación teníamos...Y me acuerdo que a un compañero... se le ocurre levantar un petitorio... era justamente llorisqueando un poco de que la guita no alcanzaba y que necesitábamos una recomposición salarial... como no había delegados, surgió lo del petitorio. No era fácil, porque si vos por negarte a hacer horas extras te “apretaban”, ¡imaginate vos lo que era pedir aumento de salarios!

... 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... Andábamos con el papelito de las firmas, ¡y el papelito voló a la mierda...!

Esto sucedía el jueves 19 de enero de 1984, con el primer cobro de la quincena después de las vacaciones que Ford había adelantado saliendo de la rutina de realizarlas en enero o febrero. Los entrevistados refieren que el problema salarial se había agudizado, mientras que el magro cobro de la quincena había producido una suerte de estado deliberativo entre los operarios. Lo mismo sucedía en la nueva y moderna Planta de Camiones donde trabajaba Víctor, quien relata cómo fue el comienzo de un hecho trascendental a partir del cual se transformó la relación de fuerzas en la fábrica:

La cosa viene así... Bueno, volvemos de las vacaciones y... la primera quincena que cobramos... cobramos miseria y este muchacho de... Tapicería dice: “después del Comedor, paramos” Eh... el muchacho, un flaco, medio rubiecito... que nada que ver con la actividad política, ¡nada! ¿Eh? Ellos comían antes. A las 10.00. Cuando volvemos nosotros del Comedor... 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.

El relato parece indicar el desafío público inicial del movimiento en que un joven trabajador “se planta” en su sector mientras el resto sigue sus pasos paralizando la Planta de Camiones. Este es el momento de la decisión sin garantías y “sin red” en medio de la tensión e incertidumbre sobre la adhesión o no de los obreros de ésta y de las otras plantas, que los más viejos como Víctor trataron de afrontar: “Teníamos teléfonos que se comunicaban... Entonces, llamamos así, a otras plantas: “Mirá que acá en Camiones paramos, mirá que...” Y se empezó a correr la bola: “¡Che! ¡Los de Camiones pararon!”

La épica narrativa nos lleva a seguir los pasos de los obreros que, esta vez, sí “habían quemado las naves” como grupo y sin otra alternativa que doblar el desafío abandonando la planta y dirigirse a las otras con el fin de conseguir la adhesión de los demás obreros. Y ciertamente, parecían haberlo logrado al encontrarse en el camino con quienes salían de Estampado y de Montaje para ir a “levantar” a los más remisos de la Planta de Motores, como lo hicieron, para finalizar en una vibrante asamblea de todas las plantas. En el movimiento, los timoratos petitorios habían sido descartados. “el papelito voló a la mierda” en función de la acción directa que parecía replicar las realizadas casi una década atrás. “Sí, venían. Nos juntamos ahí... se hizo famoso “La Olla” ¿viste adonde... estaba la pista de prueba? Y ahí nos encontramos casi todos. Y nos mandamos a la Planta de Motores. (Ver plano: p. 43) Hicimos parar la Planta de Motores.” (Víctor, de Camiones)

De acuerdo a los testimonios recabados, resulta evidente que este movimiento no fue previsto por nadie, ya que quienes terminaron poniéndose al frente de los reclamos, en realidad tenían prevista una asamblea en puerta de fábrica para ese día a las 14.00, es decir, a la salida del turno mañana. Tampoco por quienes impulsaban los petitorios y, mucho menos, por los directivos de la empresa. Tal es así, que casi no hay registros conocidos sobre ese movimiento que se instaló como hecho disruptivo y decididamente espontáneo, organizado a tientas, sin dirección sindical y, disparado por un obrero insospechado de activismo “... que nada que ver con la actividad política, nada, ¿eh?”.

El relato de Miguel Delfini, quien se puso a la cabeza del movimiento, corrobora que éste fue sorpresivo, pero sin embargo tuvo los reflejos para colocarse a la cabeza del reclamo:

... porque nosotros teníamos preparada una asamblea en la puerta, y yo estaba trabajando en la Casa de Pintura, que era en “el culo del mundo” 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 son como las 10 de la mañana y cuando salgo con los muchachos, 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...

El relato, ciertamente parsimonioso de quien fue finalmente el dirigente del movimiento, no parecía conectarse con el vertiginoso ritmo que los obreros imprimieron a una acción que superaba cualquier planificación previa. Indudablemente, no fue decidido por los militantes que, se movían todavía clandestinamente y no percibieron las enormes tensiones acumuladas que un joven obrero liberó y que nadie acierta a recordar su nombre.

El desarrollo de la asamblea en “La Olla”, lugar que adquirió al parecer un carácter de fuerte simbolismo, porque, además, se encontraba muy cerca del quincho que habían ocupado los militares durante varios años y, al ser la primera asamblea masiva luego de 1975, tuvo también un carácter contradictorio: por un lado, Víctor recuerda una cierta desconfianza: “Se junta... Sí, sí... todo el mundo, toda la fábrica, con desconfianza.... Con todo eso... Porque, escuchame, hacía años que no pasaba nada en la fábrica, de esa magnitud, de movilizarse... de volver...” Por el otro, Lucho relataba más bien un clima festivo y de decisión, ya que aseguraba que cuando bajaban las escaleras de la Planta de Pintura, informados que en Estampado también habían parado, los obreros cantaban la Marcha Peronista “... y la gente que decía: ¡paremos! ¡Esto no se aguanta más!... y bueno, “al toque” dijeron: qué vamos a andar con un papelito firmado, si vamos todos presentes allá... entonces, cuando van todos juntos se rompen todos los miedos...”

Aquí tenemos una actuación de enorme potencial simbólico: los obreros de Pintura, quizás los más explotados durante esos años, abandonando sus puestos súbitamente cantando la Marcha Peronista, cuyo significado podría interpretarse como rebelión ante el orden vigente e intento de recuperación de conquistas perdidas en los años de dictadura.

Con todo el turno de la mañana en asamblea, los activistas que se “destapaban” subieron a una loma donde Miguel Delfini tuvo el tacto y el sentido de la oportunidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias del momento canalizando las demandas, convirtiéndose súbitamente en el líder del movimiento. “Se subieron varios, pero el que se destaca en la oratoria, en como maneja la cosa es Delfini”, comenta Arturo, presente en la asamblea. Se eligió una Comisión Provisoria designada para discutir la propuesta de 100% de aumento de salario y la normalización de la representación gremial y todos se dirigieron

frente a las oficinas de la Administración en la Puerta 1, donde la Comisión realizó una reunión con los dirigentes empresarios que aceptaron inmediatamente el llamado a elección de delegados, mientras se postergaba la discusión por los salarios, momento que recuerda Lucho: "... y se hizo la sentada ésa famosa... el turno de mañana terminó todo sentado ahí al frente de las oficinas... nadie entendía nada de parte de la empresa... los supervisores, capataces, desaparecieron todos por arte de magia...".

La espontánea irrupción de "un grupo en apariencia respetuoso, obediente y fiel se vuelve, en masa, repentinamente desafiante" (Scott, 2004) Este sorprendente acontecimiento encontró desprevenida a la patronal, que el autor atribuye "a que se han dejado engañar por la falsa sensación de seguridad que les da la actitud cotidiana de los sometidos" Sin embargo, para Scott, resulta que: "Más incomprensible es la frecuencia con que las élites y los partidos revolucionarios se ven sorprendidos por el radicalismo de sus antiguos seguidores" (Ídem: 263-264). Y ciertamente, parecía como si súbitamente se hubieran vuelto públicos los discursos ocultos en los contactos cotidianos dentro de la fábrica, pero también en la interacción con una sociedad movilizada en las calles, en tanto en el mismo acto resignificaban el espacio simbólico del campo de deportes de Ford, donde hasta menos de dos años atrás había estado instalado un ejército de ocupación.

El relato casi exaltado de varios entrevistados, que por momentos logra impactar al entrevistador, indica, en efecto, la ejecución de un movimiento espontáneo, que se manifestó en los términos de la democracia directa, que culminó con la institucionalización del movimiento en la elección directa de delegados por sector, desconociendo la ley sindical 22105 promulgada por los militares que todavía seguía vigente y que era respaldada por los empresarios. Entre el 30 y el 31 de enero, se eligieron 83 delegados titulares y 82 suplentes (Rubio, 2017). Un total de 165 representantes en un clima de euforia colectiva, como relata Lucho sobre las elecciones en Pintura: "el método de elección se resolvía por consenso entre los compañeros... ¿cómo hacemos? Elijamos delegado y subdelegado. Muy simple: Se hicieron papelitos, se anotaba,... no tenía ningún peso el sindicato... ahí en Pintura, teníamos 4 delegados y 4 subdelegados."

Tenemos aquí un paso trascendental. El paso de la acción directa como momento en que los obreros toman espontáneamente en sus propias manos la responsabilidad por una acción que impugna a la patronal, pero también a los propios dirigentes sindicales, a la delegación en un grupo de trabajadores a los se transfieren los atributos de representación del colectivo obrero. Es a partir de ese momento en que los representantes gremiales

elegidos se constituyen en los interlocutores de la gerencia de Ford, quiérase o no por éstos. Así, la acción directa se transformó inmediatamente en organización y la organización se institucionalizó en pocos días en CD y CI superando las expectativas de todos los actores intervinientes. De ese modo, entre los delegados elegidos, encontramos a Víctor y también Juan José como subdelegado, ambos en Camiones; Oscar, como delegado en Pintura y Miguel Delfini en Montaje, designado como secretario de la Comisión Interna. El movimiento surgido el 19 de enero se constituyó, por así decirlo, en el momento fundacional de un nuevo estado de cosas, como Scott refiere:

Cuando la primera declaración del discurso oculto tiene éxito, su capacidad movilizadora como acto simbólico es potencialmente asombrosa. En el nivel de la táctica y de la estrategia, se trata de un importante indicio del estado de cosas; anuncia una posible inversión de ese estado (pp. 266-267).

Ahora bien, cabe preguntarnos si este acto “asombroso” y al parecer, fundacional, había logrado realmente la inversión del “estado de cosas”. Comparando el antes y el después de ese acto, todo indicaba un cambio radical en el tema gremial, porque en cuestión de días lograron una representación gremial después de casi ocho años de haber sido suprimida y que además no se alineaba con la cúpula sindical. Una composición que reproducía en el CD las diferentes tendencias políticas que se habían ido fortaleciendo durante los años anteriores: peronistas en todas sus variantes, incluidos las afines a la dirección gremial<sup>113</sup>, también radicales<sup>114</sup>, socialistas, comunistas, trotskistas, y maoístas; estos últimos eran dominantes, al menos sindicalmente, en la CI liderada por Delfini.

Si el estado de cosas se había volcado, en cierto modo, más favorable a los trabajadores, parecía demostrarlo la fuerte resistencia al aumento de los ritmos de producción, que volvían a ponerse en discusión, como ilustra el relato de Lucho: “Después de la gran movilización... se empezaron a implementar, por parte de los delegados el control de la línea... empezaron a cronometrar... a discutir con la parte responsable de cada sector, los ritmos... empezó una pulseada que antes no existía”. “...Y ahí se quiebra la disciplina totalmente, ¿no? este... ya prácticamente...” agrega Arturo. Se reproducía, de cierto modo, la disputa “celular” en el lugar de trabajo, cara a cara con el capataz.

---

<sup>113</sup> Es decir, delegados que respondían, aunque minoritarios, a José Rodríguez y también a Rubén Cardozo, enfrentados por la dirección del SMATA.

<sup>114</sup> Los gremialistas allegados a la UCR, habían formado en 1982 el Movimiento Nacional de Renovación Sindical (MNRS) que tuvo su auge durante los primeros años del gobierno de Raúl Alfonsín.

La pugna salarial, también resultó conflictiva, ya que se realizaron paros de 2 horas por turno durante el primer mes para lograr un acuerdo que lograra satisfacer a los obreros. Ahora bien, si durante 1983/1984 habían ingresado nuevos trabajadores con motivo del lanzamiento del nuevo modelo “Ford Sierra”, lo que a su vez significó un rejuvenecimiento de la plantilla obrera, cabe preguntarnos cómo se asimilaron al nuevo estado de cosas, entendiendo que no habían pasado por la experiencia de los años anteriores.

Es que la probable primera experiencia en una gran fábrica, se conectaba con la nueva situación laboral en que los propios obreros controlaban la cantidad de unidades por turno. Jorge, que había ingresado en esa época, relata: “Por ejemplo, yo me acuerdo que entré y producto de hacer fuerza por quedar al principio, laburaba más de lo que tenía que laburar y venían los viejos y te decían: “no pibe ¡acá, tranquilo!”...o sea, tenían cierta claridad...” Los nuevos ingresaban en un nuevo ambiente laboral transformado después de los sucesos de enero, como relata el mismo Lucho: “Entró una camada de gente joven alrededor del año 1984. Ellos, en esa época, ya ingresaban a “otra” fabrica... no era la que había ingresado yo en 1979, porque había cambiado mucho la mentalidad de los compañeros”.

El relato hace mención a “otra fábrica” y a un cambio en “la mentalidad de los compañeros”, relato que trata de enfatizar sobre los cambios producidos, lo que confrontado con otros entrevistados parece evidente que luego del movimiento de enero, se habría instalado lo que podría llamarse un “nuevo orden”, lo cual hace verosímil ese cambio en la mentalidad de los obreros. Pero el “cambio en la mentalidad” resulta ser una categoría poco menos que inasible y no depende exclusivamente del “nuevo orden” o del cambio en la relación de fuerzas, sino que también se convierte en terreno de disputa entre los patronos y los delegados o, los viejos, quienes en los intercambios recíprocos con los nuevos, los iniciaban en la cuestión de los intereses obreros y de la solidaridad colectiva.

Ahora bien, lo que surge en esa dinámica es si ese nuevo orden que parecía fundacional podía evolucionar, avanzar hasta influenciar a trabajadores de otras empresas similares o, retroceder hacia el antiguo orden. Jelin (1976) se pregunta sobre estas nuevas situaciones que llamó “*coyunturas críticas*”:

... en las cuales las tensiones y contradicciones que existen y se van acumulando en períodos normales o rutinarios “explotan”, provocando la ruptura de la situación cotidiana. La salida de estas situaciones críticas puede desembocar en una vuelta al “equilibrio” anterior, una vez pasada la tormenta, así como en la creación de las bases de un nuevo orden social (p. 22).

Tal parece haber sido el dilema que atravesó el movimiento que daba sus primeros pasos apareciendo en el espacio público en función de sus demandas salariales y también gremiales. Así, el mes de marzo fue al mismo tiempo de consolidación del CD y CI pero también de alta conflictividad en que se sucedieron las reuniones con los empresarios con masivas asambleas respaldando a los delegados por los reclamos salariales y reconocimiento de la representación gremial. Estas demandas fueron llevadas al espacio público con una manifestación de alrededor de 2.000 trabajadores primero a la sede de SMATA, luego al Ministerio de trabajo y por fin a la Casa de Gobierno: “En una asamblea juntamos a la gente y vamos con ropa de trabajo a Plaza de Mayo y entregamos un petitorio en Casa de Gobierno. Nos habíamos movilizado en tren, colectivo... no digo que llenamos la plaza, pero éramos bastantes”. (Fotos 1 y 2)



Foto 1. Obreros de Ford frente a Casa Rosada. Fuente: periódico Avanzada Socialista (marzo de 1984)

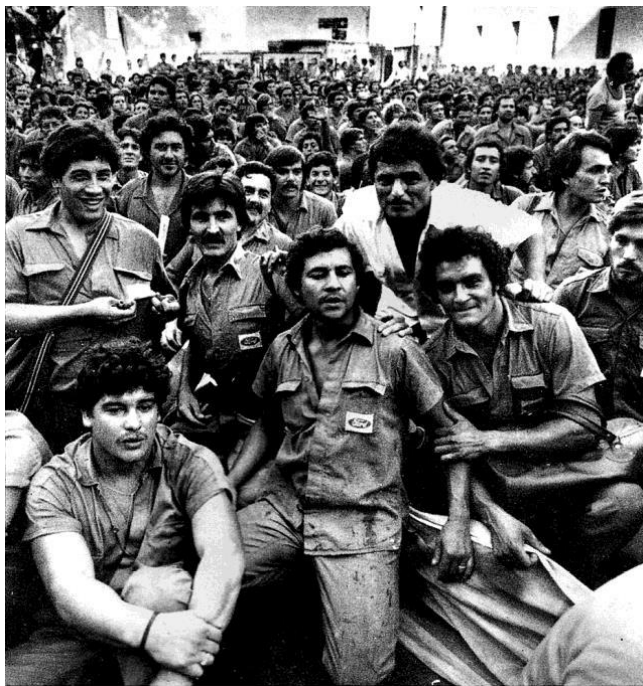


Foto 2. Marcha de obreros de Ford. Fuente: Publicación del PCR, 1986.



La marcha fue el viernes 2 de marzo y el relato de Juan José, quien participaba como subdelegado de Camiones. El entrevistado simpatizaba con el gobierno radical pero consideraba que la “ley Mucci” no debía ser aprobada ya que la consideraba, al igual que la mayoría, contraria a sus intereses. En las fotos de arriba se puede ver parte de la marcha, tomada del trabajo del PCR (Foto 2) y del periódico del MAS (Foto1). Esto sucedía mientras se discutía la Ley Sindical, seguida con suma atención tanto por el gobierno como por los sindicatos.

El 27 de marzo, un día antes de ser rechazada la Ley Sindical, y ya reunificada la CGT, Alfonsín intentó mantener las negociaciones con ésta: “nombrará a un gremialista, Hugo Barrionuevo, como nuevo delegado personal con rango de Secretario de Estado. Con igual propósito conciliador, el 24 de abril reemplazará al Ministro de Trabajo, Antonio Mucci por el dirigente radical Juan Manuel Casella” (Fair, 2009: 41).

#### **5.4. Elecciones de SMATA. La disputa sindical y política**

Después de varios intentos fallidos de concertación en que los líderes sindicales abandonaban y retornaban a las negociaciones con empresarios y con el Estado, el 13 de julio se llegó a un acuerdo con los jefes sindicales sobre el llamado a elecciones para la conducción de los gremios, que se debían normalizar en un término de 90 días (De Riz, Cavarozzi y Feldman, 1987)<sup>115</sup>; (Massano, 2012). Así se realizó el llamado a elecciones nacionales en los distintos gremios, entre ellos, el SMATA, donde José Rodríguez buscaba revalidar sus títulos, apoyado por los “25”<sup>116</sup>, la Coordinadora Radical y también el PI y el PC<sup>117</sup>, mientras su rival, el dirigente santafecino Rubén Cardozo, contaba con el apoyo de las “62 Organizaciones” orientadas por Lorenzo Miguel, el dirigente peronista Herminio Iglesias y el sector del radicalismo que respondía a Leopoldo Moreau.

En ese nuevo marco sindical, las tensiones que dividían a los líderes del gremio se comenzaron a interiorizar en la representación gremial de Ford, que hasta entonces mantenía cierta homogeneidad. Así, tomaba forma un alineamiento favorable a Cardozo al que adherían algunos importantes delegados obreros, sobre todo de Estampado como fueron Hagelin y Castro, delegados de Prensas pero también Juan José, subdelegado en Camiones, todos ellos ligados al proyecto radical, mientras las fuerzas de izquierda, salvo

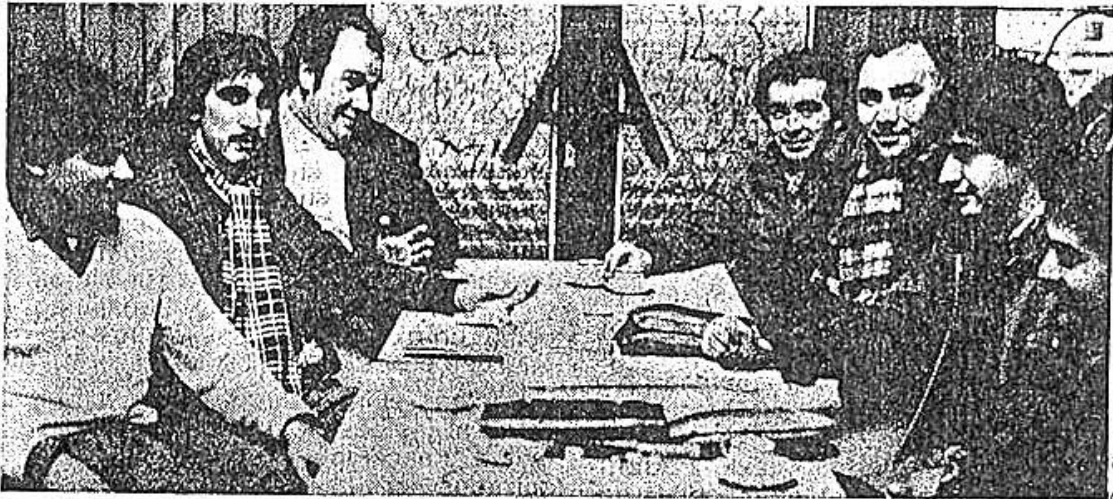
---

<sup>115</sup> <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3511>

<sup>116</sup> Los “25”, además de nuclear a la mayoría de los dirigentes de la rama automotriz, también integraban a los de empresas tabacaleras y de servicios como telefónicos y textiles.

<sup>117</sup> Partido Intransigente y Partido Comunista respectivamente.

el PC, intentaban conformar una lista propia, que representara el movimiento surgido en enero, como también los procesos que habían nacido en otras automotrices, sobre todo en Mercedes Benz, donde se había elegido un nuevo CD. Así, con Delfini a la cabeza, secundado por Oscar, quienes mantenían fuerte influencia entre las bases, comenzaron la conformación de lo que se llamó la Lista Naranja, que inició contactos con delegados de otros establecimientos y otras seccionales.



Lista Naranja - SMATA (de izquierda a derecha): Bogado, Amarilla, Delfini (Ford), Gómez (Mercedes Benz), Gramajo (Ford), Segovia y Argüello (Mercedes Benz).

Foto 3 En la foto se encuentran Delfini y Oscar (Gramajo), junto a otros dos delegados de Ford y tres de Mercedes Benz (en Solidaridad Socialista. 1984).

El lanzamiento de la Lista Naranja tardó en concretarse por las diferentes tácticas que prevalecieron entre las principales corrientes políticas que la habían iniciado. Mientras Delfini, de acuerdo con la política de alianzas del PCR iniciaba conversaciones con Cardozo para llegar a un acuerdo entre la lista de éste, la Azul y Blanca y la Naranja, Oscar y la militancia del MAS acusaban al dirigente de la CI de intentar una alianza con “la burocracia”. En la entrevista con Oscar, éste alude al proceso de elección de delegados y CI en las fábricas automotrices vinculado después con las elecciones en SMATA: “... la consigna del partido, me acuerdo... era que llamaríamos a una lista que saliera llamando a todas las nuevas CI y CD... con esa característica”.

Así, las elecciones de SMATA pusieron en juego dos tácticas sindicales diferentes desde las dos principales organizaciones de izquierda con arraigo en la empresa, vinculadas a dos estrategias distintas sobre la revolución que preconizaban. La corriente maoísta (PCR) procuraba una revolución por etapas en que la política de alianzas era indispensable, aprovechando las contradicciones entre los poderosos (en este caso los

dirigentes sindicales) mientras la corriente trotskista (el MAS) consideraba agotadas las instancias de alianzas con alguno de esos sectores y la lista debería ser “clasista”. Lo que llevó a una disputa sobre el rol que jugaría la Lista Naranja. Fueron muchos los reproches que recibió Delfini de parte de los entrevistados que habían militado en la organización trotskista, sobre todo de Oscar: “El gordo [Delfini] fue demorando... demorando todo eso, porque estaba negociando con la lista de Cardoso, que era Cardoso un burócrata de Santa Fe, creo que era” mientras en la entrevista con Delfini, éste le restó importancia a esa discusión: “Eran discusiones políticas... Eh... la izquierda en la Argentina tiene esas cosas trágicas... hay cada discusiones... por los principios primeros y elementales y las polémicas Lenin y Trotsky... (Irónico). Andá a cagar... son discusiones del momento...”

La disputa política entre las dos organizaciones de izquierda, se replicaba también en los grupos que adherían a una u otra postura y también se trasladaba a las asambleas. Finalmente, la posibilidad de alianza contra la Lista Verde de José Rodríguez fracasó y quedaron conformadas tres listas a nivel nacional: la Azul y Blanca de Cardozo, junto con dirigentes del radicalismo, la Lista Naranja que llevó como candidato a Miguel Delfini y la antes nombrada Lista Verde. Así, en medio de las acusaciones sobre la manipulación de padrones por parte de la dirección del gremio y de parcialidad por parte del Ministerio de Trabajo, 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%, la Naranja sacó el 37.4% y la Verde el 7.9%.<sup>118</sup>

Las expectativas que habían producido las elecciones de SMATA, se convirtieron en desazón y la desazón en éxodo para los partidarios de la Lista Azul y Blanca que daban por descontado el triunfo a nivel nacional y, a pesar de haber ganado sobre todo en Ford, muchos de ellos<sup>119</sup>, encabezados por Castro, uno de los más reconocidos, incluso representantes como Juan José, aceptaron los “arreglos” que propusieron los directivos de la fábrica y se retiraron. De alguna manera, el retiro de varios representantes obreros, promovido por la patronal, produjo un efecto contradictorio. Si por un lado la reducción de la cantidad de delegados debilitaba al CD numéricamente, por el otro, reprodujo la unificación de la representación gremial como interlocutor ante los empresarios, como asegura Delfini en la entrevista: “Después terminaron las elecciones y... nos unimos de

---

<sup>118</sup> Ver Hernández (1985); Santella (2008).

<sup>119</sup> Alrededor de marzo de 1985 la Ford intentó desarticular el CD e indemnizó a 38 delegados, incluido Castro, lo que llevó a la reorganización del CD y de la CI (Rubio, 2017).

nuevo en el CD...pero ya de la Azul y Blanca se habían ido muchos delegados, entonces ellos quedaron debilitados. Sí, agarran la guita y se van. Se va Castro... se van muchos”

Llama la atención el éxodo masivo de quienes habían adscripto a la Azul y Blanca, sobre todo los radicales, ya que habían ganado las elecciones de SMATA en la fábrica, donde tenían importante influencia. Esto permite pensar que su actuación en la empresa correspondía más bien a una estrategia sindical gubernamental para ganar posiciones en los gremios como el mecánico, vinculando la experiencia electoral de 1983 a la sindical de 1984, tal como lo hicieron en otros gremios, como UOM donde también fracasaron.

Pero también resulta llamativo el comportamiento electivo de los trabajadores:

Lista Verde (Rodríguez)	Lista Azul y B(Cardoso)	Lista Naranja (Delfini)	Totales votantes de Ford
296 (7.9%)	2047 (54.7%)	1399 (37.4%)	3742 (100%)

De estos resultados electorales, podríamos inferir algunas cuestiones: a) Un fuerte rechazo a la Lista Verde de José Rodríguez, que se habría gestado desde las luchas de 1970 y también por su alejamiento de las bases obreras durante la dictadura; b) El apoyo a la lista de Cardoso estaría relacionada con la posibilidad de un cambio en que la militancia radical (MNRS) apoyaba entusiastamente al dirigente peronista que se movía dentro de los cauces legalistas de esos días en que muchos creían que la democracia también ingresaba al taller; c) A pesar del carácter dubitativo del dirigente de la CI sobre la confección de las listas, los 1400 trabajadores que terminaron apoyando a la Naranja parecían esperar un cambio más radicalizado en el gremio, lo cual no parece una decisión menor, ya que iban a ser el soporte más firme del movimiento que se precipitó en los meses siguientes.

Probablemente, entonces, estos registros de la votación, anunciaban expectativas diferentes en las bases obreras sobre cómo actuar ante un grupo empresario que, todos sabían, no vacilaría en quitarse de encima un activismo que había quebrado la disciplina y en que el obrero podía sostener la mirada del capataz. Sin embargo, ese nuevo estado de cosas mantendría un equilibrio inestable entre finales de ese año y comienzos de 1985. Los empresarios en general y los de Ford en particular no estaban dispuestos a perder las posiciones privilegiadas que habían ganado con una clase obrera disciplinada durante los años anteriores, a la que necesitaban doblegar nuevamente, ni los líderes sindicales legitimados, a perder sus prerrogativas, mientras el gobierno necesitaba aquietar las aguas en función de la consolidación de un régimen que todavía mantenía ciertas fragilidades.

## **5.5. Prolegómenos de la ocupación de Ford**

A fines de 1984, el gobierno insistió con el llamado a la concertación, en búsqueda de una cierta alianza social, resistida por empresarios y sindicatos. Se afrontaba “una coyuntura económica caracterizada por una inflación crónica altísima, sino también por tasas de crecimiento de los precios sumamente fluctuantes”. Sin embargo, las negociaciones entre las cúpulas “no podrían evitar la confrontación entre sindicatos y empresarios en cada sector de actividad” (De Riz, Cavarozzi y Feldman, 1987: 42).

Así se llegó al primer paro general contra el gobierno de Alfonsín, el 3 de setiembre. Los autores indican que el poder de convocatoria de la central obrera, se reducía a los asalariados industriales. El movimiento de los sindicalistas parecía reducirse entonces al anterior juego de presión y negociación de los sindicatos, previo a 1973 contra gobiernos dudosamente legitimados por la proscripción del peronismo, cuando el nuevo gobierno era portador de una legitimidad de origen producto de elecciones sin proscripciones. En este escenario en que los actores se levantaban y se volvían a sentar en la mesa de la concertación, en enero de 1985, la CGT propuso un plan de 8 puntos entre los que se denunciaba los condicionamientos de la deuda externa heredada de la dictadura y se pedía: “la inmediata convocatoria a convenciones colectivas de trabajo... abandono del sistema de pautas salariales basadas en condicionamientos externos... reactivación del mercado interno... devolución de las obras sociales, concertación sin tutores ni capataces del monetarismo internacional” (De Riz, Cavarozzi y Feldman, 1987: 44).

Mientras la concertación avanzaba y retrocedía y no había acuerdos con sindicalistas y empresarios, Alfonsín tomó la decisión de reemplazar al Ministro de Economía, Bernardo Grinspun por el secretario de Planeamiento, Juan Vital Sourrouille el 18 de febrero. La decisión se realizaba en un clima en que la inflación seguía en aumento y también la recesión con la secuela de suspensiones y despidos en las ramas industriales, con la consiguiente inquietud en la industria automotriz que en 1985 comenzaba una retracción importante. Así, a fines de marzo, la CGT volvió a sacar un documento con el reclamo de que “la economía argentina reclama por un reajuste” planteando una política de producción; política de ingreso y obras sociales; política monetaria y crediticia; política cambiaria y de comercio exterior y política fiscal. Además, proponía una investigación sobre el grado de legitimidad de la deuda externa (De Riz et al, 1987: 48-49).

Hasta ese momento, el sindicalismo mantenía buenas relaciones con empresarios industriales y rurales, conformando lo que se llamó “el Grupo de los Once”, es decir, la CGT con 10 entidades empresarias y rurales. Pero la agravación de la crisis económica y el fuerte deterioro salarial produjeron una ruptura del grupo una vez que la CGT planteó el segundo paro general y movilización ante el gobierno que llevaba un año y medio de gestión. El paro y movilización se realizaron con éxito el 23 de mayo “en repudio a la política económica oficial” después de que Alfonsín, en una convocatoria a Plaza de Mayo en favor de la democracia, ante trascendidos de una rebelión militar, anunció sorpresivamente que el país entraba en una “economía de guerra” “y señaló algunas de las medidas que el gobierno estaba decidido llevar a la práctica para salir de la crisis” (De Riz et al, 1987: 49-50). En esa relación conflictiva con el gobierno, la CGT planteó el reclamo de un 50% de aumento salarial y medidas contra las suspensiones y despidos.

Estas dos cuestiones se vinculaban con la problemática de la industria automotriz, en este caso de Ford Argentina que, como dijimos arriba, había reducido su producción entre fines de 1984 y comienzos de 1985 y amenazaba con disminuir la semana laboral a cuatro días, lo que apuntaba directamente a suspensiones y, eventualmente, despidos, lo que había llevado a la convocatoria de un paro de 12 horas y movilización al Congreso Nacional y Plaza de mayo el 23 de enero (Hernández, 1985). Ya en mayo<sup>120</sup> ante aquellas previsibles consecuencias, la CI de Ford llegó a un acta-acuerdo con la gerencia el 17 de mayo “por la cual la empresa se compromete a no efectuar despidos ni suspensiones por 90 días, tomar como jornada de capacitación el quinto día semanal —para reducir la producción— y convocar a paritarias internas en junio”. En el mismo, la representación obrera admitió cambios en la organización del trabajo (Hernández, 1985: 80).

Aquí tenemos un dato a atender que revelaba la decisión empresaria de modernizar el proceso productivo que se demostraba atrasado con respecto a la transformación en la organización del trabajo que la casa matriz ya venía introduciendo. Y como todos los cambios en los modelos productivos suponen una disciplinamiento que los obreros no estarían dispuestos a aceptar, eso indicaría la proximidad de un fuerte conflicto.

## **5.6. La ocupación de la fábrica Ford en el marco del Plan Austral**

---

<sup>120</sup> Con motivo del Día del Trabajador (1º de Mayo) se realizó un multitudinario acto en la puerta de entrada N° 2, de la fábrica Ford, organizado por la Comisión Interna (ídem, 1985).

El problema de los despidos masivos y de las incorporaciones también masivas, una rutina frecuente en la industria automotriz, vinculada al carácter inestable de la producción, introduce una suerte de desarticulación del colectivo obrero y, por lo tanto, provoca también cortes generacionales en la estructura obrera<sup>121</sup> -Este problema lo veremos en el próximo capítulo- a diferencia de industrias más estables donde el vínculo generacional funciona más evolutivamente. En la alimentación, por ejemplo. Lo cierto parece ser que los despidos de 1982 habrían producido un fuerte impacto entre los trabajadores de Ford y el CD tomó el problema como cuestión de principios, como relata Oscar:

...cuando no había delegados, un día se le ocurría echar a 2000, y echaba a 2000... Después, por ahí pasaban dos meses y volvía a tomar 2000 más... Entonces, nosotros, cuando asumimos, el compromiso era que nunca íbamos a permitir ningún despido, digamos, que no sea justificado, o que el compañero se quisiera ir... y bueno, eso estaba hecho como carne en el CD (enfatisa).

La consigna del CD y, sobre todo la CI de Ford parecía inflexible en ese marco de baja producción, intentos de reducción de personal y de horas de trabajo. Sin embargo, a esto se sumaba una actitud más restrictiva de los empresarios hacia las funciones de los delegados, quienes sospechaban también que la dirección del gremio estaba en conversaciones con la patronal con el fin de, al menos, debilitar esa representación que no respondía a sus intereses. En ese clima de rumores cruzados en que por un lado se presumía que la patronal iba a incumplir al acta firmada en mayo y por el otro corría el trascendido de que se ocuparía la fábrica en caso de despidos, se produce el anuncio de un giro económico por parte del gobierno: la puesta en marcha de un fuerte plan de estabilización económica que se anuncia el 15 de junio, como Portantiero (1987) describe:

El 15 de junio Alfonsín y Sourrouille hablan al país. El presidente dice que el plan “no es para salvar al gobierno, es para salvar un sistema político”. Sourrouille, por su parte, explica sus características: congelamiento de precios al 12 de junio, mantenimiento del aumento salarial dispuesto para ese mes –que era del 22.6%- y posterior congelamiento salarial, creación del Austral, nueva moneda que equivaldría a 1.000 pesos argentinos y representaría 0.8 dólar. Otras medidas disponen el compromiso del Estado de no emitir moneda para financiar el déficit fiscal, la fijación de tasas de interés regulado del 4% para depósitos y 6% para préstamos a 30 días, impuestos adicionales y nuevas tarifas para enjugar sin emisión el déficit del sector público, adopción de una Ley de Abastecimiento para reprimir a quienes violen el congelamiento (pp. 167-168).

El Plan Austral (así se llamó) produjo el efecto esperado por el gobierno, al menos durante cierto tiempo. Mientras según el mismo autor, una encuesta que se realizó en esos días verificó que el 80% de los encuestados aprobaba el Plan, la CGT adoptó una actitud más

---

<sup>121</sup> Ejemplo: los 3000 despidos que se produjeron en Ford en 1982, introdujeron un corte entre la generación de los años 1970 con la que ingresó después de Malvinas.

expectante evitando medidas de acción directa pero sí declarándose en estado de alerta y movilización (ídem: 168). El plan de estabilización económica, había sido diseñado tiempo antes desde la Secretaría de Planificación por Sourrouille y constituía un viraje en relación a la política de Grinspun de cierta redistribución del ingreso. “No resulta casual que el Plan Austral contara con el apoyo de los organismos multilaterales de crédito y, en el frente interno, de los principales grupos económicos” (Ortiz y Schorr, 2006: 298).

El cambio de rumbo económico del gobierno parecía brindar las señales a las élites empresarias de que se saldría de la inercia de los intentos de concertación, procurando un pacto con los grandes capitales. Esas señales, inmediatamente interpretadas por los industriales automotrices, se traducirían primero en amenazas de despidos y suspensiones y luego en medidas concretas, como sucedió con la ruptura del acta de compromiso del 17 de mayo y el despido de 33 trabajadores<sup>122</sup> anunciado por Ford el 25 de junio.

La concreción de los despidos y la necesidad de una respuesta inmediata, activó las reuniones de la militancia. Así, el local del MAS, cerca de la fábrica, se convirtió en el escenario del debate del activismo de los dos más importantes grupos políticos de izquierda en Ford: el PCR y el MAS. La idea de la ocupación de la fábrica era un secreto a voces difundido desde la dirección de la CI e internalizada por la militancia del grupo maoísta, mientras que los dirigentes del MAS dudaban de esta postura que consideraban inoportuna por el clima político favorable al nuevo plan económico. Lucho, uno de los presentes en esa polémica, plantea en la entrevista que “una toma no es cualquier cosa... no podés meterte en un conflicto de estas características porque es un quiebre muy duro... es como una especie de “todo o nada”, y se puede perder la organización de conjunto”.

El entrevistado trata de ilustrar con anécdotas el clima de tensión entre el activismo de las dos corrientes, que se debía presumiblemente a la incertidumbre por los resultados de la ocupación, ya consideraba inminente. El problema para el informante, podía ser la pérdida de la organización que habían conseguido, ya que dos importantes huelgas metalúrgicas<sup>123</sup> habían terminado con el despido de delegados y activistas. La discusión finalizó en la noche del 25 con el retiro de los delegados aliados al maoísmo, como recuerda el informante: “me acuerdo, un compañero del PCR decía: “al final, ustedes son revolucionarios de cartón”, que teníamos muchos problemas para hacer algo... te

---

<sup>122</sup> 2 trabajadores de Motores, 19 de Repuestos, 8 de Montaje y los 4 restantes entre Estampado y Camiones (Hernández, 1985).

<sup>123</sup> Se trataba de las fábricas Decker y Armetal. Esta última era proveedora de Ford.



presionaban “por izquierda”... como para decir que impulsemos la toma... ya ellos venían hablando de la toma” La metáfora del militante maoísta, que parecía recordar la célebre frase de Mao: “el imperialismo es un tigre de papel”, cifraba en realidad una estrategia política de la organización, orientada como estaba hacia la dirección de grandes establecimientos industriales.

La ocupación de la planta se realizó al día siguiente, después de una asamblea en que 3.800 trabajadores aprobaron la medida planteada por Delfini, en el mismo movimiento en que los grupos de trabajadores ocupaban los portones de acceso enviados por los delegados, como ocurrió con José: “... yo trabajaba en Tapicería de Camiones y pasó el “negro” Roland de la Interna, al lado de la planta: vos, José, vos, ¡pa, pa! ¡A la puerta!... nosotros no fuimos a la asamblea, fuimos ya a copar la puerta...”

La decisión tomada “al todo o nada” representaba un desafío hacia varios interlocutores. En primer lugar a los empresarios ya que, aunque éstos habían roto el acta-acuerdo con los trabajadores, la medida había atravesado los límites de la propiedad privada sacralizada por el orden establecido. En segundo lugar, el desafío comprendía a la dirigencia sindical de SMATA que rechazaba esas medidas de fuerza. Y tercero, impugnaba al Estado como garante de la propiedad privada. Así, el desafío público de los obreros de Ford se transformó en un hecho trascendental, no sólo sindical sino también político en los comienzos del Plan Austral y fue, de alguna manera, el teatro donde los actores sindicales y políticos revalidaban sus títulos apoyando, rechazando o silenciando su postura frente a la ocupación de la fábrica que los interpelaba en tanto el régimen daba sus primeros pasos todavía vacilantes.

Mientras se sucedían las aprobaciones y reprobaciones a la ocupación de la fábrica, el primer punto de apoyo de los trabajadores fueron los propios familiares y vecinos que acudieron a la puerta de la fábrica para testimoniar su solidaridad, llevando además, alimentos para los obreros, mientras los diarios y los canales de televisión ilustraban masivamente las imágenes de los obreros custodiando las puertas de acceso.

Foto 4. Tercer día de ocupación en Ford



Resulta sugestiva la tapa del diario Crónica del 28 de junio, donde no faltaron imágenes emotivas de los trabajadores recibiendo cálidamente a sus familiares, pero al mismo tiempo informando sobre suspensiones o amenaza de ellas en dos importantes empresas de la rama. La tapa del diario, obsequiada generosamente por una nieta del trabajador de la izquierda, que se veía junto a la hermana de la informante, había sido guardada celosamente durante más de 20 años recordando ese momento crucial que vivió su abuelo.

El copamiento de los portones de la fábrica tuvo una consecuencia que no había sido discutida con antelación. Tanto los empleados como los directivos de la empresa que habían ingresado a la mañana, quedaron adentro, lo que llevó a que éstos denunciaran telefónicamente la “privación ilegítima de libertad”, lo cual los constituía como rehenes de la ocupación. Era sin duda, uno de los métodos de ocupación de fábrica que recreaba los de los años 1960 y 1970 condenados como métodos violentos por el propio Alfonsín. Así, la presencia del juez reclamando por su liberación, llevó al primer dilema debatido entre los trabajadores que aprobaban o desaprobaban la salida de los administrativos. En la entrevista con Delfini, este justificó su liberación: “... 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 largábamos los rehenes... al segundo día... levantaban la toma” enfatizando en que todas las decisiones se realizaban en asambleas masivas.

Esto nos lleva a recordar que la cuestión de los rehenes en las ocupaciones de fábrica, no parece haberse desarrollado luego de la restitución democrática. Se puede presumir que esa experiencia de los años 60 y 70 en que los rehenes eran objeto de negociación para evitar la represión, (Schneider, 2005), se debilitó, como mínimo, al cortarse los hilos sociales que la conectaron con los procesos de los años 80, en la misma medida en que se fortalecían los discursos que condenaban todo tipo de violencia que inauguraron el nuevo régimen, discurso vigente tal como señaló Aboy Carlés (2015), también Franco (2015).

La salida de los directivos y empleados administrativos de la fábrica se realizó por la Puerta 1, donde estaban apostados decenas de trabajadores, según Lucho, que interpretaba la situación como festiva para los obreros: “...van a salir, ¿viste?... bueno, cuatro laburantes los paran a los autos... les hacen abrir la tapa de los baúles a todos... y decían: ¡éste se está robando esto!... y levantaban así... y todos los “negros”: ¡Eh! ¡Chorro!, ¡Chorro!, ¡Chorro!...” De acuerdo al relato del entrevistado que parecía recordar el hecho con cierto regocijo, se mostraba una de las facetas de una ocupación de fábrica, que vedaba todo robo o rotura de las instalaciones ocupadas, tanto hacia los administrativos como a ellos mismos, que podían ser sancionados por los propios obreros, como agrega el informante que ahora se refiere a la disciplina obrera: “se implementaron guardias para evitar que algunos “vivos” que tengamos adentro se robaran cosas de Ford...se cuidaba la propiedad de la fábrica... empezó a crearse como una conciencia de que “esto es nuestro”... a cuidarlo, porque nosotros teníamos la responsabilidad...”

La otra cuestión que no parece haber trascendido, es que al haberse detenido el proceso productivo en una empresa de esta envergadura, podría comprometer algunos equipos que necesitaban de una vigilancia casi constante. Tal fue el caso de la Cataforesis, donde tiene que circular el líquido constantemente so pena de obstrucción de las cañerías. Aquí presentamos a Marcial, un matricero que ingresó en 1979 y, que a pesar de no haber estado de acuerdo con la ocupación, reconoce que los trabajadores mantuvieron su funcionamiento: “...bueno... es que los obreros, por una vez, se habían organizado muy bien durante la toma, ¡habían dispuesto un grupo de gente en Cataforesis para que mantuviera vigilada la circulación de líquido, para que no se dañara nada!”

La ocupación de fábrica supone una fuerte disciplina de los ocupantes donde se establecen ciertas reglas, como dijimos, el cuidado de los equipos, las unidades ya fabricadas y la prohibición de alcohol y de robos, todo lo cual supone también el mantenimiento de una tensión permanente en función de posibles represalias por parte de las fuerzas policiales.

Estos son algunos hechos relatados por este entrevistado y por los dirigentes del movimiento. Marcial ilustra uno de los casos de robo en la fábrica, duramente sancionado por quienes controlaban el perímetro: "... a un obrero, casi lo matan. Había tirado cosas fuera del tejido del lado que pasan las vías... y se quería escapar... era un robo... los que vigilaban lo vieron. Lo bajaron... Creo que fue a parar al Hospital".

El otro caso fue por las trasgresiones a la prohibición de alcohol los primeros días de la toma, como relata José: "Mucho "chupi"... agarrar cualquier camioneta... se iban por ahí adentro de la planta. Los chocaban porque estaban... tuvieron que poner mano dura. Se pusieron a revisar los cofres para ver si había alcohol, y después empezó a haber más disciplina". La cuestión del consumo de alcohol tuvo que ser asumida por quienes fueron los dirigentes más reconocidos, como Delfini y Oscar, que tuvieron que ir personalmente a deshacerse de las damajuanas depositadas en los Comedores, ya que en épocas normales, los trabajadores podían consumir ¼ litro de vino durante las comidas.

Y tiramos las damajuanas... 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- '¡No! ¡Cómo van a tirar el vino! ¡No sean tan hijos de puta!' (Risas) (Oscar, delegado).

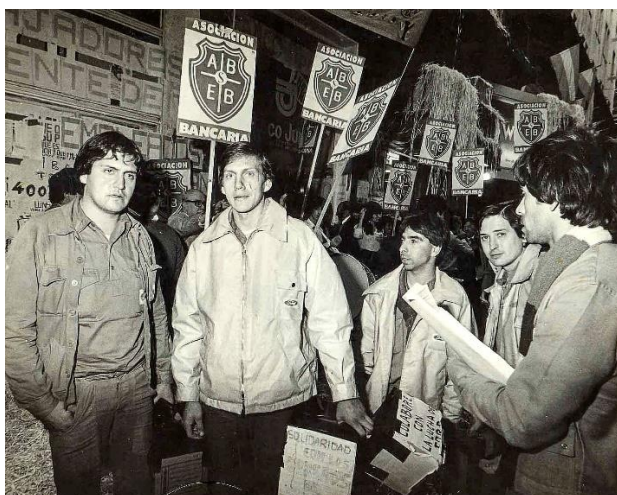
Delfini también recuerda ese episodio en el que tuvieron que poner en juego con Oscar todo su prestigio como dirigentes:

... 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! Nadie quería romper el vino. Entonces le digo al Chango (Oscar): "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 (Miguel Delfini, dirigente de la CI).

Aquí el efecto disciplinario de las reglas puestas en juego por la dirección de la ocupación parecen contradecir el carácter asambleario de las consultas a los trabajadores, ya que por un lado se exaltaba una democracia interna y una horizontalidad totalmente opuesta a los métodos de la dirigencia tradicional pero por el otro denotaba una fuerte disciplina en estado de alerta permanente ante cualquier intento de desalojo por las fuerzas policiales. Lo que implicaba también algunas medidas no explícitas de autodefensa. Disciplina y democracia no se contradecían en función de los objetivos de la toma. He aquí el delgado punto de equilibrio del delegado y de la autoridad que de él emana.

Pero si bien era cierto que la dirección de la ocupación había logrado ordenar las distintas actividades como rutinas de control del perímetro y los portones de la fábrica, la alimentación y el control de los equipos, también es cierto que se producían tensiones entre las corrientes políticas a las que pertenecían los delegados, aunque el liderazgo indiscutido era el de Delfini. Tal fue el caso de las comisiones impulsadas por Oscar que finalmente se formaron para llevar el conflicto fuera de la fábrica. Así, un grupo de esposas de los trabajadores acamparon en Plaza de Mayo para instalar el conflicto en el espacio público, que llevó a alguna disputa entre la esposa de Delfini y la de Lucho por el manejo de las entrevistas periodísticas, según esta última, mientras varios grupos de trabajadores fueron a las universidades y a la vía pública en la Capital Federal con el fin de conseguir adhesiones y fondos para la huelga. Aquí vemos en foto 5 una de las comisiones con alcancías junto con trabajadores de la Asociación Bancaria.

Foto 5. Comisión de trabajadores de Ford



La ocupación de la planta duró 19 días. En su transcurso se produjeron otras ocupaciones<sup>124</sup> aunque no de la misma dimensión que Ford y no se propagó por el resto de las automotrices, que habían tomado los recaudos junto con el gremio para que el conflicto no se extendiera. Así, pese a la búsqueda de respaldo de líderes sindicales como Ubaldini, los dirigentes de la ocupación no consiguieron medidas concretas de apoyo de los gremios y sí, apenas, algunas declaraciones de reconocimiento y algunas visitas de políticos: “Desde el espectro político acercan su adhesión algunos diputados nacionales

---

<sup>124</sup> “Durante el período junio-julio se toma conocimiento de las siguientes ocupaciones de fábrica: 26/6: Displastic-Burzaco. 1/7: Banco Córdoba, sede y 22 sucursales. Volcan. 2/7: Busemas-Paraná. 3/7: Minetti y Furlotti de Mendoza. Frig. Formosa. 4/7: Frig. Tres Cruces. Cristalería Cuyo-Rosario. 5/7: Duramy-Firmat. Banco Juncal. 11/7: Tres obradores de electrificación FF.CC. Roca.” (Hernández, 1985).



del Partido Justicialista como Norberto Imbelloni; Patricia Bullrich de la Juventud Peronista; el diputado Carranza; Pérez Esquivel del Servicio Paz y Justicia, el Partido Comunista y el Movimiento al Socialismo” (Hernández, 1985: 83).<sup>125</sup>

También recibieron muestras de solidaridad de trabajadores de empresas de la Zona Norte como los de Corni Fundiciones y distintas colectas de fábricas como Armetal y las “adhesiones de la UOM de Villa Constitución, de los obreros de la planta Ford de Uruguay y Brasil; la lista naranja del gremio de Sanidad; la Comisión Interna de Mercedes Benz y Volkswagen y de distintas agrupaciones sindicales.” (Ibídem).



En la foto 6 Piccinini, secretario general de UOM Villa Constitución saludando a Oscar.

Las muestras de solidaridad fueron variadas y se hicieron presentes distintos representantes políticos de casi todo el arco opositor. También recibieron el apoyo de estudiantes de varias universidades y el 7 de julio se realizó un festival artístico frente a la puerta 2, mientras desde la empresa y algunos diarios como La Nación, se instaba al gobierno a desalojar la planta por vulnerar la propiedad privada en tanto los dirigentes de SMATA Buenos Aires y de Córdoba condenaban la ocupación y el gobierno tomaba

---

<sup>125</sup> Ver el mismo autor que registra una importante lista de apoyos y rechazos a la ocupación

cartas en el asunto con el discurso del vocero presidencial contra la toma: "... y hasta Alfonsín declara su "extrañeza" por la situación de Ford" (Hernández, 1985).

La cuestión de la toma, revela a su vez los problemas y dilemas que deben afrontar trabajadores y representantes una vez tomada esa decisión, aunque los trabajadores no reclamaban para sí la propiedad de la fábrica ni mucho menos, como sugiere Pannekoek (2006): "La ocupación de una fábrica no equivale a su expropiación. Es sólo una suspensión momentánea de la disposición de la propiedad por parte del capitalista. Después de resuelto el conflicto, éste es dueño y propietario indiscutido como antes." (pp. 49-50). En la misma lógica, la puesta en marcha de los equipos de producción por los trabajadores, impugnó otro de los preceptos sacralizados por los empresarios: la división del trabajo entre concepción y ejecución. Y aunque ese no parecía ser el objetivo manifiesto de la mayoría de los obreros ocupantes, sí lo era en los hechos.

#### ***5.6.1. La puesta en marcha de las líneas de producción***

Mientras el conflicto comenzaba a debilitarse, tanto porque por un lado muchos trabajadores no regresaban a la fábrica después de visitar a sus familiares, pero por el otro la presión de empresarios, sindicalistas y gobierno aumentaba, los obreros decidieron poner en marcha las líneas de montaje como demostración de que no se habían producido daños en los equipos y también mostrando ante la sociedad que eran capaces de reanudar la producción sin el control de los mandos jerárquicos. Así describe Miguel Delfini esa decisión: "Dijimos: "nos están encerrando..." Había algunos que decían "hagamos una manifestación en la Panamericana" y otros que dijeron "¡Noo! hay que poner en marcha la fábrica" Había compañeros que lo decían adentro.... Y la pusimos en marcha".

El miércoles 10 de julio se puso en marcha la cadena de producción ante el periodismo que había sido citado para la demostración. En realidad, la acción de los trabajadores no era más que la continuidad de la producción que había sido paralizada en el momento de la ocupación. Pero la significancia del hecho consistía más bien en una demostración pública de que los obreros podían poner en marcha la fábrica, lo que fue tomado con gran entusiasmo por los ejecutantes de la acción. Y a la vez se mostraba como un hecho disruptivo que recuperaba algunas acciones de los años 1970 como la de la petroquímica PASA, aunque en menor dimensión que esta. Tenemos aquí parte del relato de Lucho que vivió intensamente ese momento: "... esa aventura impresionante que se dio en ese

momento... ponerse a trabajar en una fábrica importantísima, sin patrones... vos ibas a trabajar sin tener un tipo que te pinche con una picana para que hagás, o cómo lo hagás...”

En su largo relato, el entrevistado que trabajaba en la línea de Pintura, explica en detalle cómo se pusieron en marcha los equipos de circulación de pintura, los hornos, el control de la temperatura y presión adecuadas para las distintas operaciones. Existen distintas apreciaciones sobre el tiempo que duró la operación. Lo cierto es que parece ser que se procesó parte de las unidades que habían quedado paralizadas en las líneas el día de la ocupación. Sin embargo, el hecho de la puesta en marcha de las líneas, produjo cierta inquietud en los mandos empresarios que se propaló en algunos medios de difusión<sup>126</sup>. Pero por otro lado, parece haber tenido un efecto de cohesión del colectivo obrero que se había debilitado, como responde Delfini a la pregunta sobre la importancia del hecho: “¡Uf! Muy importantísimo porque revitalizó todo adentro... se levantó el espíritu... volvimos a trabajar... viste, se conmocionó la sociedad... Me acuerdo que en esa época escribía... Iglesias Rouco<sup>127</sup> en La Prensa... el título de él fue “¡Soviet!”.

La evocación de este entrevistado y de los demás, remite a una acción colectiva que parece haber quedado inscripta en sus memorias como un hecho trascendental, casi más que la ocupación en sí, a pesar de las discrepancias manifiestas tanto políticas como sindicales entre algunos informantes. ¿Cuál sería la percepción de los obreros que realizan la producción sin la mirada atenta de capataces y jefes? Se podría presumir que hay “una vaga sensación” (siguiendo a Pannekoek, 2006) de que los obreros se sienten dueños de la producción. Sea como fuere, parece ser que los trabajadores se sintieron satisfechos en los momentos en que pusieron a funcionar la fábrica ellos mismos, incluso, según Lucho parecían haber relacionado el trabajo con un momento lúdico: “¡Nunca viví una alegría tan grande de los compañeros!... decir... vamos a producir sin supervisores... ¿viste lo que es... un día de laburo? Llegás cansado: no de buen humor... Bueno, esta vez, no. El trabajo se convirtió en un juego”.

---

<sup>126</sup> 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).

<sup>127</sup> Jesús Iglesias Rouco, conocido periodista que había trabajado en El País de España y luego fue editorialista en La Prensa y director de El Informador Público en los años 1980.



Quisiera detenerme brevemente en algunas cuestiones sobre este hecho. En primer lugar sobre la interpretación del trabajo como momento lúdico por los obreros. Si esto fue así, es que de alguna manera y “vagamente” se sintieron por un momento “como en su casa”, más allá de que no les perteneciera jurídicamente, como sugiere el mismo autor: “Los trabajadores cobran conciencia de su íntima vinculación con la fábrica... Para ellos la fábrica con sus máquinas es un aparato productivo que ellos manejan, un órgano que sólo forma parte viviente de la sociedad gracias a su trabajo” (p. 50). En segundo lugar, aunque las interpretaciones de los entrevistados resultan disímiles, el hecho los mostró como un sujeto colectivo en una división de roles que no hubieran asumido en momentos normales.

En tercer lugar, que si bien se puede entender esta puesta en marcha de la producción como una situación de autodeterminación de los trabajadores: “producir sin supervisores” esto no significa que se haya puesto en marcha toda la Planta de Montaje ni mucho menos el resto de las plantas, lo cual estaría mostrando los límites de una experiencia que hubiera necesitado de la colaboración de los especialistas para ser completa, como ingenieros, técnicos, etc., tal como fue la experiencia de la Petroquímica PASA ocupada en 1974, como planteaba Zamboni (2002).<sup>128</sup> Pero sí fueron capaces de que la acción emprendida se constituyera como demostración ante una sociedad que los examinaba a través de los medios de comunicación masivos, hecho que, además volvió a cohesionarlos. Tal el potencial de esta acción, que hasta hace muy poco, muchos recordaban con cierto orgullo.

### ***5.6.2. El cierre de una experiencia colectiva***

La ocupación entraba en su 19º día y, si bien ya había sido declarada ilegal, esta última acción de los trabajadores, entendida como nuevo desafío al orden de la multinacional, no hizo más que aprontar los preparativos para el desalojo. La intervención directa de Alfonsín, replicada en los diarios: “no hay país en el mundo que pueda tolerar esta ocupación por lo que tenemos que recurrir a la justicia y actuar con la ley” (Clarín, 13-7) fue decisiva para que el juez de San Isidro resolviera el desalojo. El operativo se realizó en la madrugada del domingo 14 de julio “A las 3,05 hs. comienzan a llegar los efectivos policiales. Dos helicópteros comienzan a sobrevolar la zona fabril y a alumbrar con potentes reflectores el escenario. Alrededor de 250 vehículos que incluyen patrulleros, tanquetas se desplazan por la Ruta Panamericana” (Hernández, 1985: 86).

---

<sup>128</sup> Ver reportaje a Horacio Zamboni por Josefina Martínez en [rebelión.com](http://rebelión.com), 2002.

Los relatos de los entrevistados coinciden en señalar el fuerte dispositivo policial que calculaban en hasta 2.000 efectivos, ocupó todo el perímetro de la planta, inclusive con la policía montada en el límite con las vías del ferrocarril. Después de una fuerte discusión de la CI y el CD, observada por algunos obreros como Lucho, llamaron a una asamblea no menos debatida frente a puerta 2 en que Delfini planteó desocupar la planta ante intimación del juez federal y el inminente desalojo por las fuerzas policiales. La discusión en la asamblea pasaba por la defensa o no de la ocupación toda vez que varios grupos de obreros se habían preparado para esa eventualidad y no parecían dispuestos a levantar la toma sin resistencia. Puede que el relato de Lucho sobre la situación dramática que vivieron durante el desalojo ilustre sólo una de las tantas facetas de los trabajadores, pero vale transcribirlo: "... y entonces, me acuerdo que un compañero que... quería resistir también, y fue uno de los compañeros que salió llorando, ¿viste?...esa impotencia... A veces, cuando se llora, no es que se llora porque tenés miedo, sino de esa impotencia..."

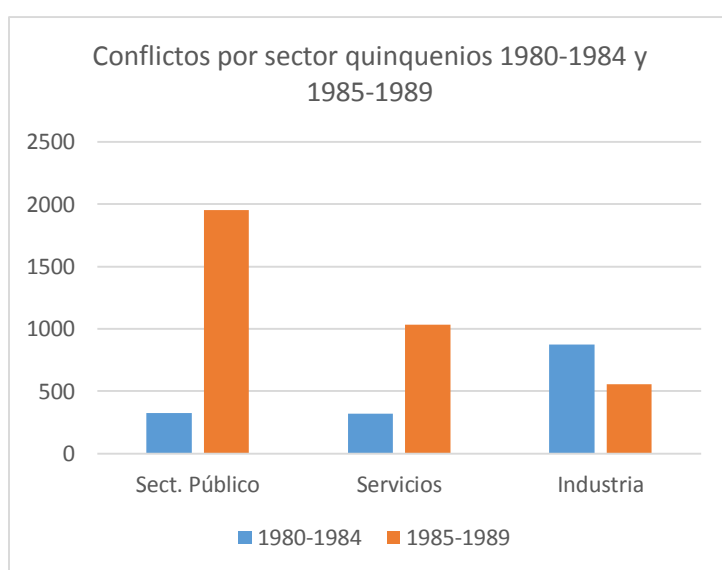
La salida de los trabajadores se realizó a las 4.40 y unos 400 marcharon encolumnados por la ruta Panamericana hasta la ruta 197, donde se desconcentraron luego de una asamblea. Esa marcha, hasta podríamos decir dramática, que contrastaba sin dudas, con la tumultuosa y vibrante marcha que 10 años atrás realizaron los obreros de Ford contra el "Rodrigazo", probablemente estaba mostrando dos caras: por un lado como un acto de dignidad de los obreros que resistieron durante 19 días una ocupación y que todavía no parecían dispuestos a entregarse sin haber agotado todas las instancias y por el otro el fin de un ciclo del proletariado industrial que había resistido los embates de la dictadura y se había recompuesto en democracia, pero que no había logrado constituirse como alternativa ante las profundas transformaciones que comenzaban a desarrollarse.

Los días siguientes en que la empresa había cerrado sus puertas, se realizaron varias asambleas frente a la puerta 2 y también en la Mutual El Óvalo de Ford, cercana a la fábrica. Este movimiento fue decayendo con los días, mientras la empresa anunciaba 305 despidos sumados a los 33 antes de la toma, entre los que se encontraban Delfini, Oscar, Lucho, Víctor y Arturo. Finalmente, los obreros resolvieron regresar a sus puestos de trabajo cuando se reanudó la actividad, el 29 de julio, a dos semanas del desalojo. Sin embargo se abrió un registro de retiros voluntarios en que retiraron cientos de trabajadores, entre ellos Marcial. Mientras los unos no parecieron soportar las tensiones resultantes de la derrota de la ocupación, los otros, inducidos por los propios empresarios,

aceptaron también el retiro en búsqueda de otros rumbos. Se cerraba así el proceso disruptivo iniciado el 19 de enero de 1984.

La actividad industrial y, en especial, en la rama automotriz, se redujo fuertemente entre 1985 y 1991, se produjeron miles de despidos industriales y, por lo tanto, el nivel de conflictividad se redujo también a luchas defensivas por las fuentes de trabajo. En el gráfico se puede observar el fuerte incremento de la confrontación en el sector Servicios y, sobre todo, en el Sector Público, donde según la información de Nueva Mayoría, los puestos de trabajo no corrían gran riesgo.

Gráfico 1 En base a datos del sitio web de Nueva Mayoría (18 de enero de 2007).



Pero resulta necesario indicar que la crisis industrial y sobre todo en la industria automotriz, parecía mostrar que se iniciaba un nuevo ciclo en que las grandes empresas como Ford, ya habían iniciado importantes cambios en la organización del trabajo que iban a comenzar a desarrollar en el período siguiente.

El cierre de la experiencia colectiva en Ford no parecía haber significado solamente una derrota más de los trabajadores, sino que más bien se conectaba con el comienzo de un nuevo ciclo de reestructuración capitalista, una vez cerrada una de las coyunturas críticas de resistencias obreras que lograron frenarlo y que por otro lado mostraron los límites que la dictadura había impuesto cortando los hilos sociales de la memoria colectiva que trataban de conectar las experiencias de los 80 con las de los 60 y 70. Y si en cierto modo quedaron esos lazos sociales, no fueron lo suficientemente fuertes como para sentar “las

bases de un nuevo orden social” (Jelin, 1976) y lograr reorganizar a un proletariado industrial que había emergido fragmentado de la dictadura.

Si lo pensamos de este modo, con el fin de la ocupación de Ford, estaríamos asistiendo, de cierto modo, al comienzo de un cambio en la organización del trabajo siguiendo tras los pasos del capitalismo industrial sobre todo en Europa (ver Holloway, 1988), donde ya estaba en marcha. Pero también a una gran transformación de la clase obrera industrial que había sido propia del modelo de las ISI y de un “fordismo idiosincrático” (Novick, 2010) Entonces, cabría preguntarnos si el conflicto de Ford expresó algo más que luchas reivindicativas sino más bien una obstinada resistencia a ese cambio de modelo, que permaneció latente durante la dictadura y que se renovó con sorprendente vigor en los comienzos mismos de la restauración democrática.

Cabría preguntarnos también, si esta experiencia colectiva enfocada en una fábrica, que había intentado en cierto modo conscientemente, asumir el liderazgo de los obreros automotrices, no estaba mostrando los límites sociales y estructurales que había logrado una dictadura que tuvo como principal objetivo debilitar al movimiento obrero argentino. Y, se puede decir, que la derrota de los obreros de Ford se configuró como “ejemplar” para el resto de la clase (Piva, 2017) y para el tránsito a un nuevo modo de acumulación. Una suerte de U invertida en el conflicto industrial, que señalan O’Donnell y Smitter (2010) y que revela el gráfico precedente con la reducción del conflicto obrero a partir de 1985, así parece confirmarlo. Lo cual no significó de ninguna manera el ocaso de la clase obrera industrial, como pareció difundirse en ciertos ámbitos intelectuales durante los 90, ya que volvió a surgir a través de las nuevas generaciones obreras, como veremos más adelante.

Vamos entonces a abordar la segunda parte de este trabajo entendiendo que a partir de mediados de los años 1980 comenzó a producirse una transformación en la industria automotriz que se consolidaría en la década siguiente con la implementación de un nuevo modelo productivo tratando de incorporar las ventajas del modelo japonés. Entonces, veremos por un lado los fundamentos de este modelo y por el otro las peculiaridades de lo que se llamó la acumulación flexible en nuestras tierras, su impacto en los trabajadores y si éstos mantuvieron algún tipo de resistencia a los objetivos patronales, enfocando en especial a los trabajadores de Ford Motor Argentina.

## CAPÍTULO VI

### SEGUNDA PARTE

#### **Capítulo 6: Transformaciones en la industria automotriz argentina y en Ford en particular (1985-2001)**

En este capítulo vamos a introducir la idea de la acumulación flexible como modo de acumulación capitalista en el intento de superación de las rigideces del modo fordista de acumulación. Un proceso que ya había comenzado con el toyotismo y que en los países centrales se iba a renovar de formas diferentes partir de la década de 1970. En ese sentido, vamos a tomar el modelo toyotista como tipo ideal como punto de referencia de las transformaciones que se realizaron en nuestro país y en especial en la rama automotriz; cómo en esa adaptación idiosincrática se fueron materializando dichas transformaciones y cómo impactaron en el colectivo obrero. De ese modo, la década de 1980 será la antesala de esos procesos que se constituyeron como irreversibles para las décadas siguientes.

La disminución del conflicto industrial en el que estaba inscripta la derrota de la ocupación de Ford y el consecuente ingreso a un período de cierta “calma social”, no dio lugar a un cambio profundo en el modelo de producción fordista ni tampoco en el modo de acumulación de la ISI que había sido desmontado por los militares sin crear uno nuevo (Novaro y Palermo, 2006). Al menos, no en lo inmediato. Pero sí dio lugar para un proceso de cambios estructurales en las empresas de la rama automotriz y, a pesar de la crisis de la industria durante toda la década de 1980, se sentaron las bases para un modelo de producción más flexible, según las necesidades de la rama a nivel mundial. Esa transformación no rendiría sus frutos para los grandes grupos económicos hasta que se estabilizara un nuevo modo de acumulación. Lo que ocurrió solo después de la crisis inflacionaria de 1989 (Bonnet, 2008; Piva, 2017).

Tenemos aquí dos niveles de análisis: modo de acumulación y modelo productivo. Se puede decir que tanto el modo de acumulación como el modelo productivo coincidieron en el fordismo durante los “30 años gloriosos del capitalismo”. Sin embargo, no sucedió lo mismo en los países periféricos como el nuestro. Siguiendo a Novick (2000) puede decirse que la interrupción institucional de mediados de los 70, tanto en Argentina, como en gran parte de América Latina, preparó las bases estructurales para un nuevo modo de acumulación, pero también provocó un proceso de disciplinamiento en el movimiento obrero y a la vez de racionalización en el ámbito productivo. Ese fordismo que la autora

llamó idiosincrático funcionó aún durante la transición en el modo de acumulación que se mantuvo hasta los años 90. Sin embargo, las empresas automotrices comenzaron a flexibilizar el modelo productivo en función de los profundos cambios que se estaban desarrollando a nivel mundial, para llegar a competir con el modelo japonés. Para tener un punto de referencia vamos a conocer sucintamente ese modelo que intentaban alcanzar, superando las rigideces del anterior y luego observar hasta donde llegaron esos cambios.

### **6.1. Hacia la acumulación flexible**

Cuando hablamos de rigideces, nos referimos a un conjunto de procesos: la organización del trabajo, el mercado laboral, el tipo de productos y cambios en el consumo, que se habían mantenido con cierta estabilidad desde la posguerra configurando lo que se llamó “los 30 gloriosos” del capitalismo del siglo XX. Este equilibrio que se comenzó a mostrar inestable desde mediados de la década de 1960 en los países centrales, con bajas de la productividad, acumulación de stocks y una persistente reducción de la tasa de ganancia, no hizo más que quebrarse con la crisis del petróleo combinada con la guerra árabe-israelí, lo que puso en tensión el modo de acumulación, la producción en masa y el poder de negociación de los sindicatos que resistían toda posible flexibilización del modelo. Se abrió así, un nuevo proceso de reestructuración capitalista que necesitaba respuestas contundentes una vez que se manifestó abiertamente. Y aunque las estrategias no fueron homogéneas, todas apuntaron hacia la flexibilidad del modelo, tanto desde el punto de vista productivo-organizacional, del mercado laboral externo e interno, como desde el comercial, como Harvey (1990) señala:

La acumulación flexible, como la llamaré de manera tentativa, se señala por una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas de consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. Ha traído cambios acelerados en la estructuración del desarrollo desigual, tanto entre sectores como en regiones geográficas, dando lugar, por ejemplo, a un gran aumento del empleo en el “sector de servicios”, así como a nuevos conglomerados industriales en regiones hasta ahora subdesarrolladas (pp. 170-171).

Se puede decir que, en definitiva, se trataba de recuperar la tasa de ganancia que había declinado en la última fase del fordismo antes de la crisis. Pero estas transformaciones señaladas, solo podían realizarse con una clase obrera menos conflictiva y debilitada sindicalmente, a lo que contribuyó el aumento de la desocupación en los países centrales. La acumulación flexible se instalaba también en naciones de incipiente desarrollo industrial. “La acumulación flexible parece implicar altos niveles de desempleo

«estructural», rápida destrucción y reconstrucción de calificaciones, módicos aumentos (si los hay) en el salario real y el retroceso del poder sindical: uno de los pilares políticos del régimen fordista.» (p. 173) lo que llevó según el autor, a regímenes y contratos laborales más flexibles, de acuerdo a las necesidades de cada conglomerado industrial.

Harvey plantea que el nuevo modelo de acumulación flexible estructura el mercado laboral en base a un núcleo central estable, de tiempo completo, alta calificación, con disponibilidad para la flexibilización interna, mientras en la periferia se sitúan los trabajadores de menor calificación, disponibles, de cierta rotación y otro sector periférico con contratos temporarios, tiempo parcial. Más en la periferia, se encontrarían los temporarios por agencias de empleos y los de empresas tercerizadas y subcontratados.

Esquema 1. Tomado de Harvey (1990)

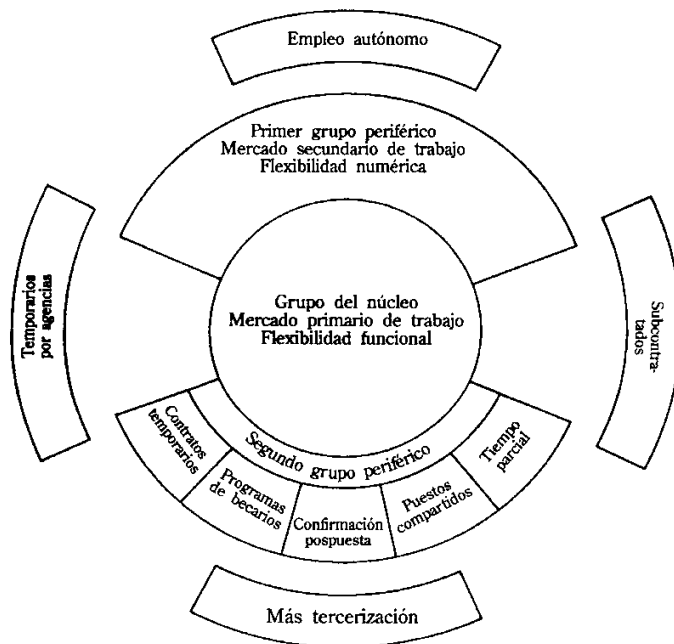


Figura 2.10 Estructuras del mercado de trabajo bajo las condiciones de la acumulación flexible. (Fuente: *Flexible patterns of work*, ed. C. Curson, Instituto de Gerencias de Personal.)

Tenemos entonces, lo que parece ser una de las condiciones fundamentales para las transformaciones estructurales en la industria, en este caso, la automotriz, que estamos abordando. De acuerdo a la implementación de los distintos modelos productivos (Ver Boyer y Freyssenet, 2013) que se han realizado en la industria automotriz en los países centrales, éstos han sido llevados adelante por dos vías fundamentales: por un lado por la reducción del poder sindical en la mayoría de los casos como en Estados Unidos y el Reino Unido y por el otro con acuerdos corporativos con sindicatos poderosos como en

Alemania y Suecia o, una tercera vía intermedia como en Francia. Ahora bien, muchos de los países centrales como también los periféricos, intentaron a su vez una respuesta a la nueva situación en base al llamado *sistema toyotista* que se efectuó en el Japón de posguerra, modelo que vamos a tratar de introducir en el siguiente apartado.

### **6.1.1. El modelo toyotista**

En este país, derrotado militarmente en la Segunda Guerra Mundial y controlado por Estados Unidos, entre 1945 y 1952, se había dado una crisis financiera en la que la empresa Toyota estuvo a punto de cerrar sus puertas, por lo que tuvo que aceptar las condiciones del Banco del Japón para su recuperación. Esos términos resultaron rigurosos para lograr una fuerte racionalización de la producción que debía responder exclusivamente a la comercialización de las unidades sin acumulación de stocks tanto en unidades como en piezas destinadas al armado, como era costumbre en la empresa: acumulación de autopartes primero y luego ensamble de unidades. Además, las cláusulas impuestas por el banco, trataban explícitamente sobre una fuerte reducción de personal.

Para 1950, esta reestructuración de la empresa, tanto en su organización como en la reducción de la plantilla obrera, llevó a un largo conflicto con los sindicatos que en esa época organizaban a los trabajadores por industria y eran uno de los más combativos. La larga y radicalizada huelga que duró casi dos meses, finalizó con el despido de 1600 trabajadores. No fue la única huelga en las fábricas Toyota, ya que en 1952, después del retiro de la administración norteamericana, se dio una oleada de luchas que duró 55 días (Coriat, 2000) que fue finalmente derrotada y en ese marco, el sindicato por industria terminó como sindicato de empresa, llamado “corporativista” como el autor señala. En 1954 fue disuelto y se convirtió básicamente en colaborador e imbuido del “espíritu Toyota”. A partir de ese momento, las huelgas prácticamente desaparecieron y los sindicalistas no solo se convirtieron en colaboradores sino también muchos se transformaron en cuadros empresarios de la “casa Toyota” (Ídem: 34-37).

Ahora bien, si el “espíritu Toyota” había sido adoptado por los trabajadores con mayor o menor disposición a la colaboración, esto no podía resultar una garantía de la eliminación del conflicto de clase, que lo hubo por otra parte. Por lo tanto, la plantilla obrera debía recibir una contrapartida que afianzara esta suerte de alianza de clase que se plasmó en un sistema de relaciones laborales integral: a) “el empleo de por vida”; b) “el salario a la antigüedad” y c) el sindicalismo “de empresa” más cooperativo que conflictivo (p. 68).



Estos acuerdos se relacionaron también con un compromiso firmado en 1962 cuando se liberó la importación de autos extranjeros. El acuerdo llamado “Declaración de cooperación” en que sindicato y empresarios se comprometieron a una cooperación mutua en función del progreso de la empresa en disputa por un mercado, primero interno y luego externo, con la competencia extranjera. Estos compromisos terminaron por consolidar un tipo de relaciones de producción en un marco de “paz social” necesario para la implementación del “método Toyota” dirigido por el ingeniero Taichi Ohno.

Coriat sostiene que la invención del modelo productivo toyotista, ideado por Ohno en las fábricas Toyota, se desarrolló en oposición con los modelos taylorista y fordista. Tales los cambios que el autor plantea en su libro “Pensar al revés” donde cita al autor de esos cambios en los que sostiene su obra: “Estos pilares son, según los propios términos del maestro japonés: (1) la producción ‘en el momento preciso’ y (2) ‘auto activación’ de la producción” (p. 19). Así, de acuerdo al ingeniero japonés, el “espíritu Toyota” sería pensar no en la producción de gran volumen, ni en la estandarización de productos, tampoco en su uniformidad, sino más bien en la diferencia y en la variedad de estos. Es decir lo contrario que el modelo fordista que privilegia aquellos modos de producción en gran escala, lo que de todos modos, no estaría reñido con el modelo toyotista en tanto éste conservaría la flexibilidad de las líneas y de los obreros de producción (p. 21).

El otro tema desarrollado por el autor es el de la “fábrica mínima”, es decir que solamente funcionarían los equipos y personal estrictamente necesarios para la fabricación en determinado período de tiempo. Lo que significa la reducción de los costos llevado al mínimo en que el “sobreefectivo”<sup>129</sup> relacionado con las existencias innecesarias de materiales en las líneas, tiene un rol fundamental en los costos: “El sistema de producción Toyota es [el]...que permite que emerjan a la superficie los sobreefectivos” (p. 24).

Otra de las innovaciones de Ohno, fue la recreación del panóptico de Bentham que permite ver todo lo que acontece en el taller desde la posición de los mandos jerárquicos, traducido al *Andon*<sup>130</sup>: “Basta con alzar la mirada para ver el tablero indicador, denominado Andon, en el que se informa sobre el estado de la línea y los problemas que eventualmente surgen” (p. 26). Pero lo realmente novedoso desde la mirada del autor francés resulta ser la innovación en base al *kanban*. Existe una leyenda difundida por la

---

<sup>129</sup> Es decir, habría un personal “sobrante” delatado por la acumulación de existencias innecesarias a lo largo de las líneas.

<sup>130</sup> Carteles luminosos de distintos colores que permiten ubicar en todo momento el estado de las líneas.

familia Toyoda, los primeros dueños de Toyota, que se asume como fundacional después que Kiichiro Toyoda, su presidente, visitó los Estados Unidos y quedó fascinado por los métodos de reposición de los supermercados, atribuyéndole estas palabras: “Lo ideal sería producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo” (p. 29).

El entonces presidente de Toyota durante los años 1950 había observado que la reposición de los productos de los supermercados norteamericanos se realizaba a medida que se facturaban en las cajas, es decir, reponiendo exactamente los productos y cantidades vendidas. En esto iba a consistir el método kanban. Pero para lograrlo, Ohno necesitaba un tipo de operadores que manejaran varias máquinas, en oposición al sistema fordista cuyo precepto era “un hombre, una máquina” convirtiéndolos en obreros especializados en trabajos fragmentarios y en la línea principal o en líneas secundarias. Así, la especialización fordista se trocó en la *desespecialización* toyotista, lo que llevaba a un nuevo tipo de operario llamado polivalente o multifunción.

Ohno agrupó varias máquinas diferentes, (ejemplo: torno, fresadora, agujereadora, etc.,) las que debía ejecutar cada operario, es decir, “un hombre, varias máquinas”. De esa manera, el ingeniero japonés invertía el legado taylorista en que se fragmentaban las funciones y movimientos de los trabajadores. Así, la *desespecialización* y la intensificación del trabajo iban de la mano, en una fuerte racionalización del proceso productivo como señala Coriat. Ohno avanzará entonces, no sólo dotando de varias máquinas al trabajador, sino también al trabajo en grupo en islotes de producción, donde los obreros, además, debían hacerse cargo de la calidad del producto.

Ahora bien, el método Toyota es un sistema cuidadosamente planificado y ordenado, pero que invierte la lógica de la cadena fordista como indica el autor: “En vez de que la fabricación se haga “en cadena”, de arriba a abajo, se hace de abajo a arriba, partiendo de los pedidos dirigidos a la fábrica y de los productos ya vendidos” (p. 46). Aquí tenemos la lógica del “cliente-proveedor”, en que el operador del puesto de “abajo” requiere la unidad del puesto inmediatamente superior, en tanto este también requiere la unidad del puesto anterior, convirtiéndose a la vez en proveedor del puesto inferior y cliente del inmediatamente superior. Hay así un doble flujo: por un lado la información del pedido circula de abajo hacia arriba mientras por el otro el producto recorre el camino inverso, de arriba hacia abajo. No se permite que los objetos necesarios para la fabricación se depositen en el suelo, sino que hay un dispositivo de carretillas que transportan el

producto. El kanban es la traducción de “cartel”, ya que los carteles con los pedidos circulan de abajo hacia arriba de la línea.

Coriat sugiere que este proceso solamente es posible cuando hay una fuerte y aceptada logística, así como también se realiza el traslado de la técnica kanban a los subcontratistas, lo cual lleva a la idea de “cero existencias” “... de tal manera que en un momento dado, en el departamento que se considere sólo hay en producción la cantidad de unidades exactamente necesaria” (ibídem).

Pero la lógica del “ohnismo” llevó no solo a la “desespecialización” de las tareas, a la polivalencia de los trabajadores, sino también a los trabajos en equipo de varios obreros, con un líder responsable de cada equipo. Esas tareas se realizaban en grupos de máquinas en forma de U que se conectaban a su vez con otros grupos de máquinas de la misma forma que se combinaban de acuerdo a las necesidades de fabricación, lo cual llevaba a formas flexibles y cambiantes según las necesidades de producción. Así, en la figura 1 se pueden ver 6 grupos de máquinas en U y, en las figuras 2 y 3 la asignación a un grupo variable de obreros de 6 a 8 según, en este caso, en base a las necesidades de enero y febrero, que se sustenta en el principio de estándares flexibles, lo que lleva a los trabajadores a desempeñar distintos tipos de tareas compartidas y de tiempos asignados en que las fronteras entre puestos de trabajo resultan difusas. Esto lleva a otra de las características del sistema Toyota, que es el “*tiempo compartido*” entre distintos trabajadores para lograr el producto que deberá fabricar el equipo en determinado tiempo.

Figura 1

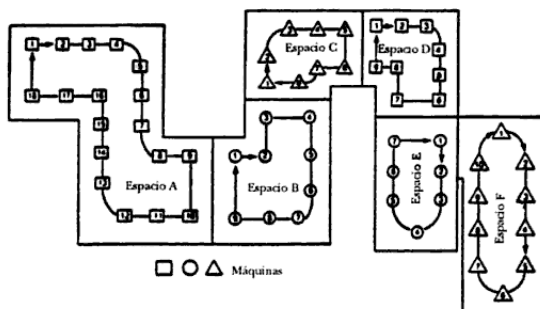


Fig 2: Asignación de las tareas en enero

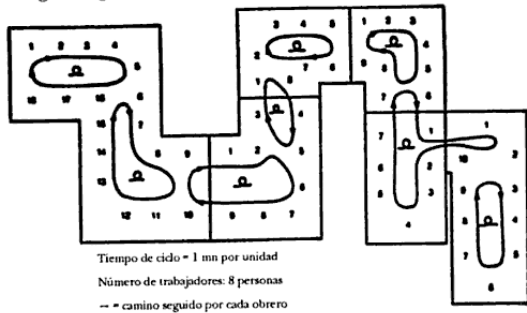
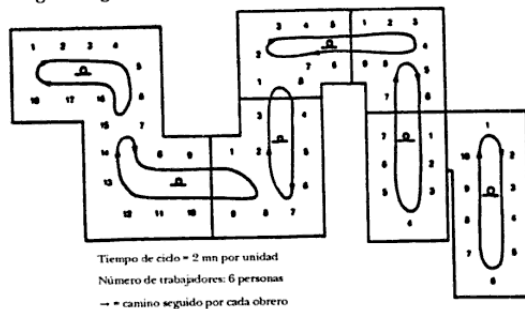


Fig. 3: Asignación de las tareas en febrero



Estos esquemas de fabricación, tomados del libro de Coriat, permiten observar no sólo la flexibilidad operativa, sino también la puesta en juego de la polivalencia de los trabajadores. Y, según Miguez (2008): “Estos deberán encargarse no sólo del control de calidad sino de las tareas de diagnóstico, reparación y mantenimiento, lo que para Coriat constituye por sí mismo un proceso de formación o calificación del trabajador” (p. 6). Es decir, por un lado el autocontrol de los obreros y por el otro el control de las líneas por los carteles luminosos que denuncian problemas que requieren solución. Todo esto se ha llevado adelante con un cambio profundo en la organización del trabajo, más que en inversión en maquinaria, que la hubo, pero la innovación fundamental pasó por la flexibilización del trabajo y la reorganización de la maquinaria con el logro de un fuerte incremento de la productividad. (Ver el diario del temporario Satoshi Kamata, 1973).<sup>131</sup>

Ahora tenemos aquí, cómo solucionan otros problemas de fabricación referidos a los defectos en las líneas, en la calidad de los productos o la versatilidad herramental.

a) Los problemas en las líneas son activados, como señalamos más arriba por un dispositivo que avisa sobre el estado de las líneas con carteles de distintos colores que

<sup>131</sup> “Toyota, l’ usine du désespoir. Journal d’ un ouvrier saisonnier”. Se trata del diario de un obrero temporario en las fábricas Toyota donde relata sobre las fuertes exigencias de productividad por los “contra maestros” y jefes de equipo, por ejemplo.

informan con rapidez si la línea funciona bien, si tiene algún problema o si es necesario detenerla. Es el sistema *Andon* de carteles luminosos.

b) Los dispositivos *Poka Yoké* tienen por objeto el mejoramiento de la calidad de los productos. Se trata de una adaptación a los equipos con el fin de prevenir defectos de fabricación. En ese caso, el equipo se detiene antes que ello ocurra y se soluciona el problema. Un ejemplo: el aviso por el desgaste del filo de las herramientas que producen defectos en el acabado de las superficies. Con este sistema, Ohno sugiere que ayudaría a conseguir el “cero defecto” lo que también apuntaría al objetivo de “calidad total”.

c) El “cambio rápido de herramientas” dirigido a solucionar los problemas que conllevan los cambios de herramental, matrices, etc., para satisfacer las distintas opciones de los clientes, lo cual lleva cierto tiempo que depende de la complejidad del herramental. Para esto, el ingeniero había logrado la conformación de herramientas como conjuntos modulares susceptibles de rápida transformación que facilitarían un intercambio rápido en función de lograr el *just in time* a pesar de los cambios en la variedad de productos.

Tenemos aquí, en suma, algunas de las características fundamentales del sistema toyotista de organización del trabajo, que en Occidente se ha tratado de implementar con resultados diversos. Sin embargo, el fin es el mismo, es decir, la competencia por los mercados y la huida de la baja de la tasa de ganancia por distintos métodos que se pusieron en marcha en países que terminaron adoptando distintos modelos (Boyer y Freyssenet, 2013).

### ***6.1.2. Difusión del modelo toyotista. Algunos límites y ventajas del modelo***

Hemos citado el libro de Coriat (1993), “Pensar al revés” en base al extenso desarrollo que realiza en su trabajo que podría situarse entre los textos más difundidos sobre el tema. Tal fue la repercusión que se produjo en Argentina por la difusión del modelo toyotista, que los representantes de la llamada escuela regulacionista impulsada por Aglietta (1999) [1976], fueron invitados, al parecer, para realizar una serie de conferencias y seminarios en 1994. Así, Coriat realizó tres conferencias entre el 22 y el 25 de marzo, mientras Lipietz y Freyssenet, presentaron dos seminarios en abril y mayo respectivamente, dedicados a plantear las salidas que encontraron los distintos países a la crisis del

fordismo y los modelos productivos que habían adoptado, destacando los beneficios que resultarían de la adopción del modelo toyotista.<sup>132</sup>

Si bien los trabajos de los regulacionistas franceses son unos de los más conocidos en Argentina, no hay que olvidar que también se han difundido varios estudios acerca de “Lean Production” y “Lean Enterprise”. Así, aparece el trabajo de Womack, Jones y Roos (1990): “The machine that changed the world” exaltando los valores del sistema toyotista de producción. Para Ben Watanabe, crítico del sistema toyotista, que visitaba Estados Unidos y a su vez había liderado varios sindicatos obreros de pequeñas y medianas empresas en Japón, resultó sorprendente que este libro haya instalado una imagen positiva del sistema japonés: “Buena parte de esta imagen fue creada con la publicación del libro *La máquina que cambió el mundo*, que aumentó la reputación del sistema Toyota de producción, caracterizado como eficiente y sin excesos” (Watanabe, 1997: 99).

A su vez, el autor señala algunas ventajas y ciertos límites del modelo japonés. Estos son algunos de los aspectos del sistema Toyota que describe en su trabajo (pp. 99-108):

a): Salarios: El sistema salarial se establece por grupos y no en forma individual como en el taylorismo. “A través de este sistema los trabajadores tienen un adicional sobre el salario de aproximadamente el 20% al año. Todos los trabajadores participan de un determinado grupo y si apenas uno de ellos falla, el grupo pierde el aumento...” Por lo tanto, el grupo debe hacerse cargo de la falla o perder el adicional.

b): Polivalencia: “La polivalencia es nada más que la combinación de varias tareas simples. No debemos engañarnos: es en el centro de la empresa donde están los profesionales altamente capacitados, responsables del desarrollo tecnológico y no en la planta” Presuntamente, aquí el autor se refiere a la ingeniería de diseño de la fábrica.

c): Empleo vitalicio: Este sistema fue acordado con los sindicatos con el fin de establecer el “empleo de por vida” a cambio de un compromiso con el aumento de la calidad y de la productividad: “En la práctica fue adoptada apenas en las grandes empresas, alcanzando aproximadamente el 30% de los trabajadores japoneses. La experiencia japonesa de estabilidad en el empleo es muy corta y actualmente está ante una perspectiva de crisis”

---

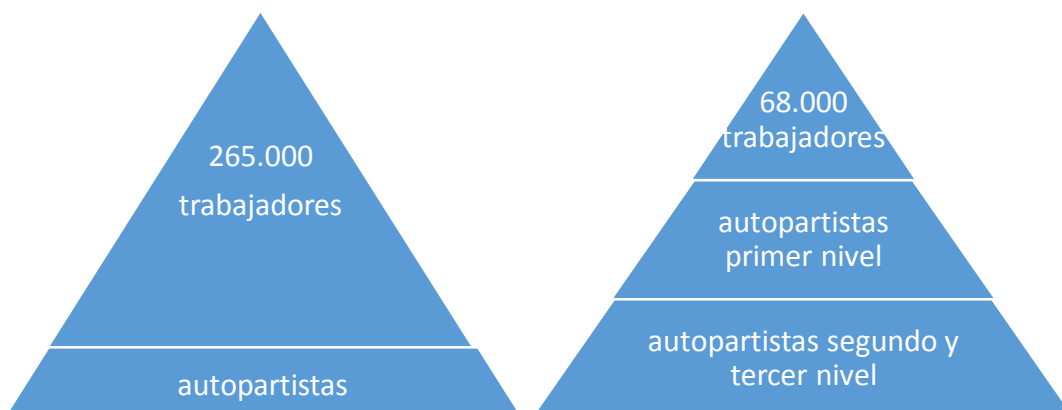
<sup>132</sup> Difundidos por el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo - PIETTE del CONICET, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

d): Just in time: “El punto fuerte de Toyota es el *Justo a Tiempo*, bastante diferente del utilizado en otras empresas. Cada dos horas llega el abastecimiento externo de una gran cantidad de piezas, lo que es casi increíble”, plantea el autor, diferenciando el tiempo de stocks de abastecimiento de 7 a 10 días en las líneas de empresas brasileñas que adoptaron el mismo sistema. Esta fluidez en el abastecimiento de Toyota, que concentraba las proveedoras cerca de la fábrica, han producido fuertes protestas por la congestión del tránsito de camiones de logística y sobre la polución del medio ambiente.

e): Externalización: “En la Toyota, apenas una parte de los trabajadores son empleados de la ensambladora y el salario, así como las condiciones de trabajo, desciende gradualmente en las externalizadas” El autor compara la cantidad de trabajadores de General Motors en planta, superior en 4.5 veces a la de Toyota para la misma producción:

En el gráfico se puede observar la diferencia entre la cantidad de trabajadores utilizada por GM y Toyota en las plantas ensambladoras. Mientras la primera fabricaba el 70% de las autopartes utilizadas en 1990, la segunda solamente producía el 25% mientras los subconjuntos los realizaban las empresas del primer nivel, que a su vez contrataban a las de segundo nivel para su abastecimiento. En este esquema a medida que se desciende en la pirámide, también lo hace el salario, las condiciones de trabajo y de contratación.

General Motors ← [4.000.000 vehículos en 1990] → Toyota



f): Sindicatos: En Toyota, más de la mitad de los representantes y directivos gremiales son supervisores, lo cual supone un mayor control sobre los trabajadores. “La discusión sobre la mejora de calidad es hecha con la supervisión y el sindicato al mismo tiempo, ya que ambos están integrados por las mismas personas.”

Finalizando este apartado, se intentó mostrar brevemente<sup>133</sup> un modelo productivo que se pretendió adoptar en muchas empresas de Occidente con mayor o menor grado de adaptación, entendiendo que la industria automotriz sufre una transformación constante en el marco de una competencia mundial dominada por unas pocas transnacionales. Esas transformaciones, a partir de la globalización de la industria, impactan a su vez directa o indirectamente, con mayor o menor rapidez en los países periféricos, situación que vamos a encontrar al abordar la dinámica de las automotrices en Argentina y más específicamente la de Ford Argentina a partir de mitad de la década de 1980.

## **6.2. El comienzo de un nuevo ciclo en la industria automotriz argentina.**

En este apartado, nos vamos a encontrar con un período en que el conflicto se va a mover dentro de los cauces institucionales en que no es cuestionado por un lado el poder de la empresa y por el otro el de la dirección sindical. Significará también una etapa de fortalecimiento de los grandes grupos económicos nacionales y extranjeros que habían resultado beneficiados durante la dictadura, caracterizados como los “ganadores” de la década de 1980, mientras los “perdedores” resultaron ser los sectores populares en general y los trabajadores en particular (Ortiz y Schorr, 2006). Se cierra así un ciclo de luchas obreras y se abre otro de luchas del sector público y los servicios entre 1985 y 1989, en tanto que en la industria la disminución será muy pronunciada, como planteamos en el capítulo anterior. También indicamos que se abría un nuevo período de crisis en la industria y que el conflicto se iba a transformar en defensivo justamente vinculado con el declive en el crecimiento industrial y en especial en la rama automotriz.

Señalemos que a mediados de 1980 se estaba imponiendo un condicionamiento cada vez mayor del problema de la deuda externa, una fuerte tendencia a la concentración económica y decadencia de sectores importantes de la industria, al mismo tiempo que se registraba una expansión de los servicios. En ese marco, la promoción industrial a las exportaciones de la rama automotriz también había decaído y la industria dependía casi exclusivamente de un mercado interno no sólo acotado sino también condicionado por una inflación que se mantenía amenazante.

Esta nueva situación se tradujo en una reestructuración de toda la rama automotriz, incluyendo tanto a las terminales, autopartistas, proveedores en general y

---

<sup>133</sup> Sobre la cuestión de los Círculos de Calidad y sobre el entrenamiento de los trabajadores, lo retomaremos en el próximo capítulo.



comercialización durante la década de 1980 y principios de 1990 en que se implementó un proceso de transformación con fuerte competencia entre las empresas del sector, reorganización de procesos, adopción de nuevos modelos y discontinuidad de los viejos. Por el lado de la clase obrera, como dijimos, se había dado un disciplinamiento de las plantillas obreras con una cierta actitud permisiva de las direcciones gremiales que al mismo tiempo retomaban el control sindical (Kosacoff, Todesca y Vispo, 1991).

En ese marco, comenzaba también, según los autores, una fuerte transformación de las empresas autopartistas vinculadas “con la reestructuración del sector. Se trataba de los proyectos de inversión que, en diversos grados de ejecución, estarían desplazando el eje dinámico de la actividad de las terminales hacia la producción de autopartes a través de filiales controladas” (p. 17). Lo cual, siguen señalando los autores, habría estado vinculado a la exportación de autopartes hacia otras terminales de las casas matrices, sobre todo las de Brasil. De lo que se trataba, en definitiva, era de que las terminales comenzaban a transferir la producción de conjuntos y subconjuntos a las autopartistas como modo de reducción de costos y al mismo tiempo apuntando a lo que los japoneses llamaron la “fábrica mínima” y hacia el “justo a tiempo” en la entrega de los componentes de fabricación. Comenzaba, entonces, lo que se llamó la externalización de parte de la producción hacia terceros en cierto modo en sintonía con el sistema Toyota.

Ahora bien, nos preguntamos cómo enfrentaron las terminales un período en que la producción no superaba las 150.000 unidades por año en promedio. Claro está que eso significaba una importante reducción del aprovechamiento de la capacidad instalada, envejecimiento de los equipos y, por lo tanto, una retracción de las plantillas obreras que en la década de 1980 no llegaba a la mitad de las de los años 1970. Llama la atención, por otro lado, que al mismo tiempo que se reducía el número de trabajadores, aumentaba fuertemente la cantidad de unidades por obrero (Véase gráfico 1) lo cual supone importantes cambios en la organización del trabajo, ya que la inversión en equipos se había ralentizado. En este sentido, solamente se han detectado algunos ensayos de robotización sumamente acotados en la producción de nuevos modelos como el que refieren trabajadores de Ford con la introducción del Ford Sierra en 1984, una serie que llegó a las 68.255 unidades en 1993<sup>134</sup>, diferente de la larga serie del Ford Falcon que finalizó en 1991, que había llegado a 494.209 unidades después de 29 años de producción.

---

<sup>134</sup> Cifras de Adefa igual que la serie del Ford Falcon.

Esto parece indicar, según Kosacoff, Todesca y Vispo (1991), la inauguración de series más bien limitadas de los modelos en la industria automotriz durante la década de 1980, lo que nos lleva a pensar en una adaptación de las terminales a los nuevos modos de consumo más variados y con ciertas exigencias que en esa década se tradujo en la demanda de productos con menor gasto de combustible y en respuesta también a la introducción de modelos japoneses que hacía años competían con los norteamericanos, que no salieron de la crisis sino a mediados de 1980 (Tarditi, 2000).

### **6.2.1. La fusión entre Ford y Volkswagen. Una estrategia defensiva.**

La reacción de las terminales argentinas durante el período, llamado “la década perdida” (Ortiz y Schorr, 2006) fue defensiva ante la crisis. Así, a mediados de 1987, se fusionaron a nivel de Sudamérica, Ford y Volkswagen, la primera dominante en Argentina y la segunda en Brasil, que quedó con la dirección de la nueva firma, llamada Autolatina. La empresa alemana cerró sus plantas de San Justo y más tarde en Monte Chingolo, que había comprado a Chrysler cuando ésta se retiró del mercado local y se abrían las puertas de un cierto intercambio regional entre las empresas fusionadas. Así, VW trasladó parte de su plantilla obrera que ya había envejecido en sus fábricas, a la planta de Ford en General Pacheco, pero también una pequeña parte de sus equipos, en general obsoletos.

La fusión de Ford y VW intentaba superar la crisis adaptando modelos, que se calificaban como híbridos al integrar chasis y motores, sumando a esto los problemas de las especificaciones técnicas. “Algunos de los modelos más difundidos que se fabricaron (o que se comercializaron si venían importados de un tercer país) fueron el Ford Escort, el VW Pointer, Ford Orion, VW 1500, VW Gacel, Ford Galaxy, entre otros.” (Ámbito, 20/06/2018). El lanzamiento de los nuevos modelos necesitó una inversión de capital dirigida a la modificación de las líneas de producción, pero sobre todo para el desarrollo de un ambicioso proyecto exportador para la autopartista Transax<sup>135</sup>, lo que resultaba paradójico, según Azpiazu (1992) en tanto esas inversiones se realizaban durante la crisis de la rama automotriz. En cambio, Todesca (et al, 1988) sostiene que las inversiones se realizaban en el marco de un proceso de racionalización productiva reduciendo por un lado la estructura productiva y los planteles y por el otro aumentando la integración vertical y lanzando nuevos modelos hacia un mercado más variado.

---

<sup>135</sup> Transax producía cajas de cambio y en la actualidad las sigue produciendo controlada por VW.

En ese movimiento de fusión de ambas firmas, el colectivo obrero reagrupado en la planta estadounidense trataba de adaptarse mutuamente a la nueva situación. José, que había sido elegido delegado en noviembre de 1985 cuando se reorganizó la representación sindical en Ford, recuerda que los obreros de las dos empresas trabajaban en los mismos espacios: “estaban todos juntos... como era una fábrica en la que... que casi ya estaba en extinción, vinieron pocos de VW, pero en Montaje de Estampado, no, había bastantes de VW...con la misma línea salían VW y Ford...”. Para su visión de aquella fusión, la reunión de los dos planteles implicaba una doble derrota, tanto la de la ocupación de 1985 como la de los miles de obreros despedidos o “arreglados” por la multinacional alemana que había cerrado sus dos plantas. En suma, la fusión agrupaba a dos colectivos derrotados sindicalmente, según José.

A su vez, reconoce que en un principio había ciertos celos hacia los operarios de VW, porque reunían más categorías que los de Ford, recibían mayores salarios y tenían un beneficio extraordinario por el traslado a la planta de General Pacheco “...que vino toda la gente vieja más que nada...” y desde su mirada como delegado, José recuerda que el CD y CI de VW, eran activistas de la Lista Verde, la agrupación de SMATA y que habían sido una de las pocas representaciones que actuaron durante la dictadura. Esos cuadros sindicales, que fueron la base que fortaleció a la dirección gremial, ya que llegaban a una fábrica donde Rodríguez había resultado tercero en las elecciones de 1984, eran recibidos no sin cierta aprensión por los delegados de Ford, como luego comenta:

... ¿te acordás de una serie de televisión, de esas de ciencia-ficción donde los tipos se convertían en lagartos, y que los combatían con un polvo rojo?<sup>136</sup>...entonces en el cuarto de los delegados, los delegados de Ford les tiraban el polvo rojo para matarlos porque eran todos, viste... ¡invasores! (risas)...fuera de joda...todo esto fuera de joda: “los lagartos” les decíamos nosotros...a los de VW hoy en día todavía les dicen “los lagartos”...

No debería llamar la atención que la llegada de los trabajadores de VW haya sido asumida como una “invasión” por los obreros de la Ford. Sin embargo, la presencia de los delegados de aquella fábrica, se tornó mucho más visible en un ámbito exclusivo para la representación gremial, como era el cuarto de los delegados. Es que, a través de la broma, que suponía la re-actuación de la serie de TV dentro de la fábrica, aquello se podía traducir en un gesto de cierta hostilidad hacia los delegados que aparecían súbitamente en un espacio del que los de Ford ya se habían apropiado luego de la normalización gremial de fines de 1985. Algo similar parecía reproducirse en las líneas de producción. Pensemos

---

<sup>136</sup> Se refiere a la serie televisiva “V Invasión Extraterrestre” de mediados de los años 1980.

en el encuentro de dos colectivos obreros con diferentes experiencias, tradiciones, en fin, culturas obreras formadas en espacios sociales disímiles, pero construidas en una organización del trabajo similar, ya que muchos obreros de VW habían trabajado en Chrysler antes de pasar a la firma alemana. Veamos esta nueva relación a través de otra mirada, la de Ernesto, que había trabajado en vigilancia de Ford desde fines de los 70 y, después de retirarse por un tiempo, regresó como inspector de línea en 1988:

-¿Cómo era la relación entre la gente que vino de VW y la gente de Ford?

-Lo que pasa es que.... Es como cuando se hacían acá los saqueos. Se acuerda de la época de los saqueos<sup>137</sup> que decían: “¡Guarda que vienen por aquella punta!”. Mentira, no venían. ¡Y todos se preparaban! Y (en aquel tiempo): “¡Guarda que vienen los “lagartos” acá!” “¡Ahí vienen los de VW acá... se van a querer adueñar de la fábrica!”.... Que esto... que lo otro.... Giladas que se hablaban. Pero no... ¡Macanas! Ellos eran laburantes, que cerraron allá, y dijeron: “El que se quiere venir para acá, para Ford... hay tanta plata...” a ellos les convenía, y se vinieron.... Pero, gente macanuda, gente muy buena.... Gente, digamos, que a nivel gremial era una gente totalmente volcada, digamos, al oficialismo. Eran todos “rodriguistas<sup>138</sup>” al máximo. Mientras que Ford, no. Ford nunca estuvo de acuerdo. Para la gente de VW, era el ídolo. Entonces, nosotros, los de Ford, les decíamos “los lagartos”. Les decíamos a los de VW, porque eran todos “Verdes”.... Tenían la lista Verde pegada en la frente. Entonces quedaron “los lagartos”.

Resulta significativa la comparación de la inquietud de los obreros de Ford ante la llegada de los de VW, con la expectativa de los pobladores de los barrios durante los saqueos de 1989 y 2001, sobre todo en el GBA, en que en un barrio corrían las noticias de que sería invadido y saqueado por otro, con perspectiva de enfrentamiento, creando dispositivos de defensa ante versiones nunca confirmadas sobre la llegada de los “invasores”.

Los “lagartos”, era un significante con varios significados según la interpretación de los obreros de Ford. Para algunos, como José, eran los invasores, como en la serie de TV, a un espacio apropiado por los trabajadores de Ford, mientras otros como Ernesto, los interpretaban como “verdes” por su filiación con la lista de Rodríguez. Pero lo que parece mostrar el último relato, es más bien una primera preocupación de los trabajadores de Ford previa a la llegada de los nuevos compañeros, los comentarios y rumores en los pasillos, probablemente con cierta información, ya que la empresa alemana había asumido un rol dominante en la fusión y, dada la situación crítica de la rama automotriz y de ambas empresas en Sudamérica, nadie podía aventurar que VW no terminara absorbiendo la infraestructura de Ford o parte de ella, lo cual no parecía tan desatinado considerando la incertidumbre que rodeaba a la crisis de la rama. Pero lo que sí parece

---

<sup>137</sup> El entrevistado evoca los saqueos de 1989 y 2001 en que se produjeron escenas colectivas que atribuían a la posible invasión de un barrio por los habitantes de otro con el objeto de saquear sus pertenencias.

<sup>138</sup> Seguidores de José Rodríguez, dirigente de la oficialista Lista Verde de SMATA.

emerger de los relatos de los entrevistados, es que, a pesar de la “invasión” que supone la inserción de un colectivo ya diezmado y envejecido en otro que había sido fuertemente disciplinado luego de la impactante derrota de la toma de 1985, las relaciones entre ambos parecieron estabilizarse con el tiempo.

Así, esa cierta rispidez inicial percibida por José y por Ernesto, no pareció convertirse en obstáculo para que se fueran amoldando los dos colectivos obreros, ya que tampoco se mostraban movimientos diferenciados en la organización del trabajo que, según Boyer y Freyssenet (2013) las dos empresas habían adoptado el mismo modelo de producción fordista desarrollando la “estrategia volumen”, aunque VW se habría diversificado posteriormente. Sin embargo, en paralelo con la fusión e inclusive antes, comenzó una operación de transformación creciente. Por su lado, Ford comenzó a discontinuar la confección de matrices, dejando progresivamente solo las tareas de reparación y confección de algunos dispositivos. Lo cual por un lado desvalorizaba el trabajo de los oficiales matriceros que quedaron y por el otro se desmantelaba ese enorme taller y con él, la plantilla de más alta calificación.

Comenzó también la subcontratación con el sector de Limpieza que pertenecía a Ford, es decir, la limpieza de los puestos de trabajo, las fosas y los embalajes de partes importadas. También pasó a un subcontratista el sector de Tapicería, sobre todo el sector “Cut and Seam” donde se tapizaban los asientos, hasta que al final de la década los asientos eran fabricados totalmente por el subcontratista. Estrategia parecida adoptaba VW. Por otro lado, como Autolatina, acondicionaron las líneas para los nuevos modelos. En 1987, VW comenzó a producir el modelo Carat, mientras Ford lo hacía con el Escort<sup>139</sup>. Se podría presumir también, que las inversiones a las que refieren los autores nombrados páginas más arriba, eran en realidad, movimientos dentro de las mismas transnacionales que importaban sus propios equipos de fabricación desde otras filiales, inclusive las matrices.

Estos equipos, muchas veces eran adaptados según el país de fabricación, pero realmente las inversiones en nueva tecnología fueron sumamente acotadas, en tanto las prensas seguían siendo las mismas mientras lo que cambiaba eran las matrices, las soldadoras de punto seguían siendo las mismas, al igual que los sopletes en la Planta de Pintura. En tanto, los motores se siguieron fabricando con las mismas antiguas máquinas

---

<sup>139</sup> [www.adeffa.org.ar](http://www.adeffa.org.ar)

multihusillos<sup>140</sup>, los mismos tornos, igual que las viejas fresadoras y las agujereadoras radiales. Sólo se adicionaron algunas máquinas, también envejecidas, de las plantas de VW. Es decir, cambiaban los modelos, pero casi nada los equipos y tecnología.

En suma, éste era el taller entre mediados de 1980 y principios 1990, en que se mantuvo básicamente la misma tecnología, aunque se ensayaba una nueva organización.

Los entrevistados consultados, aseguran que la organización del trabajo mantuvo las características que se habían consolidado durante la sustitución de importaciones, ya que no ameritaba grandes cambios en tanto la producción todavía dependía del mercado interno y éste se mantuvo más bien retraído durante la década de 1980, como planteamos más arriba. Pero sí se realizaron algunos intentos más bien experimentales de Mejora Continua y Just in time que no tuvieron mayor desarrollo durante esa década. Tal es así, que el Convenio Colectivo que se negoció en 1989 entre Autolatina y el sindicato, (reelegidas sus autoridades en 1988 con lista única) no cambió mayormente el viejo convenio de 1975 y se mantuvieron básicamente las mismas categorías que se venían acordando. Como ilustra José: “El convenio no cambió mucho. Sólo algunas cosas a favor nuestro, como la remuneración vacacional<sup>141</sup> que aumentó de 100 horas a 135”.

La representación sindical, como dijimos, se había integrado con los delegados de VW. De esa manera, respondían mayoritariamente a la dirección del gremio, salvo algunos delegados que habían sido elegidos en Ford a partir de noviembre de 1985 cuya composición era muy variada, entre los que habían ingresado 4 delegados militantes del MAS y algunos simpatizantes del PCR, que todavía mantenía una cierta influencia en algunos grupos. Así, las dos corrientes políticas que habían dirigido el conflicto hasta mediados de aquel año, seguían manteniendo contactos que habían podido eludir los despidos luego de la ocupación, lo cual el sindicato se ocupó de “depurar” hacia fines de los ‘80 salvo José, que logró mantenerse como delegado en una situación en que el conflicto solo se daba con reclamos parciales controlados por la dirección sindical.

### ***6.2.2. La situación sindical y política***

Para la misma época, el Plan Austral que había sido lanzado en junio de 1985 con el fin de estabilizar la economía, había perdido el apoyo inicial y terminó fracasando entre fines

---

<sup>140</sup> En esos años, el mercado de máquinas herramientas comenzó a actualizarse con las Máquinas Herramientas a Control Numérico (MHCN) programables, utilizadas fundamentalmente por las empresas autopartistas.

<sup>141</sup> Cantidad de horas pagadas a los trabajadores junto con las vacaciones.

de 1986 y principios del siguiente. En ese lapso, la CGT realizó 4 paros generales entre enero y octubre de 1986, en tanto el gobierno buscaba apoyos en los sectores más proclives al diálogo y ligados al sector político renovador del peronismo que encabezaba Antonio Cafiero. El gremio SMATA, en cambio, siguió aliado al sector más confrontativo con el gobierno conducido por Saúl Ubaldini. Sin embargo, esto no indicaba una reactivación del conflicto obrero a partir de las bases. Todo lo contrario, estos paros eran lanzados por una dirigencia sindical que establecía un férreo control sobre aquellas, en tanto en las automotrices se vivía más bien un clima de incertidumbre producto de despidos y suspensiones en la rama. A este panorama incierto se sumaba una inestabilidad económica que no se terminaba de superar, inflación que se descontrolaba y amenazas de rebeliones militares que se concretaron en abril de 1987 y en enero del año siguiente.

Fracasado el Plan Austral, el gobierno lanzó en agosto de 1988 un nuevo plan antiinflacionario: el Plan Primavera, que, según Fair (2009) no hizo más que agravar la recesión, aumentar el desempleo y subempleo y la precarización laboral y, por lo tanto el nivel confrontativo de la CGT. Así, el clima conflictivo se manifestaba en forma fragmentada según el tipo de industria, con algunas ocupaciones de fábricas como la textil Sudamtex y en noviembre una fuerte oleada de huelgas estatales.

En cambio, en el gremio SMATA la situación gremial se tornaba defensiva. Para principios de diciembre de 1988, Mercedes Benz había despedido 241 operarios y Autolatina suspendía a los trabajadores y adelantaba las vacaciones mientras los diarios anunciaban que se esperaban miles de despidos por la recesión en la rama automotriz<sup>142</sup>. En febrero de 1989, la empresa anunció los despidos de 662 operarios, lo que llevó a negociaciones con SMATA, finalizadas en abril con la reincorporación de 130 trabajadores, la cesantía de 252 y el “retiro voluntario” de 280<sup>143</sup>. El panorama económico se tornó cada vez más incierto para las automotrices, ya que el mercado interno seguía contraído y de no superarse las 150.000 unidades anuales, para una industria que potencialmente podía producir 450.000, las terminales llegaban incluso a plantear la posibilidad de convertirse en armaduras (Schvarzer, 1993).

Así, entre comienzos y mediados de 1989, la situación económica se agravó y el gobierno perdió la credibilidad que todavía mantenía. Las elecciones del 14 de junio terminaron

---

<sup>142</sup> Periódico Avanzada Socialista N° 263 del 08/12/1988.

<sup>143</sup> Ídem, N° 277 (11/04/1989).

con el proyecto alfonsinista y dieron el triunfo al peronismo que llevó a Carlos Menem a la presidencia, pero la hiperinflación desatada a mediados de año, saqueos y declaración del estado de sitio, no hicieron más que adelantar la entrega del poder al líder peronista en julio.

Sin embargo, la hiperinflación de 1989, no solo resultó un fenómeno notable de la economía argentina. De acuerdo con Piva (2017) ese acontecimiento se constituyó en un punto de inflexión de la acumulación capitalista y habilitó “un giro radical en las relaciones de fuerzas” en el país y un nuevo modo de acumulación: “Se debe a que la crisis hiperinflacionaria de 1989 condensó una serie de tendencias y contradicciones nacionales y globales cuya resolución cerró un período y abrió uno nuevo.” (p. 58). El autor señala que si bien la crisis de 1975 (el “Rodrigazo”) había cerrado el ciclo de acumulación basado en las ISI, la dictadura militar “dio inicio a un largo proceso de ofensiva capitalista y de intentos de reestructuración que le darían el tono de una fase transicional, atravesada por avances profundos de ofensiva y reestructuración” (ibídem). Esa transición entre un modo de acumulación cerrado en 1975 y uno nuevo, continuó durante el período democrático inaugurado por Alfonsín en medio de la crisis de la deuda y la ofensiva neoliberal, transición mediada por la resistencia inicial del movimiento obrero y extendida después al sector público y de servicios.

Pero la crisis que vivía la Argentina era la refracción en el medio local de la crisis y reestructuración del espacio económico mundial signadas por la internacionalización comercial, financiera y productiva del capital. (...) De este modo la hiperinflación fue el terreno en el que se desarrolló una acelerada y radical transformación de las relaciones de fuerza entre capital y trabajo. Por un lado, se produjo una fragmentación y desorganización de la acción de clase de la clase obrera y una unificación del conjunto de las fracciones de la gran burguesía en torno al programa neoliberal, por otro lado, sobre esa base, se articuló un amplio consenso en torno a dicho programa que fue el fundamento de una hegemonía que duraría hasta 2001 cuyo eje articulador sería la convertibilidad monetaria (Piva, 2017: 59).

Ese “giro radical en las relaciones de fuerzas” iba a profundizar el ciclo defensivo de la clase obrera y, en consecuencia, una ofensiva sin precedentes del capital en una reestructuración productiva, financiera y comercial en el marco de la convertibilidad monetaria, la apertura comercial y la desregulación del mercado, entendiendo lo que llamamos neoliberalismo como “una estrategia ofensiva del capital contra el trabajo que opera por medio de la intensificación y extensión de la competencia.” (Ibídem). Ese sería, entonces, el nuevo marco de relación de fuerzas en que se iban a desenvolver los trabajadores, sin que ello significara el fin de las luchas obreras, estatales y de servicios,



sólo que ellas tomarían un perfil a todas luces defensivo. Defensa de los puestos de trabajo, defensa de conquistas logradas previamente y de las condiciones de trabajo.

No obstante, la elección de un nuevo presidente de extracción peronista había generado un clima de expectativas y de acuerdo a las promesas electorales de “revolución productiva” y “salario”<sup>144</sup>, las organizaciones gremiales acordaron respaldar al gobierno. Sin embargo, ese apoyo perduró tanto como el gobierno tardó en exponer las leyes de Reforma del Estado y de Emergencia Económica entre julio y agosto, en una alianza con los sectores económicos concentrados como Bunge y Born y el partido de centroderecha UCeDé, liderado por Álvaro Alsogaray, iniciando una profunda reforma del Estado que no tenía antecedentes.

Estas medidas, sumadas al proyecto de flexibilidad del mercado laboral, elevado por el Ministro de Trabajo Jorge Triaca<sup>145</sup>, no hicieron más que apresurar las divisiones entre una CGT oficialista, liderada por Güerino Andreoni (mercantil) y Raúl Amín (mecánicos) y la CGT Azopardo con Saúl Ubaldini a la cabeza que se constituyó como opositora en una ruptura que se realizó a fines de 1989, que llevaría a una serie de fuertes conflictos entre fines de ese año y todo el año 1990, en medio de una hiperinflación que persistió hasta 1991. Hasta esa fecha, mientras se sucedieron tres ministros de Economía (Miguel Ángel Roig, Néstor Rapanelli y Erman González), se dieron fuertes movilizaciones callejeras en contra de las medidas tomadas, sobre todo por la privatización de las empresas estatales, que respondían a las indicadas por los organismos de crédito internacionales y más específicamente a los lineamientos del Consenso de Washington.<sup>146</sup>

Hubo gremios afines a la CGT oficialista, como el SMATA, dirigido por José Rodríguez y al que pertenecía Amín, que prefirieron desistir del conflicto y apoyar abiertamente al gobierno, a pesar del proyecto de flexibilización laboral y desregulación económica, y también a pesar de los despidos realizados en varias automotrices, entre ellas los de Autolatina en abril de ese año.

Fue precisamente en abril de 1991, que el recientemente nombrado Ministro de Economía, Domingo Felipe Cavallo implementó el Plan de Convertibilidad para la

---

<sup>144</sup> Estas habían sido las consignas fundamentales de Menem durante la campaña electoral prometiendo un mejoramiento del mercado interno.

<sup>145</sup> Jorge Triaca fue dirigente histórico del gremio del plástico.

<sup>146</sup> Ver Williamson (1990) Para el proceso de privatizaciones de las empresas públicas, las oposiciones y los apoyos sindicales, ver Fair, 2007;2008;2009.

estabilización de la economía, en que se estableció la paridad entre el peso y el dólar, se controló rápidamente la hiperinflación y se impulsó, a partir de la sobrevaluación de la moneda nacional, el ingreso de inversiones extranjeras. En ese sentido, el control de la hiperinflación implementado por el equipo gobernante actuó como cohesión de las facciones burguesas en pugna durante los dos años anteriores y a la vez como factor disciplinador de la clase obrera. En ese proceso se iba a desenvolver la actuación de una dirigencia sindical que intentaba negociar en los mejores términos posibles una reestructuración productiva con patronales fortalecidas por el impulso exportador de un nuevo modo de acumulación. (Bonnet, 2008); (Piva, 2017).

Mientras tanto, se iniciaba una apertura económica para las unidades importadas, lo que llevó a negociaciones con la representación empresaria nucleada en Adefa, las propias terminales y con ACARA, que nuclea a los concesionarios, en las que participaron los sindicatos<sup>147</sup>. Estos acuerdos trataban de establecer los porcentajes de unidades y de autopartes que podían ingresar las terminales, que tanto para Autolatina como para Sevel-Peugeot resultaba beneficioso ya que tenían terminales en Brasil, pero no tanto para Renault sin filiales en el país vecino.

En tanto, el sindicalismo, aunque había participado en las negociaciones, evidenciaba una pérdida de poder en las decisiones que tomaban gobernantes y empresarios. En este sentido, Etchemendy (2013), debatiendo con autores que planteaban el ocaso del sindicalismo, afirmaba con otros autores que "...el grueso del sindicalismo, a la defensiva por la pérdida de influencia política y recursos económicos, elegía un rol subordinado en la coalición menemista a fin de preservar determinadas prerrogativas organizacionales" (p. 294).

Coincidiendo con esta postura, visto desde estos días, también es posible pensar que en ese período existió una cierta alianza entre algunos sectores sindicales y empresarios, sobre todo en la rama automotriz durante la década menemista en que este sector fue uno de los más favorecidos con protecciones arancelarias por parte del Estado. En este sentido, Santella (2007) afirma, citando el Informe y Balance del gremio, que en junio de 1993 "SMATA dejó sentado que "ha resignado legítimas aspiraciones de mejores salarios, privilegiamos el nivel de actividad y la calidad de la producción, la creación de nuevos

---

<sup>147</sup> Recordemos que además de SMATA en la mayoría de las automotrices y varias proveedoras, la UOM mantenía la representación en Sevel-Peugeot y de la mayoría de las empresas autopartistas.

puestos de trabajo, el mantenimiento de los precios, la inversión productiva y el crecimiento” (p. 4). Ver también Santella (2013).

Pero esa resignación de los sindicalistas, no tenía una contrapartida del sector empresarial, que demoraba a su vez la actualización de los convenios. El mismo autor plantea que en mayo de 1994 y vinculado a esa demora, SMATA cumplió una serie de medidas de fuerza y actos en todo el país, como en Córdoba y Buenos Aires, donde se realizó una masiva concentración a la que asistieron 10.000 trabajadores: “En la manifestación había columnas de trabajadores de Autolatina, Mercedes Benz, Ciadea, Iveco, Tapicería Norte, Bus Carrocería y El Detalle, trabajadores de ACARA y del ACA<sup>148</sup>. En el interior del país hubo asambleas en vez de manifestaciones.” (Ibídem). Un “rol subordinado” bastante relativo, entonces, en tanto se preservaran “determinadas prerrogativas organizacionales”

### **6.3. Los acuerdos del Mercosur como plataforma para la modernización automotriz**

En esas circunstancias se renovó la negociación entre los representantes del gobierno, los empresarios y los sindicatos de la industria automotriz para establecer los términos y los tiempos de la apertura en la industria, lo cual favoreció en un principio más directamente a Autolatina y a Sevel que a Renault-Ciadea por los acuerdos con Brasil que se venían dando desde las reuniones de Alfonsín y Sarney (presidente de Brasil en aquel entonces) para instalar las bases de lo que sería el Mercado Común del Sur (Mercosur) al que se incorporarían posteriormente Uruguay y Paraguay. Así comenzó la inserción internacional de las automotrices que controlaban la rama, según Arza (2011): “En la década de 1990 aparecieron tendencias globales en la industria dirigidas principalmente a acrecentar la competitividad mediante la reducción de los costos y el incremento de la variedad de productos” (p. 141). De acuerdo a la autora, esas tendencias tratan de la *estandarización, modularización y globalización de proveedores*.

En el primer caso, el diseño de las unidades se localiza sobre todo en los países centrales, dejando para las regiones algunas modificaciones de diseño. En el segundo se pasa del ensamble de partes al de subsistemas que realizan algunos proveedores internacionales, llamados los “megaproveedores”<sup>149</sup> con quienes las terminales han establecido crecientes “relaciones simbióticas” (ídem, p. 142). Aquellos son los proveedores del “primer anillo”

---

<sup>148</sup> ACARA (Asociación de Concesionarios de Automotores de la R.A.); ACA (Automóvil Club Argentino)

<sup>149</sup> Los “megaproveedores” realizan módulos o “subsistemas”. Ejemplo: paneles de instrumentos, cajas de cambio, asientos, motores, etc.

que se orientan a la tercera tendencia, la de globalización de proveedores que, en lo posible, deben seguir la trayectoria internacional de las terminales, aunque, en la práctica, se aplica a los mercados regionales que tienen características específicas.

Todo esto tendrá consecuencias en la organización del trabajo en los años siguientes, pero con menos rapidez e intensidad que la esperada por quienes desde el gobierno impulsaban la desregulación del sector automotriz. Así, Etchemendy (2001), señala que:

El “régimen automotriz” se cristalizó a través de una serie de decretos dictados entre 1990 y 1992. La estructura de este régimen fue negociada dentro de la Comisión de Concertación para la Reconversión de la Industria Automotriz, creada por el gobierno de Menem en 1990. La Comisión tenía representantes del gobierno, de los sindicatos y de los empresarios (p. 694).

El autor destaca cuatro particularidades del régimen: a) acuerdo de salarios entre empresarios y sindicatos destinados a moderarlos y una rebaja en el precio de las unidades; b) un acuerdo de parte de las terminales de inversiones para superar “la brecha tecnológica” a nivel internacional; c) barrera arancelaria del 30% superior a la indicada en la reforma y la posibilidad de “importar unidades con una tarifa de solo 2%” y d) cuotas de importación favorables a las empresas y compensación de cada unidad importada por otra exportada (ibídem). Se trataba entonces, de un régimen preferencial hacia la industria automotriz, tanto en función de un mercado interno que entonces se expandía bruscamente como resultado de la nueva estabilidad económica, por la paridad peso-dólar, como también por la modernización de la rama hacia la exportación de unidades.

Estos acuerdos contaron con un aliado decisivo, el gremio mecánico, que incluso llegó a movilizar a favor del nuevo régimen automotriz, según el mismo autor. Actitudes gremiales aparentemente paradójicas en que por un lado movilizaban por reivindicaciones salariales pero por el otro favorecían a los mismos empresarios que parecían combatir, manifestando de esa manera el carácter dual del sindicalismo (Anderson, 1973). En cambio, el gremio metalúrgico no resultó tan favorecido por estos acuerdos en tanto la industria autopartista veía peligrar los puestos de trabajo por una apertura que no la beneficiaba en la misma medida. La rama automotriz, volvió a ser una de las más dinámicas de la economía impulsada por el proyecto modernizador gubernamental, mientras otras menos eficientes, afines con el mercado interno, decaían (Piva, 2017).

En ese nuevo marco, los años siguientes fueron de incremento constante en la producción automotriz (salvo 1995, relacionada con la “crisis del Tequila”<sup>150</sup>) durante casi toda la década, a lo que se sumó el impulso exportador, sobre todo por los nuevos acuerdos con Brasil: “A fines de 1994, ambos países firmaron el Protocolo de Ouro Preto, que definió las bases institucionales del Mercosur” (Arza, 2011: 144). Así, vamos a entrar en una nueva fase de la industria automotriz a partir de 1991 en el momento en que se logra estabilizar abruptamente la economía argentina. De esa manera, la producción de ese año, había escalado de las escasas 99.000 unidades en 1990, a 138.958 y llegó a 262.022 en 1992, mientras en Autolatina se pasó de las 19.285 unidades de 1990 a 42.489 en 1992. En cambio, las plantillas obreras fueron incorporándose más lentamente a las terminales, lo que indicaba que la productividad por obrero se siguió incrementando. Imaginemos que la producción en Autolatina había aumentado a más del doble en dos años, y la dotación obrera se elevó en mucho menos de esa proporción.<sup>151</sup> (Gráfico 1 en Anexo).

Detengámonos un momento en la cuestión de la productividad. Según Bonnet (2008) ésta resultaba ser la condición de funcionamiento de la convertibilidad que a su vez se establecía como mecanismo de “disciplinamiento dinerario” que ponía a los agentes económicos en competencia en función del mercado mundial. No parecen casuales las palabras del viceministro de Economía Llach sobre el tema, citado por Bonnet: “...Así la convertibilidad tiene la virtud de llevar a los agentes económicos a ocuparse de los verdaderos determinantes de la competitividad, que no son otros que los determinantes de la productividad en toda la economía.” (p. 330). En efecto, el tipo de cambio atado al dólar implicaba que las empresas eran competitivas en tanto lograran una importante productividad, o sea una fuerte explotación de la fuerza de trabajo para elevar la tasa de ganancia. El caso argentino, según el autor había sido “...como un caso más, aunque con sus peculiaridades, de las políticas neoliberales de disciplinamiento dinerario características de las dos últimas décadas a escala mundial” (p. 328).

El aumento de la productividad se daba en tres niveles: el aprovechamiento de la capacidad instalada, el crecimiento de la explotación de la fuerza de trabajo vía el

---

<sup>150</sup> La llamada “Crisis del Tequila” se originó luego de una fuerte devaluación en México en diciembre de 1994 que tuvo efectos recesivos en Argentina durante todo 1995. Aumento del Riesgo País, pérdidas de reservas, bancos en crisis, fuerte aumento de desocupación y subocupación. En la rama automotriz, la producción se redujo casi a la mitad, el personal ocupado en 4000 trabajadores. Mientras la actividad comenzó a recuperarse en 1996.

<sup>151</sup> Según Lascano, Menéndez y Vocos (1999) después del fin de la fusión con VW (1995/1996), la dotación de Ford era de 4.500 trabajadores.

aumento de la producción por obrero o la extensión horaria del trabajo y por último, la incorporación de tecnología en las plantas. Pero si existía un “disciplinamiento dinerario” que obligaba a competir a las empresas, la disciplina se extendía a una clase obrera que aceptaba los ritmos de producción por la amenaza más que latente de la desocupación y por una dirigencia sindical que asumía su rol subordinado dentro del esquema menemista, en custodia de sus intereses. De modo que las potentes transformaciones estructurales que se estaban desarrollando no podían haberse realizado sin la derrota ejemplificadora de importantes luchas que había realizado la clase obrera (Piva, 2017), sobre todo los estatales ferroviarios o los telefónicos durante los primeros años del gobierno de Menem, seguidas de luchas defensivas durante todo este período.

#### **6.4. Hacia la transformación del colectivo obrero**

La nueva relación de fuerzas entre Capital y Trabajo habilitó a las empresas más dinámicas a profundizar una transformación que ya había comenzado durante el período de Alfonsín. Si las ISI habían gestado transformaciones en la estructura social de la Argentina con sectores medios en ascenso y una nueva clase obrera que mantenía e incluso ampliaba sus conquistas, en el nuevo modo de acumulación iba a disminuir relativamente el peso de las clases medias y se irían desmontando paulatinamente gran parte de las conquistas laborales (Torrado, 2010). Además, comenzaría una profunda transformación en la clase obrera. En ese marco social, la rama automotriz fue uno de los pocos segmentos productivos que sumó trabajadores a sus plantillas durante el período.

Para 1992 se duplicaba el número de unidades de la rama y se incorporaban nuevos trabajadores. Autolatina superaba ampliamente la producción de 1990 y reclutaba cientos de jóvenes obreros, la mayoría recomendados por familiares, delegados o mandos jerárquicos. Pero la fábrica ya no era el prototipo de la modernidad, ya que habían pasado 30 años desde la instalación de Ford en General Pacheco. Junto con las viejas prensas, las soldadoras, los viejos tornos, fresadoras y la propia cadena de montaje, también había envejecido la dotación que se mantenía desde los años 1970, inclusive quienes habían trabajado en la década de 1960 en la antigua planta de La Boca, a los que se sumaron los trabajadores de VW que se encontraban en la misma situación. Ese envejecimiento, traducido en un sentimiento de cansancio en las líneas, donde incluso se aumentaban los ritmos en épocas de baja producción, se hacía más que patente con la llegada de jóvenes trabajadores que invadían las líneas alterando tanto el espacio de trabajo como el orden y rutinas establecidos por los “viejos”.

Detengámonos de nuevo para considerar la magnitud de esta situación. Pensemos que durante la década que comenzaba, se devaluaron fuertemente las credenciales educativas (Torrado, 2010) y lo que se insinuaba en esos comienzos, se iba a profundizar a lo largo de los '90 en que se fueron consolidando ciertas fronteras sociales entre los jóvenes que llegaban y los viejos que permanecían, ya que muchos de éstos solamente tenían estudios primarios y la movilidad ascendente tanto intrageneracional como intergeneracional se había logrado por la propia experiencia en el taller. Esas transformaciones se iban a encadenar con el avance de la electrónica, lentamente al principio y más aceleradamente a mediados de la década con la llegada de la robótica al taller.

El ingreso de jóvenes obreros al taller parecía indicar los comienzos de un cambio profundo en las relaciones sociales al interior del colectivo obrero, según el relato de José:

...Porque después de 1991/92 entró toda la “pendejada”: éramos viejos chotos, ya casi, ahí adentro y empezaron los aritos, el pelo largo, todos pendejos de 18/20 años... Claro, entraron pibes a cagarse... gente nueva... pendejos de 25 para abajo: falopa, de todo... ¡había un quilombo en la fábrica de aquellos! (ríe)... que fue una experiencia... La Ford la tomó como negativa directamente. Incorporar así, rabiosamente gente joven, muy joven, bah...

-¿Qué características tenían? ¿No eran técnicos...?

No... Algunos sí, pero no todos... Está mezclado... pero había también pibes que no tenían estudio. Tenían hasta tercer año como mucho...no... no fueron todos técnicos. (Ríe) Había pendejos que venían con toda la polenta...aparte, en las líneas había música, era un quilombo... después sacaron todo porque era... unas bailantas prácticamente...mucho asado...mucho picada...unos pedos de aquellos... No... era un despelote, era un despelote.

En 1992, el entrevistado tenía aproximadamente 38 años, pero con la sensación de pensarse como “casi” viejo ante los jóvenes ingresantes. Habían pasado 8 años desde el último reclutamiento de trabajadores en un clima de crisis e incertidumbre en que no sólo no se habían renovado los planteles obreros, sino que también se habían acoplado al colectivo los “viejos” de VW. En el largo relato, el entrevistado apela a la diferencia de conciencia sindical entre los viejos que aparentemente sí la tenían y los recién llegados: “... sin conciencia sindical... nada. Vos agarrás un laburante viejo de acá y ‘tranqui... vamos a hacer esto... allá tomamos mate... allá esto...’ estaba todo organizadito. Los viejos, apenas entraban los nuevos, les decían: ‘vos tenés que hacer tal cosa’...”

El entrevistado aborda por un lado lo que parecía indicar una actitud de integración de los viejos hacia los nuevos en esos lugares donde “estaba todo organizadito”. Por otro lado, lo que parecía ser la emergencia súbita de un colectivo joven con costumbres desconocidas y presuntamente inquietantes (según se desprende del relato) para los

trabajadores que habían conformado durante largo tiempo lo que Beaud y Pialoux (2015) llaman “cultura de taller” que durante varias generaciones obreras habían ido construyendo los lugares de sociabilidad, respetados inclusive por capataces y punteros. Todo esto lleva a pensar que lo que comenzaba a ocurrir era un corte generacional, más bien como proceso. No tanto etario, sino en el corte entre una generación que no conoció el taller y sí la escuela secundaria y otra que apenas había rozado esos estudios pero que había ganado experiencia en un proceso acumulativo en medio de avatares económicos y sociales en una defensa constante de puestos de trabajo a menudo amenazados.

El recambio generacional es un proceso irreversible, diríamos cuasi biológico, que hemos visto transcurrir desde los comienzos de la instalación de la fábrica en 1961, en que cada generación obrera era asimilada en el colectivo en base a sus usos y costumbres. Teníamos así, un proceso subjetivo de integración de los nuevos a la cultura del taller, pero siempre en disputa por “la mentalidad” del nuevo entre los viejos de la fábrica y los mandos jerárquicos. Pero esa disputa adquirirá un nuevo sentido en la medida de la devaluación de las credenciales educativas a partir de los años 90. Estaríamos asistiendo así solo a los comienzos de un proceso que se irá profundizando en la medida en que una parte de la plantilla obrera seguía envejeciendo, cada vez más relegada de las líneas de producción por los jóvenes que llegaban con un nuevo ímpetu que los empresarios esperaban explotar, según José: “... es que querían avanzar con los ritmos de producción. Te corrían de la línea...y aparte, ¡una velocidad para laburar!... ¡Yo he visto pibes que eran una cosa de locos! Sí, sí, cambiaron la forma de producción.”

Desplazamientos de los viejos en las líneas: “te corrían de la línea” y, al parecer, jóvenes que habrían contribuido al aumento de la productividad que se realizó fundamentalmente con la intensificación del trabajo, con muy poco incremento de tecnología, lo que no parece haber sido una experiencia tan negativa para la empresa. El ejemplo más claro del envejecimiento de los equipos, parecía ser la planta de Motores, que mantenía las mismas máquinas convencionales de los años 1960 con que se realizaban los motores Ford Falcon y F-100, lo cual estaría indicando que también se mantuvieron las relaciones sociales tradicionales de los años 1970. Marcelo, que ingresó en 1992 ilustra esta situación:

Quando yo entré a la Ford parecía como una fábrica del '70, ¡era un paraíso eso! Yo laburaba por producción en Mecanizado y las piezas llegaban... entonces, hacíamos una cantidad de piezas y se había formado un grupo muy solidario. Estábamos a la noche, nos ayudábamos. Eran las tres de la mañana y ya terminábamos. Eran tres horas que... tomábamos mate, boludeábamos. Era un ritmo que no tenía nada que ver con... [Una fábrica de alimentación donde trabajó previamente]



Este relato parece ilustrar un mundo obrero paralizado en el tiempo, en el que presumiblemente se mantendrían los viejos obreros que resistieron durante la dictadura y, que estaría destinado a desaparecer junto a las viejas máquinas en medio de las transformaciones estructurales de la industria, como finalmente sucedió dos años después. Había una decisión empresarial en el marco de los acuerdos del Mercosur para la externalización de componentes y de “subsistemas” realizados por los proveedores del “primer anillo” (Arza, 2011) como fueron algunos “megaproveedores” como Lear y Jhonson Controls para Ford o Transax para Autolatina y más adelante para VW, todos ellos instalados en Argentina. Pero también se sumaron los grandes proveedores de Brasil en el marco de la integración regional que, en realidad, favorecía más al país vecino.

Efectivamente, en 1994 se discontinuó la fabricación de motores y la planta se destinó a la logística y repuestos, quedando la empresa CLA en el sector como tercerizada. Sin embargo, la logística de planta quedó a cargo de obreros de Ford, negociada por SMATA después del final de la fusión. A partir de ese momento, los motores comenzaron a llegar sobre todo de Brasil en función de los acuerdos con el país vecino, ratificados en ese año, en que comenzó la nueva etapa del proceso de integración. En tal acuerdo, según Arza (2011): “Se preveía que en la política común se estableciera el libre comercio dentro del Mercosur, se llegara a un consenso sobre el arancel externo común y se abolieran los incentivos nacionales que distorsionaban la competitividad regional” (p. 144).

A partir de 1994 y, vinculadas al nuevo acuerdo automotriz, comenzaron a regresar las filiales que se habían retirado de la fabricación nacional, comenzando por General Motors en 1994, siguiendo por Fiat Auto en 1996, que se retiró de la sociedad que mantenía con Peugeot en Sevel, mientras la empresa francesa volvió a funcionar en forma independiente al año siguiente en la planta de Palomar, Provincia de Buenos Aires. En tanto, Toyota se instaló en 1997.<sup>152</sup> Las restantes fueron Chrysler, asociada con Mercedes Benz y Renault, que se volvió a hacer cargo de Ciadea en 1997. Así, para ese año se había pasado de las 4 terminales que habían quedado a 9 (Etchemendy, 2001).

---

<sup>152</sup> Las empresas que ingresaban en esta nueva etapa, llegaron a acuerdos específicos con los sindicatos SMATA y UOM, previos a su instalación. Esos convenios establecían un banco de horas anuales en que las empresas podían modificar las jornadas laborales en relación con los avatares productivos. Establecían también la polivalencia de los nuevos trabajadores, categorías, etc. En cambio en las empresas que habían permanecido, se mantuvieron los convenios, pero sí se fueron realizando algunas modificaciones en actas-acuerdo específicas (Hernández, 2019).

El 31 de diciembre de 1995 se había disuelto la fusión entre Ford y VW y esta última quedó con la Planta de Camiones, donde funciona actualmente y con la autopartista Transax. Ford mantuvo las plantas de Estampado y Montaje y alrededor del 70% de la superficie inicial de 100 hectáreas y con la fundición Metcon, productora de blocks. Ford había robotizado la parte de armado de carrocerías de la Planta de Estampado, con equipos llegados de Sudáfrica, según los trabajadores. Y, según los datos de Adefa, aumentó considerablemente la producción del modelo Escort en los años siguientes.

#### ***6.4.1. Un espacio social reconfigurado.***

Juan Carlos ingresó en 1996 en Ford como técnico electro-mecánico en el sector de Armado de carrocerías en la planta de Estampado, donde ya funcionaban las líneas robotizadas y aseguraba que con él habían ingresado unos 200 técnicos: “tomaron técnicos a lo pavo”, informa. También relata su visión de las líneas robotizadas: “eran 60 metros por 20 completamente vacío de gente...no había gente trabajando ahí adentro...era todo robotizado. Se armaban las carrocerías. Después iban a otra línea bastante similar a esta donde se terminaba de repuntear<sup>153</sup>, que también era una línea vacía.” El entrevistado, que ingresaba en el momento del traslado de VW a la nueva planta, trata de comparar la vieja fábrica de Ford en el sector de Estampado donde trabajó, con la nueva que había puesto en movimiento VW y destaca el orden que existía en esta última y un cierto caos en Ford, que había ido adaptando nuevas líneas al lado de otras en funcionamiento.

Ahora bien, ¿cuál era el alcance de las exigencias educativas de la Ford durante la década de 1990? Para Marcelo, quien luego del cierre de Motores había pasado a la Oficina Técnica, se trataba más bien de acreditar estudios secundarios completos: “... no le pondría el nombre de técnicos... parece que la fábrica, como todos los laburos, empiezan a tomar gente con estudios secundarios completos... conociendo el sistema educativo en Argentina... veo, más que nada, esto de gente con estudios secundarios” comparando a su vez a los técnicos de esa época con los de la década de 1970, toda vez que la enseñanza técnica secundaria había sido devaluada durante el gobierno de Carlos Menem para ese entonces. Como Torrado (2010), señala: “Cabe mencionar otro hecho trascendental en la evolución del mercado de trabajo durante ese período: la nueva y brutal devaluación de los títulos académicos que indujo la abrupta irrupción del hiperdesempleo” (p. 50).

---

<sup>153</sup> Se refiere a los puntos de soldadura que ejecutaban los robots.

Esto no significa que no hayan ingresado jóvenes técnicos al taller, en este caso Juan Carlos, y que por lo tanto hayan exhibido sus credenciales en una diferenciación con los viejos trabajadores que, como señalamos, muchos tenían estudios primarios. Para el entrevistado y, probablemente para muchos nuevos trabajadores como él, se establecía una suerte de frontera entre los viejos y nuevos obreros, a quienes atribuía una mayor actitud hacia el trabajo: “el técnico tiene, digámoslo así, un poco de orgullo intelectual o profesional...los electrónicos, sobre todo, son un caso particular. Te parás en la puerta en una facultad de ingeniería (UTN), y sabés quien es electrónico y quien no...”

Pero esa apreciación sobre el “orgullo intelectual o profesional” que parecía indicar un paralelismo con la percepción, si se quiere elitista, que mantenía Ricardo 22 años atrás sobre sus compañeros, se había transformado radicalmente. Había un abismo entre las dos percepciones. Recordemos que en 1974 Ricardo evocaba “esa estirpe proletaria” formada con los años en los oficios del taller, mientras en 1996, Juan Carlos se refería a los técnicos formados en la escuela secundaria y posiblemente en la universidad. Indudablemente existía una frontera cultural entre los obreros que quedaban de la época de Ricardo y los nuevos que llegaban junto con Juan Carlos.

#### **6.4.2 Fronteras sociales**

Esa auto-identificación, atribuida a los jóvenes ingresantes, contrastaba a su vez con su visión de que los viejos obreros no mostraban gran interés por el trabajo, ni tenían la formación técnica e intelectual, que, según él, caracterizaba a los técnicos y por lo tanto, se producía una fractura entre las dos generaciones: “Había un choque importante, una frontera entre el operario de producción tradicional y los técnicos que habíamos entrado... si bien nos controlaban supervisores de mantenimiento, por el conocimiento de las tareas que teníamos que realizar, la “chapa”<sup>154</sup> era de producción”. Se podría decir, entonces, que esas fronteras tácitas, no denotaban categorías superiores de los nuevos ingresantes, en este caso los técnicos como Juan Carlos, sino que más bien connotaban diferencias educativas y estatus diferenciados, al menos desde la autopercepción de éste.

Resulta evidente que esta dotación de jóvenes trabajadores, ingresaba a la fábrica en otro marco social, dado que la desocupación abierta y la subocupación ya estaban mostrando

---

<sup>154</sup> La “chapa”, en general refería al legajo del trabajador, pero parece ser que aquí hace alusión a que, a pesar de ser técnicos, los jóvenes ingresantes eran operarios jornalizados con categorías que podían fluctuar entre la 5ª y 6ª, cuando muchos de los “viejos” ya portaban categorías similares o superiores.

índices alarmantes en 1996, agudizados por la crisis del Tequila (Ver Cuadro 01), diferente a la situación de los ingresantes en 1992, cuando todavía la ocupación se mantenía dentro de ciertos límites, digamos, todavía “moderados”. Según Etchemendy (2001), la rama automotriz era la única que reclutaba nuevos trabajadores a diferencia del resto que los expulsaba en un marco de retracción casi generalizada que se agravaría los años siguientes. De modo que también el “interés por el trabajo” se debería vincular con esa situación, en que se estaba formando un gran ejército de reserva en el que figuraban muchos “jóvenes disponibles” (Beaud y Pialoux, 2015) acicateados por una desocupación abierta que había saltado a 16.6% en 1995 y no bajaría del 14.7% en el resto del período.

Cuadro 01: Indicadores de la evolución del mercado de trabajo

Indicador	1974	1986	1991	1995	2000	2002
Tasa de desocupación abierta (aglomerados)	3,4	5,2	6,0	16,6	14,7	17,8
Tasa de subocupación horaria (aglomerados)	4,6	7,4	7,9	12,5	14,3	19,9
% asalariados registrados (Gran Bs As + C. Fed.)	56,9	51,4	48,1	47,0	46,0	40,7
% de no asalariados (Gran Bs As + C. Fed.)	28,6	33,0	28,9	28,9	25,2	27,8
% de asalariados no registrados	18,8	20,9	29,9	30,6	35,0	39,6

Fuente: EPH-INDEC (del cuadro de Torrado, pág. 39).

Ahora bien, también es cierto que la introducción de la robótica, que indujo a un cierto grado de desarrollo de la electrónica, la entrada de la computadora al taller y del PLC (Control Lógico Programable)<sup>155</sup> y una cierta automatización de las líneas de prensas, llevó a estos jóvenes trabajadores a un interés mayor por esas actividades, como relata el entrevistado, lo que se traducía a su vez en un retraimiento de los “viejos” por las nuevas tecnologías, habituados como estuvieron durante años al trabajo manual en las líneas y a máquinas mecánicas o electromecánicas. A su vez, la llegada de una suerte de “islotos” de modernización con los robots en la Planta de Estampado y la adaptación de las viejas prensas a la automatización, modificó radicalmente algunos espacios de trabajo.

Para Coriat (1996), “una revolución técnica opera tanto como por destrucción como por construcción” (p. 33). En esa lógica, la robótica introducida en 1994/1995 en Ford,

<sup>155</sup> El PLC permite automatizar dispositivos electromecánicos y controlar movimientos de las máquinas en las líneas de montaje.

redimensionaba el espacio físico y por un lado se constituía “una línea totalmente vacía” según Juan Carlos, pero por otro, se modificaba drásticamente el sector que antes ocupaban las líneas de soldadores y armadores, que terminaron distribuyéndose en otros sectores, cuando no indemnizados. Así, ese espacio físico transformado en espacio social, que se constituyó durante los años en territorio capturado por los trabajadores, desaparecía súbitamente disolviendo de la misma forma los lazos sociales que se habían construido con el tiempo. Obreros que se convertían repentinamente en “extranjeros” en otros grupos ya constituidos. Si el colectivo de Ford ya había envejecido, la llegada de esta segunda camada de jóvenes que “invadían” las líneas de montaje y los espacios más modernizados, no hacía más que relegarlos a los puestos menos avanzados en tecnología, mientras en el mismo movimiento se devaluaban las tareas que habían requerido tiempos de aprendizaje.

Imaginemos ahora el comportamiento de un antiguo soldador que seguía operando las viejas máquinas soldadoras de pedestal que en Subarmado de Estampado realizaban las piezas más pequeñas a las que no tenían acceso los robots, bajo la mirada de un “nuevo” como ilustra el relato de Juan Carlos:

“... había un “chabón”, viejo, que era muy forro, que cada vez que lo sacaban de su lugar empezaba a chamuyar al supervisor, y lo chamuyaba... hasta que el supervisor lo mandaba adonde siempre estaba... El tipo defendía lo suyo, pero era lo suyo nada más. El que estaba al lado, que se muera... Son formas de resistencia... muy jodidas... individualista... hasta la médula. Era bastante habitual en los viejos trabajadores... disputarle unas migajas dentro de la fábrica a la patronal. Hoy por hoy, es propio de otra época. Es corporativo, o fragmento o parte o restos de un viejo corporativismo.”

En este punto, es posible inferir que esa conducta “bastante habitual en los viejos trabajadores”, pero “individualista hasta la médula”, estaba mostrando algo más que el individualismo del trabajador, sino más bien la defensa de un espacio social construido colectivamente que el “viejo” entendía amenazado. Esto nos insinúa un cierto paralelismo con algunas reflexiones de Beaud y Pialoux refiriéndose a un proceso que sufrieron los antiguos trabajadores en las fábricas Peugeot entre fines de la década de 1980 y comienzos de la siguiente donde caracterizan a esos obreros:

... que se están haciendo viejos, es que su vida está cada vez más sometida al dominio del taller y marcada por sus ritmos (...) La posibilidad de defenderse a sí mismos pasa entonces por un combate cotidiano y la constitución de una relación de fuerzas que marque, al menos, los límites del dominio de la fábrica (p. 65).

Veamos ahora, cómo, desde un trabajador que había construido esa “cultura de taller” existía una visión diferente sobre el trabajo y sobre los nuevos reclutados, según Ernesto:

- Pregunta: Decían que chocaban un poco. Chocaban en el sentido que no se llevaban bien, los nuevos, jóvenes, y los más antiguos...

-No, lo que pasa, que el grueso de la gente, vamos a decir lo que es, es gente con estudios, digamos, primarios, ¿no es cierto? ...la gente que siempre le ha rendido a Ford... Y de repente entran estos mocositos, que eran chicos todos técnicos.... Y lógico, ellos tenían estudio. Y al tener estudio, ya cuestionaban muchas cosas adentro... y chocaban. Porque la gente decía: “¡Uh! Estos pibitos que se piensan acá... porque esto... porque lo otro...”

Ellos los toman con el fin de levantar la producción... pero imagínese que para producir, hay que estar, o sea, en las ocho horas, a lo mejor, no alcanza para producir lo que ellos están estipulando. Entonces por eso es que en Ford siempre se tiene acceso a horas extras Y... con los pibes, no. Con los pibes perdieron porque... por empezar, no hacían una sola hora extra durante la semana. Mucho menos trabajar sábado o domingo, o un feriado.... ¡No! ¡Qué van a trabajar! A partir de ese día dijeron: “nunca más tomamos gente soltera” “a partir de ahora vamos a tomar gente que tenga familia a cargo”, o sea, hombres casados.

... mientras que nosotros, digamos, la gente grande... Nosotros, nos trabajábamos todo, pero porque era nuestro ritmo de trabajo ya. O sea, estábamos acostumbrados a un ritmo de trabajo, que sabíamos que la única forma de llevar un peso más para la casa, era quedándose ahí adentro. Yo, gracias a Dios, de Ford, puedo decir que me quedó... semejante caserón que tengo. Entonces... fue un fracaso la prueba piloto con los mocosos.

Resulta evidente, a través de estos relatos, que ambos entrevistados consideraban, cada uno bajo su mirada, una situación de alguna manera friccional entre las dos generaciones de trabajadores. Por un lado Juan Carlos consideraba fuera de época las actitudes de algunos de los viejos y por el otro, Ernesto entendía, desde una mirada menos intelectual que práctica, como comportamientos chocantes los de los nuevos, que a su vez, según él, se desentendían de las horas extras. Lo cual parecía indicar ciertas tensiones en relación a la formación educativa que llevaría a unos a una consideración especial en su calidad de técnicos y, por lo tanto, a tareas más vinculadas a la informática, mientras los otros serían desvalorizados a pesar de su apego a realizar horas extras y de que ese colectivo “siempre le ha rendido a Ford”.

Estas palabras de Ernesto estarían llamando la atención sobre una falta de reconocimiento por parte de los mandos jerárquicos hacia los “viejos”, hacia quienes “nos trabajábamos todo” haciendo todas las horas extras disponibles que los jóvenes se negaban a realizar. Había un impacto menos numérico que simbólico en la llegada de estos jóvenes al taller, que exhibían sus credenciales educativas ante los “viejos” que se sentían devaluados en el mismo movimiento, a sabiendas también, que ya no podrían ingresar en otra fábrica como sí lo hubieran logrado una década atrás, con sólo demostrar su experiencia de años.

Podríamos continuar con las argumentaciones de los entrevistados, pero lo cierto es que estaríamos asistiendo a un paso más de un proceso de quiebre generacional que había comenzado a principios de la década de 1990 y que se siguió desarrollando entre

mediados y fines de esa década. Pero si bien es cierto que se instalaban los dispositivos de la nueva modernización de Ford, también es innegable que se montaban en una fábrica de más de 30 años de antigüedad, conviviendo (en este caso en la planta de Estampado) con los viejos equipos de los años 1960/1970. Nadie podría hablar de posfordismo en una fábrica que apenas había comenzado su re-modernización. Observemos una línea de robots en el armado de la carrocería. Imaginemos que en el mismo taller se encuentra el sector de Subarmado de piezas chicas, en que los obreros accionan las viejas soldadoras de punto tanto de pedestal como colgantes y, en el comienzo del proceso, las líneas de las antiguas prensas que habían sido acondicionadas para una cierta automatización, pero que en rigor seguían siendo las mismas máquinas electromecánicas, ahora algunas con brazos articulados, las mismas que habían ingresado en la década de 1970.



Imagen 1: Línea de robots en Estampado de Ford (Foto de La Nación Informática del 20/08/2001).

Cada línea de robots implicaba el reemplazo de decenas de soldadores que eran derivados a otros sectores o líneas de producción. Esas líneas de soldadoras colgantes que fueron utilizadas durante años, fueron también los espacios sociales donde construyeron sociabilidades y solidaridades colectivas que luego tuvieron que reconstruir en otros espacios, transformación que Beaud y Pialoux asocian a una sensación de desmoralización y a un sentimiento de desvalorización social.

Como señalamos más arriba, estamos en los comienzos de un proceso de recambio generacional y de una transformación del viejo colectivo obrero, es decir, el movimiento por el cual los empresarios discontinuaban las tareas en los lugares construidos socialmente por los trabajadores, asignándolos a nuevos espacios donde perdían la noción de pertenencia. Pero todo cambio supone una incertidumbre sobre su resultado y no podía ejecutarse sino con cierta cautela. Entonces, la gerencia de Ford prefería asegurar esas

transformaciones en una suerte de “prueba y error” que aplicó en esa década y, en segundo lugar, porque no podía renovar el taller sino lentamente modernizando partes de la fábrica mientras seguían funcionando viejos equipos, (que trataba de adaptar, como las prensas electro-mecánicas). Pero en tercer lugar, porque los propios mandos jerárquicos, acostumbrados como estuvieron durante largos años a la vieja organización del trabajo, no estaban preparados para incorporarse a una nueva organización e, incluso, se podía esperar cierta resistencia a los cambios, por lo cual, la empresa comenzó desde abajo, es decir, desde el capataz, el cambio de los mandos.

### **6.5. El “facilitador”, la externalización y el comienzo del *Just in Time*.**

Los cambios en la tecnología se vincularon a las transformaciones de la rama en el marco de los acuerdos del Mercosur, pero también lo fueron los que se produjeron en la conducción jerárquica en las líneas de producción. Para los años 1990, en los comienzos de esa transformación y, sobre todo de la organización del trabajo, comenzaron algunos cambios a nivel de los mandos que tenían relación directa con los trabajadores. Según Novick (2010) la relación había sido más bien de control de la plantilla obrera o, como ilustra Marcelo: “antes era una organización absolutamente vertical y tabicada. Un orden jerárquico que era: el puntero, que era un “forro” que era el encargado del supervisor... que estaba “negreando” con la gente, si te vas al baño... haciendo relevos...”.

A mediados de 1990, emerge una nueva figura en lugar del capataz, intentando reemplazar la función de aquel por otra que lo aproximaba al trabajador de línea. Caducaba entonces la figura del capataz, generalmente surgido de las propias filas obreras y aparece la del facilitador: “... y ponen una figura que se llama facilitador... trajeron pibes nuevos... ingenieros. ... y estos facilitadores, son los que se hacen llamar “Pepe”, qué se yo... que tienen otro diálogo con la gente, que no son negreros”. Aquí, el entrevistado intenta mostrar que para la nueva época que iniciaba Ford, también se replanteaba esa relación. Por un lado el facilitador asume tareas técnicas y por el otro establece una nueva relación con los trabajadores, transmutando la función de control que antes estaba asignada al capataz y al inspector de línea por la de “autocontrol” que deberían realizar los trabajadores en su puesto de trabajo. Esta será una de las funciones que, transmitida a los trabajadores, se convertirá en una de las herramientas claves tanto en Ford como en el resto de las automotrices, para asignar nuevas tareas a los obreros.



La llegada del ingeniero/facilitador a las líneas de producción parecía configurarse como parte de una lógica de “achatamiento” de la pirámide jerárquica en Ford. Sin embargo, ésta no cambió en lo fundamental. Lo que sí se estaba reconfigurando en el mismo proceso era la escala jerárquica. La “brutal devaluación” de las credenciales educativas se trasladaba también a los capataces que con menos estudios que experiencia habían conducido la producción de las líneas en una movilidad ascendente desde sus primeros pasos como obreros. Pero eran descartados en la medida de la llegada de los jóvenes ingenieros con mayor manejo de la electrónica y la informática, pero sobre todo en los nuevos dispositivos de cooptación de los trabajadores. Este tipo de desplazamientos continuó su línea ascendente en la escala jerárquica a medida que se implementaba una nueva organización del trabajo en el taller.

En esa dinámica de cambios, la Ford mantuvo un crecimiento importante en la década de 1990 sin dejar de avanzar con la racionalización en la búsqueda de mayor productividad, como ocurrió entre 1996 y 1998, en que se fue introduciendo un control de stocks tratando reducir al mínimo las existencias de materiales en las líneas, lo que parecía indicar que el just in time había comenzado a ejecutarse, según Juan Carlos:

... se había empezado a trabajar con la organización de stocks, que estaba a cargo de los clarkistas. Se había delimitado un lugar de unos 15x15 metros con carteles por todos lados indicando qué había en cada cosa y letreros indicando que cantidad había, qué se necesitaba...y el clarkista tenía que traer de Subarmado a ese lugar todo lo que se necesitaba, y el de Montaje o de otro sector, iba a buscar ahí lo que necesitaba.

La reducción de stocks en función del Just in Time, se fue aplicando en toda la fábrica, lo que significaba que en los puestos individuales de piezas chicas, el operario ya no podía adelantar la producción que tenía que retirar el clarkista con ciertos intervalos, ya que quedaba en evidencia al acumular más piezas y lo que eso demostraba era que al final de la jornada podía realizar más producción que la establecida. Aquí se presentaba, en cierta forma, la lógica del “sobreefectivo” del ingeniero Ohno transportada a la Ford, a las otras terminales o las autopartistas de primer y segundo nivel que ya utilizaban ese método.

Los empresarios habían conseguido importantes avances en la calidad de los productos y la simplificación de algunos trabajos en lo que sería la puesta a prueba de lo que más adelante iba a ser parte de un sistema corporativo más acabado, por ejemplo, la Fábrica Visual que se había organizado en el Sector Puertas. Según el entrevistado, “Cada operación estaba indicada en un panel con dibujos... cómo y dónde poner las puntadas; cómo identificar un electrodo que está quemado; cuando se había ido de diámetro; cuales

eran las operaciones necesarias para cambiar el electrodo...” Aquí nos encontramos con un dispositivo por el que, mediante carteles se indicaba en forma precisa las tareas a realizar por cada operario. Es decir, se instalan reglas a cumplir en la forma y secuencia indicadas, en las que el capataz o su ayudante habían entrenado y controlado durante años, roles que en ese momento estaban cumpliendo los carteles: “Entonces, este rol disciplinario que antes este tipo tenía que cumplir... ahora te disciplina más un gráfico que antes el tipo estaba con el látigo en la punta de la línea.”, plantea Marcelo recordando la función de los capataces cuando ingresó a comienzos de 1990.

Esto nos devuelve a la idea del control patronal planteada por Braverman (1983) que a su vez nos remonta a los tiempos de Taylor: “Pero Taylor llevó el concepto de control a un plano enteramente nuevo, cuando afirmó como una necesidad absoluta para una adecuada administración, la imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo” (p. 61).

Remarquemos esto, sin temor a equivocarnos: Taylor es reactualizado continuamente en la necesidad perentoria del control de la fuerza de trabajo por el capital. Lo veremos más adelante con otros dispositivos de control. Y ciertamente, lo que se estaba afinando con los nuevos dispositivos adaptados “a la criolla”, era el control patronal en una división tajante entre concepción y ejecución. Esta forma sistemática de control se irá complejizando en la medida en que las empresas como Ford asumirán una organización del trabajo acorde con las especificidades de cada región, país o empresa, en consonancia con la globalización impuesta por sus casas matrices.

#### **6.6. Entre crisis (1997-2001)**

Ahora bien, si los años 1990 fueron el escenario de la reestructuración de la rama automotriz donde actuaron Estado, empresarios y sindicatos en que los dos últimos actores establecieron ciertas alianzas, éstas fueron rotas por los empresarios tantas veces como la crisis se volcó sobre la industria en general y sobre la automotriz en particular. Si por un lado la crisis del Tequila se tradujo en miles de despidos en el sector en 1995, por el otro, el fuerte ajuste económico en Brasil en noviembre de 1997, produjo una conmoción en las terminales argentinas, que suspendieron trabajadores para esa fecha. El diario Clarín del 18 de noviembre informó que Ford suspendió 2000 trabajadores por dos semanas, pero Santella (2007) señala que entre el 23 y 24 de diciembre la empresa envió

400 telegramas de despido, pero fueron rechazados en asamblea que demandó su reincorporación, salvo quienes prefirieron la indemnización.

El conflicto continuó hasta después de las vacaciones con quites de colaboración hasta que el 5 de marzo de 1998 los empresarios retrocedieron reincorporando a los despedidos. Aquí, es necesario destacar que si bien algunos trabajadores habían aceptado la indemnización, la reincorporación de la mayoría de los despedidos se puede ubicar como excepcional, dada la intransigencia tradicional de los empresarios para reincorporar trabajadores en esa magnitud, lo que lleva a presumir que la situación de crisis se habría superado y que la gerencia necesitaba esa fuerza de trabajo para cumplir con objetivos productivos, sin por ello haber dejado de desprenderse de los “indeseables”, como insinuaba José cuando se refería a este tipo de procedimientos de la patronal.

Ahora, si bien la producción automotriz obtuvo otro récord en 1998 mientras la crisis seguía latente en Brasil, el principal destino de las exportaciones de la rama y, en especial el de Ford que enviaba el 75% de su producción al país vecino, la fuerte devaluación de la moneda brasileña no hizo más que acelerar la crisis que se había anunciado a principios de ese año. Así, las automotrices redujeron los turnos, sin despidos en un principio, pero Ford, la principal afectada, resolvió la suspensión de más de 1400 trabajadores a fin de año después de amenazar con despidos en largas negociaciones con SMATA. Se abrió nuevamente el registro de retiros voluntarios que muchos obreros no dudaron en aceptar ante la posibilidad de ser despedidos como ya había ocurrido en otras oportunidades.

De esta manera, la asamblea convocada por Manuel Pardo, secretario adjunto de SMATA, intentó mostrar las suspensiones por 15 meses como un mal menor en relación a posibles despidos. Santella (2006) transcribe del periódico Hoy, vocero del PCR, una intervención de un miembro de esa organización que critica a Pardo en la asamblea. La votación aprobando las suspensiones finaliza, según el autor, con el 70% a favor y el 30% en contra.<sup>156</sup> Desde la óptica de José, el discurso del delegado (en ese momento miembro del PCR y de la CCC<sup>157</sup>), “era todo humo”, ya que, según él, “transaba con la burocracia”. En tanto Marcelo, también presente en la asamblea del 18 de enero, da cuenta de un ambiente de cierta resignación en la reunión:

... yo me acuerdo cuando fue la asamblea por los 1500 despidos, que fue espantosa porque el sindicato que parecían gerentes explicando porqué vamos a bajar la producción,

---

<sup>156</sup> Para más detalles sobre la asamblea, ver Santella (2007: 11-12).

<sup>157</sup> Corriente Clasista y Combativa vinculada al PCR.

etc., etc.... y cuando estaba terminando la asamblea que yo por ahí me iba a charlar con pibes, con gente más o menos interesante... y no se estaba pensando en resistir o si había alguna posibilidad de resistir. La mayoría de la gente ya estaba sacando cuentas si se iba, si le convenía porque en ese momento hacían una oferta de x cantidad de meses más...

Llama la atención esta narrativa. No sería la última vez que a la dirigencia sindical se los catalogara así: “parecían gerentes explicando porqué vamos a bajar la producción...”, lo que recuerda la actitud de los sindicatos en Toyota y su compromiso con los objetivos empresarios. Una transformación de los sindicatos en aquel país que llegó a tener sus sucedáneos en el nuestro (Abal Medina, 2011). Y aunque los de SMATA no llegaron a ese punto, sí se hablaba en voz baja sobre supuestos pactos con la Ford, según José. Ahora bien, cotejando la información recogida del periódico del PCR por el autor nombrado con la de los entrevistados, se podría presumir que no fue tan escasa la resistencia por parte del 30% que rechazó la propuesta de Pardo. Sin embargo la fuerte incertidumbre de aquellos días, parece haber impulsado a que la mayoría haya terminado aceptando la propuesta y “ya estaba sacando cuentas si se iba”, como ocurrió con Ernesto:

...Porque de un día para otro, sacó un turno. Estaba el turno mañana y el turno tarde, y... de un plumazo, sacó el turno tarde. Quedaron 1500 tipos -no es que los echó, porque Ford los echó indirectamente-.... “Por un año -dice- les vamos a pagar ocho horas, están suspendidos”, pero “Si ustedes se van hoy, un ejemplo, les corresponde \$1000 -en ese momento buena plata- pero el que no se vaya, dentro de un año no sabemos lo que le va a corresponder, como puede ser más, como puede ser menos”.

Entonces, con eso, ¿qué te querían decir? “tomátelas loco, ‘cazá’ la plata ahora, porque sinó...” viste.... Entonces, la mayoría... el 90% o más del 90%, arregló en el momento, porque era una plata segura, era buena plata la que nos daba Ford para que nos fuéramos, y... arreglamos. ¿Qué íbamos a esperar? ¿Un año?... Y tengo entendido que quedaron, pero muy poca gente a cumplir el año de suspensión... pero... poquísima gente. Y... no sé, habrán reintegrado por lo menos a la planta de Estampado, no más de 10 personas, creo yo... que volvieron a trabajar de vuelta.... El resto se fue todo. A tal punto fue el arreglo que hizo Ford, que hasta nos dio el Fondo de Desempleo por un año. Hasta eso nos dio. Por un año estuvimos cobrando el Fondo de Desempleo.

El destino del entrevistado, como el de muchos obreros despedidos o “arreglados” fue trabajar en una Remisería, cuando fue entrevistado en 2008 y como lo hace a la fecha de este trabajo. Un destino bastante común en ese entonces, aceptando un cambio que muchos trabajadores consideraban irreversible hacia una salida individual que probablemente no los devolvería a una fábrica, atendiendo a su edad y a sus escasos estudios secundarios. En cambio Juan Carlos intentó resistir varios meses la indemnización hasta que finalmente la aceptó y al momento de la entrevista (2005) trabajaba en una importante empresa.

Foto 2. Suspensiones en Ford. 1999

EFFECTO BRASIL

MEJORA DE LA PRODUCCION EN LA PLANTA DE PACHECO

# Suspenden a 1.430 empleados en Ford por la caída de Brasil

Cobrarán hasta octubre una parte del sueldo, sin ir a trabajar • En ese momento, si la demanda no se recupera puede haber despidos • El resto de las terminales bajó su producción a un solo turno

LUIS VARELA

**EXPORTACION DE AUTOMOTORES**

Año	Automóviles	Utilitarios + camiones	Totales
1998	18	7	25
1999	14	6	20
2000	12	5	17
2001	10	4	14
2002	8	3	11
2003	6	2	8
2004	5	2	7
2005	4	1	5
2006	3	1	4
2007	2	1	3
2008	1	1	2
2009	1	1	2
2010	1	1	2
2011	1	1	2
2012	1	1	2
2013	1	1	2
2014	1	1	2
2015	1	1	2
2016	1	1	2
2017	1	1	2
2018	1	1	2
2019	1	1	2
2020	1	1	2
2021	1	1	2
2022	1	1	2
2023	1	1	2
2024	1	1	2
2025	1	1	2
2026	1	1	2
2027	1	1	2
2028	1	1	2
2029	1	1	2
2030	1	1	2

Ford es la automotriz más expuesta a la crisis de Brasil: exporta el 75% de lo que produce en Pacheco

Volkswagen: "Nuestra filosofía es evitar los despidos y queremos repartir la crisis de modo que se sienta lo menos posible...". Por eso de aquí a abril, posiblemente hasta julio, nuestra planta de Pacheco trabajará cuatro días por semana. Estamos negociando un nuevo convenio laboral con el sindicato para ver qué ingreso les corresponde a nuestros trabajadores". Con ese convenio, VW suelta al trabajo con un ritmo de fabricación de 130 autos diarios, volumen similar al de la última parte del '98.

Fiat: "Después del activo voluntario de unos 200 operarios, iniciamos el trabajo del '99 con un solo turno y una fabricación diaria de 220 unidades...". A fines de marzo reevaluamos la situación, pero entendimos que con esta estructura podemos afrontar la crisis".

Diario Clarín 19/01/1999

Nos encontramos así en los finales del gobierno menemista. La crisis de 1999 no hizo más que profundizar los niveles de recesión económica, desocupación abierta y subocupación horaria, la reducción de los trabajadores registrados y el incremento de los no registrados (Torrado, 2010). Mientras, Bonnet (2008) estimaba que los capitalistas habían aumentado la productividad a un promedio de 4,5% en tanto el costo salarial lo hizo en un 1,8%, lo que daba “un descenso del costo laboral unitario anual promedio de un 2,6% anual” (p. 340), tomando datos de Novick (2004). Bonnet señala además, que, a pesar de esa productividad, conseguida fundamentalmente por el aumento de la explotación de la fuerza de trabajo y con la extensión de la jornada laboral, los capitalistas quedaron en desventaja con los brasileños en relación a los costos laborales:

Consideremos, por ejemplo, las posiciones relativas de Argentina y Brasil. La mencionada tasa de aumento de la productividad del trabajo industrial debería haber sido de un 10% anual para que la economía argentina mantuviera su competitividad vis a vis la brasileña durante la década (...) El tipo de cambio sobrevaluado determinaba, por su parte, que a fines de la década los costos salariales promedio en la industria brasileña (incluyendo sueldo, aguinaldo, vacaciones, cargas sociales y premios), con el real a USD 1,9 resultante de la devaluación de 1999, fueran de USD 9.000 anuales contra USD 18.400 para la industria argentina (Página/12, 21/11/1999) (Bonnet, 2008: 340-341).

Es decir, que en el marco de la convertibilidad de la moneda argentina, los empresarios hubieran tenido que aumentar a más del doble la explotación de la fuerza de trabajo para estar en condiciones de competir con los brasileños, una situación que, arriesgaríamos hoy, dudosamente habrían de soportar los trabajadores argentinos. Siempre visto desde nuestros días y, a pesar de las crisis e incluso en medio de ellas, se puede decir que la reconversión de las plantas automotrices que se realizó en la década de 1990, se constituyó en la matriz de una transformación profunda en la rama que sentó las bases estructurales de su profundización en la década siguiente: los cambios tecnológicos, la

introducción de la informática y la robótica, pero sobre todo las transformaciones en la organización del trabajo y un recambio generacional no sólo en la plantilla obrera, sino también en los mandos jerárquicos, fueron los puntos de no retorno y los soportes para el fuerte crecimiento del nuevo período una vez superada la crisis de 1998-2003.

#### ***6.6.1. El fin del ciclo de la convertibilidad***

El ciclo de la convertibilidad continuó durante el gobierno de la Alianza que había derrotado a Menem en los comicios de 1999. Durante el breve período de Fernando de la Rúa, se aceleró la crisis económica y el mercado de trabajo mostró índices negativos en general (Torrado, 2010). Mientras, la rama automotriz fue una de las más golpeadas entre 1998/2004, tanto en unidades producidas como cantidad de trabajadores en la rama.

En ese escenario recesivo, miles de trabajadores calificados de la industria automotriz tuvieron que recurrir a otras actividades mucho menos remuneradas e inclusive de menor calificación y mayor precarización. Recurrían al trabajo temporario o “por agencia”. Probablemente, el obrero mecánico descubría por primera vez esta forma de contratación que, en realidad, se había desarrollado durante la dictadura. El contrato con “la agencia” era por tiempo determinado en que el trabajador realizaba las tareas de los “efectivos” en una empresa sin percibir ni los salarios ni los beneficios de estos y sin estar agremiados como ellos. Trabajadores descartables en el momento en que la empresa decidiera prescindir de sus servicios, sin indemnización y sin protección gremial. De aquí surge la pregunta sobre cuál fue el rol de los sindicatos en esta coyuntura social y política y qué acciones emprendieron en defensa de una clase obrera que perdía vertiginosamente sus conquistas laborales y sus puestos de trabajo.

En ese período, nuevos actores y nuevas formas de protesta iban a ingresar en el antagonismo social, mientras los sindicatos iban perdiendo terreno en el liderazgo del conflicto. En ese sentido Shuster, Pérez, Pereyra y otros autores (2006), se propusieron “... pensar la forma en que el cambio en la estructura social y política argentina en los últimos diez años generó condiciones para las transformaciones en la constitución de sujetos de protesta y en el impacto político de las mismas” (pp. 57-58). Estos autores se basaron en datos empíricos sobre la protesta social entre 1989 y 2003. Durante el período, “la protesta sindical disminuyó en términos absolutos y relativos. Si consideramos el rango de protestas sindicales, observamos que, en 1989, los sindicatos realizaron el 74% de las protestas mientras que, en 1998 o 2002, produjeron sólo el 26%” (p. 62).

Pero si se tiene en cuenta que las reformas estructurales llevadas adelante por el primer gobierno menemista desbastaron profundamente no solamente las plantillas de trabajadores, sino también las condiciones laborales de quienes lograban mantener sus puestos de trabajo, lo que llama la atención es que la protesta sindical pasó de un fuerte liderazgo durante el gobierno de Alfonsín a un rol mucho más pasivo, sobre todo entre 1997 y 2003. Los mismos autores señalan esta contradicción: “Es interesante, en este sentido, señalar que, contrariamente a estas especulaciones, las reformas estructurales llevadas a cabo durante el primer gobierno de Menem parecen haber gozado de una importante legitimidad en el sector sindical” (p. 64).

Los dos años de la Alianza fueron de conmoción social en que los trabajadores desocupados enrolados en movimientos piqueteros ocuparon el espacio público, en desarrollo a partir de los sucesos de Cutral-Co, Plaza Huincul y Tartagal en 1996 (Merklen, 2005) pero también organizaciones civiles (vecinos, pobladores, estudiantes, etc.) reclamaban para sí el espacio público (Shuster, Pérez, Pereyra y otros, 2006). Estos autores señalan una serie de tipos de demandas colectivas a las que denominan *formatos de acción colectiva*. Así, agrupan estos reclamos en dos tipos: nuevos y viejos formatos. Entre los viejos, se encuentran las marchas, paros, tomas, concentración, etc., mientras que entre los nuevos están los cortes de rutas, ollas populares, acampe, cacerolazos, carpas, etc. De este modo, a partir de la crisis de 1998, fueron en disminución los viejos formatos, mientras los nuevos se incrementaron (p. 56).

Asumiendo que estos autores han conceptualizado las formas de acción colectiva en términos de formato, sin por ello abandonar el de repertorios, vamos a adoptar este último concepto, ya más clásico, desarrollado por Tilly en los términos de Farinetti (1999):

Un repertorio de protestas es el conjunto de medios de los que dispone un grupo particular para realizar reclamos, el cual no se explica solamente en términos instrumentales -como el medio más adecuado para alcanzar el fin deseado en una determinada circunstancia-, sino, al propio tiempo, en términos de aprendizaje (p. 4).

Ahora bien, si un repertorio, como plantea la autora, expresa “prácticas recurrentes a través del tiempo”, consolidadas en base a la experiencia, como la huelga que “se inscribía en una tradición” del movimiento obrero y se orientaba a la recuperación de conquistas o a evitar su pérdida, habría que preguntarnos cómo actuaron los trabajadores luego de la arremetida contra esas conquistas, la reducción de los salarios y la amenaza constante sobre la estabilidad laboral. En ese nuevo escenario, para quienes aún se encontraban protegidos por la mantención del empleo, pero por otro lado el futuro se les mostraba

incierto, es que el viejo repertorio resultaba insuficiente, ya que asomaba un nuevo interlocutor: el Estado.

Es cierto que el sindicalismo había perdido un terreno que presuntamente no volvería a recuperar y también es cierto que cuando lo hicieron, las demandas fundamentales fueron por los salarios y mucho menos por las condiciones laborales que fueron recortadas por la administración menemista, mientras se resistía en la fábrica en resguardo de los puestos de trabajo. Sin embargo, no podía resultar novedoso que ese conflicto defensivo, también sumara a su repertorio la modalidad de corte de ruta emergiendo en el espacio público, ya que habían existido experiencias en ese sentido. Así, adhiriendo a los paros generales de la CGT del 5 de mayo de 2000 y el de 36 horas del 22 y 23 de noviembre, los trabajadores de Ford y de VW cortaron la ruta Panamericana. La segunda vez lo hicieron junto con los trabajadores de Alba y Terrabusi (Santella, 2007). Es decir, el conflicto de clase incorporaba en su repertorio las herramientas de quienes habían dejado de pertenecer a la clase, pero enfrentando a dos interlocutores: la empresa y el Estado.

Sobre estos primeros cortes de la ruta, José relata: “Al principio [fue] con miedo. Los obreros estaban en contra de los cortes. ¿Cómo vamos a cortar la ruta?” El entrevistado también atribuye la acción impulsada por el sindicato a la idea de la búsqueda de cierta validación de su capacidad de convocatoria ante los empresarios. Una acción paradójica, ya que por un lado se mostraba un cierto recelo de los trabajadores hacia quienes cortaban las rutas, pero por el otro ocupaban el espacio público utilizando los métodos que habían censurado. Y era cierto que mantenían el puesto de trabajo, pero también lo era que el futuro se les presentaba sin garantías y acudían a nuevos métodos.

Ese clima de creciente conmoción social, culminó con los sucesos de diciembre de 2001 y los movimientos populares del 19 y 20 con la consecuente caída del gobierno de De la Rúa. En ese proceso, parecía que surgían como por encanto decenas, sino centenares de asambleas barriales, movimientos piqueteros y de trabajadores que recuperaban fábricas abandonadas por sus propios dueños, mientras eran escasos los movimientos de la clase obrera industrial. Ante este proceso en que se interpelaban las estructuras de dominación, nos preguntábamos entonces por un sujeto social que permanecía invisible en medio de esos sucesos o lo hacía individualmente y no como colectivo obrero como había sucedido décadas atrás, pregunta que presuntamente se habrán formulado muchos investigadores.



## Capítulo VII Entre la recuperación y el rejuvenecimiento de la plantilla obrera (2001-2013)

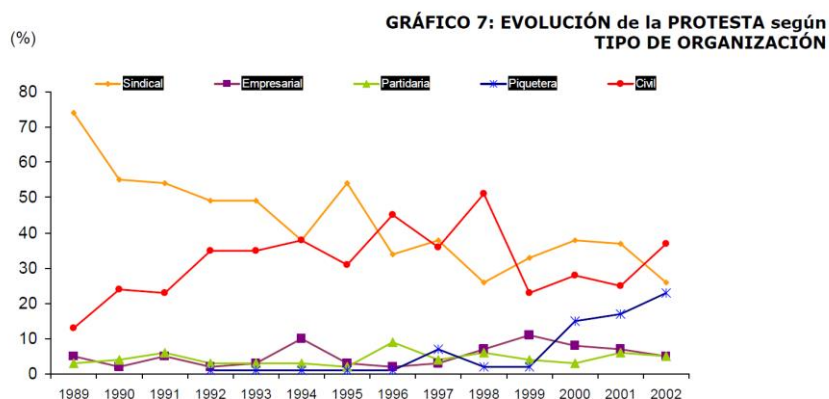
### 7.1. ¿Dónde está la clase obrera?

Nos guste o no (...) La clase obrera ya no aparece como portadora de una alternativa global de organización social. Esto no quiere decir que no exista más, ni que ya no tenga importancia social y política, y habrá que discutir su tipo de existencia el papel que desempeña hoy día. Esta comprobación significa solamente -pero, al mismo tiempo, es mucho- que esta clase sufre un retroceso social y político decisivo que ha desactivado la potencialidad subversiva que parecía poseer (Castel, 2000: 13).

Bajo el inquietante título “¿Por qué la clase obrera perdió la partida?”, Robert Castel sostiene también: “Mi hipótesis es que esta clase ha sido minada, rodeada, desbordada, por una transformación sociológica profunda de la estructura del asalariado.” (Ibidem). Así, parte de las revelaciones del autor transcritas aquí y, más bien relacionadas con la situación de la clase obrera francesa, ayudan a ubicarnos en el marco social al que nos estamos refiriendo, aunque según Torrado (2010): “Lamentablemente, no existe información que nos permita visualizar los rasgos de la *estructura social* a fines de los años noventa” (datos de la PEA incompatibles con censos precedentes) (p. 51). Sin embargo, los datos aportados por la autora sobre la evolución del mercado de trabajo (p. 39) ofrecen una aproximación a las profundas transformaciones sociales del período de la convertibilidad que arrastró masas de asalariados registrados hacia los no registrados, subocupados o a la desocupación abierta. En el mismo sentido Benza (2016) plantea que esta tendencia dio lugar “... a una estructura de clases fragmentada, producto del incremento de las desigualdades sociales entre clases y dentro de cada una de ellas” (p. 116). De modo que la nueva estructura social de la Argentina pareciera ser el sustrato social sobre el que crecieron las movilizaciones de fines de los 90 y principios del 2000. En ese marco social, las multitudinarias manifestaciones en el espacio público daban cuenta de masas desocupadas o subocupadas y clases medias desplazadas o desalarizadas, mientras la clase obrera, sobre todo industrial se aferraba a empleos que ya no consideraban seguros. Aquella activación de nuevos sujetos sociales tuvo su contrapartida en una clase obrera básicamente desactivada sobre todo a partir de 1994-1995. Ya en esos años se había puesto en cuestión la capacidad del movimiento obrero, sobre todo industrial, de asumir el liderazgo de las protestas sociales. Habían sido cuantiosos los trabajos que descartaban esa condición y quizás el libro de Jeremy Rifkin (1996) “El fin del trabajo” haya sido uno de los más difundidos en ese sentido. No parece casual, según

Etchemendy (2011) que en esos días “muchos intelectuales, más o menos explícitamente, confinaron al movimiento sindical a los arcones de la historia.” (p.155). Aunque, siendo honestos, la perspectiva de recomposición de la clase obrera en los primeros años 2000, parecía todavía incierta. Tan incierta como la trayectoria de la evolución de las protestas según el tipo de organización, como se muestra en el gráfico tomado del trabajo de Shuster, Pérez, Pereyra y otros (2006: 37). Pero lo que sí muestra el gráfico es la tendencia ascendente de las protestas civiles (léase vecinos, pobladores, estudiantes, etc.) mientras decae la protesta sindical (léase Industria, Servicios, Educación y Administración Pública) hasta 1998 para después oscilar, en tanto los movimientos piqueteros tuvieron un desarrollo ascendente y, si consideramos las tendencias de estos últimos sumadas a las protestas civiles, superan ampliamente la protesta sindical en el período 1998-2002.

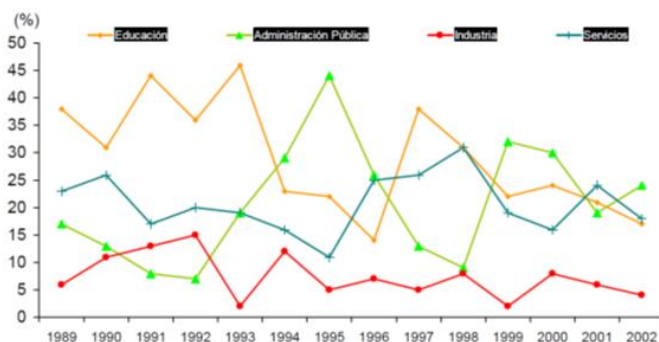
#### Organizaciones



Base: Total de protestas (n=5268)

Nota: para facilitar su lectura, el gráfico no incluye las categorías "Otros", "Demasiado vago para codificar", "Sin datos", "Multisectorial" y "Autoconvocados"

**GRÁFICO 11: EVOLUCIÓN de las PROTESTAS SINDICALES según SECTOR de ACTIVIDAD**



Base: Total de protestas en las que participan sindicatos (n=2568)

Nota: para facilitar su lectura, el gráfico no incluye los valores de las categorías "Judiciales", "Salud", "Comercio", "Demasiado vago para codificar", y "Otros".

Pero más significativo es el gráfico 11 del mismo trabajo (p.42), donde se observa claramente el comportamiento de la protesta sindical en la industria, ya que al final del período se sitúa en el 5% del nivel de protestas, mientras el resto de las actividades (Educación, Administración Pública y Servicios) lideraron la protesta sindical, lo que indicaría una fuerte ofensiva sobre los sindicatos que al final del período estudiado por los autores se mantuvo en un 26% del conjunto de las protestas, mientras también se presume un fuerte disciplinamiento de los obreros industriales durante todo el período, producido por los despidos masivos. Tal el caso de la desocupación abierta que para 2002 eran de 17,8 % y los de subocupación del 19,9 (Torrado, 2010).

La industria automotriz, que había sido una de las ramas que había mantenido la ocupación, inclusive reclutando trabajadores, fue una de las más afectadas en el período, ya que la ocupación se redujo de los 26.286 en 1997 a 12.166 en 2002. Estos datos configuraban un panorama sombrío, en particular para la rama automotriz. En la Tabla siguiente se observan los datos de cantidad de trabajadores en Ford entre 1998 y 2004, en que también la plantilla obrera se reduce a menos de la mitad de los trabajadores de 1998.

Tabla 1. Cantidad de trabajadores en Ford Argentina entre 1998 y 2004

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cant. Trab. En Ford	4120	1908	1956	1956	1800	1675	1800

Fuente: Memoria y Balance SMATA (1998-2004) En Santella (2007).

Ahora bien, lo que nos muestra el gráfico 7 de los autores nombrados anteriormente, es que el movimiento de diciembre de 2001 elevó las protestas del período nombrado a nivel de estallido social en que se combinaron la protesta civil (de acuerdo a los autores) y la piquetera mientras declinaba la sindical y, mucho más, la protesta de los obreros industriales. Pero he aquí la emergencia de un sujeto “inesperado”: las clases medias. Ahorristas y no ahorristas, ciudadanos desencantados con la gestión de la Alianza, clases medias que habían sufrido también las embestidas neoliberales y que, según Merklen (2005) bajo el subtítulo “La sorpresa de las ciencias sociales”, plantea que el proceso que la había llevado a su aparición en el espacio público, no había sido tenido en la cuenta de las ciencias sociales. Durante el año 2002 y aún en 2003, esas clases medias adoptaron un nuevo tipo de organización como fueron las asambleas barriales y hasta compartieron el espacio público con los movimientos piqueteros.

Fue ese potente movimiento reivindicativo, el que decretó, según Piva (2017): "... el fin de la convertibilidad y, con ella, de la cristalización de una relación de fuerzas entre las clases legada por la hiperinflación y la reestructuración posterior" (p. 65). Así, para el autor, las consecuencias del levantamiento popular fueron, por un lado una fuerte devaluación del 300%, aumento de la inflación y un importante retraso salarial entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002, pero al mismo tiempo la permanencia de un fuerte movimiento popular que obligó a establecer retenciones al agro para financiar los planes para Jefes y Jefas de Familia Desocupados, creación de Comités de Crisis y finalmente el adelantamiento de las elecciones luego del asesinato de dos jóvenes piqueteros<sup>158</sup>. Por otro lado, el autor plantea un cambio en la relación de fuerzas hacia el interior de las élites dominantes que impulsó al "fortalecimiento de las fracciones industriales y agroindustriales exportadoras frente a las fracciones financieras y aquellas vinculadas a las empresas privatizadas." (p. 66) Todo esto vinculado al reciente default que produjo largas negociaciones con los acreedores "que implicaría una importante reducción de la deuda externa" (ibídem).

El mismo autor sostiene que esa situación que derivó en la recuperación del proceso de acumulación y en una nueva relación de fuerzas "pusieron de manifiesto el carácter paradójico de la relación de fuerzas emergida de la crisis de 2001, suficiente para bloquear la ofensiva neoliberal pero insuficiente para impugnar de modo radical el proceso de reestructuración de los años '90" (Piva, 2017: 74) Así, ese proceso siguió la línea de dependencia del capital extranjero lo que llevó a una interpenetración de intereses entre el capital local y el externo: "El resultado fue un desarrollo caracterizado por la profundización de la dependencia tecnológica, por la "dualización estructural" entre un sector moderno y competitivo (fundamentalmente exportador) y otro atrasado e impulsado a la intensificación y extensión de la jornada laboral" (p. 73).

Tanto Bonnet (2008) como Piva (2017) hacen mención a que en la década de 1990, la rama automotriz había logrado un importante incremento de la plusvalía relativa como de la absoluta, tanto por la introducción de nuevas tecnologías como por la extensión de la jornada laboral respectivamente. En tanto, el segundo autor, señala que en el ciclo de la post-convertibilidad también se realizaron las IED en primer lugar en el sector extractivo de la economía pero también en la industria. Así, las terminales y las empresas de punta

---

<sup>158</sup> Maximiliano Kosteki y Darío Santillán fueron asesinados por fuerzas de seguridad durante una marcha de movimientos piqueteros el 26 de junio de 2002 en la Estación Avellaneda del ferrocarril Roca.

del sector autopartista, volvieron a ser uno de los sectores más favorecidos en la década de 2000, como el caso de Ford, que en 2002 inauguró una nueva Planta de Pintura totalmente robotizada<sup>159</sup>, con una reducción de sopletistas de alrededor del 50%.

En este punto vale la pena una pequeña digresión alrededor de la relación de fuerzas que propone Piva un párrafo atrás. Esa nueva relación de fuerzas tendría un carácter paradójico para frenar la ofensiva neoliberal pero no para impugnar la reestructuración de los años 1990. Regresando más atrás, el autor sostiene que esa relación cambió dentro de los sectores dominantes, pero no especifica cómo se manifestó la nueva relación entre estos y los sectores populares. En este caso, nos interesa la clase obrera, sobre todo industrial. Entonces, lo que conviene mencionar es que esa relación de fuerzas fue desfavorable para los obreros industriales en tanto se mantuvieron en situación defensiva durante 6 años desde 1998 hasta promediar el año 2004 en que comenzó a recuperarse la industria que se tradujo en conflicto salarial con picos en 2005 como lo muestra más adelante Etchemendy (2013) Sobre esa cuestión trataremos en el próximo apartado.

## **7.2. De nuevo, la clase obrera.**

El tipo de cambio competitivo luego de la devaluación (Damill y Frenkel, 2015) se constituyó en un fuerte impulso a las exportaciones y la rama automotriz volvió a convertirse en una de las más dinámicas. El principal destino de las unidades exportadas fue y siguió siendo Brasil y en segundo lugar el resto de los países de América Latina<sup>160</sup>. La reversión de la situación en la industria automotriz para 2004 después de 6 años de caída pronunciada, se concretó en un nuevo ciclo ascendente que duraría 10 años<sup>161</sup> y en que se reclutaron nuevos trabajadores y se profundizaron los dispositivos de la organización del trabajo que se habían puesto en marcha en la década anterior. Pero a su vez, esta reactivación de la industria habilitó nuevamente el conflicto laboral por la recomposición de los salarios fuertemente depreciados luego de la devaluación de 2002.

Según Etchemendy (2013) el conflicto laboral se incrementó a casi el doble entre 2004 y 2005 y comenzó a declinar a partir de esa fecha regresando a los valores de 2003, mientras la cantidad de acuerdos y CCT se incrementó en forma continua hasta 2010 y comenzó a declinar para 2011. Esto muestra claramente una institucionalización del conflicto

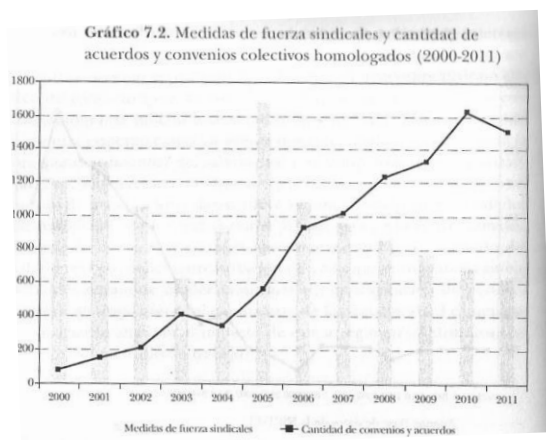
---

<sup>159</sup> Una inversión que podría considerarse significativa, toda vez que en la planta mexicana habían desistido de la robotización en Pintura, ya que sus costos eran menores contratando a más pintores (Lipietz, 1997).

<sup>160</sup> Anuario Adefa 2019.

<sup>161</sup> Salvo los años 2008-2009.

laboral, salvo los que se dieron por fuera de esos canales como el de Kraft (Alimentación) en 2009 o el de General Motors (Automotriz) entre 2008 y 2009 o más adelante los de Gestamp y Lear , dirigidos por organizaciones de izquierda opuestas a la dirigencia.



### ***7.2.1. Ford: los obreros dan el primer impulso al conflicto salarial.***

Si la sobrevaluación de la moneda durante la convertibilidad había restado competitividad a las empresas, la única solución hubiera sido recuperar una productividad que se había reducido desde 1995, por dos posibles vías: una fuerte inversión tecnológica y/o incrementar la explotación de la fuerza de trabajo hasta niveles difícilmente posibles de lograr (Piva, 2017). El nuevo tipo de cambio favoreció el regreso de la competitividad de las terminales automotrices en el mercado latinoamericano, que en 2004 se reactivaron con cierta rapidez, cuando todavía, en el caso de Ford, quedaban casi 100 trabajadores suspendidos desde 2002. De este modo, para mayo de 2004 había surgido la urgencia de cumplir con pedidos de exportación de las pick-up Ranger, por lo que los directivos plantearon la necesidad de incrementar las horas de trabajo semanales, lo cual fue rechazado por la mayoría de los trabajadores, que aprovecharon la oportunidad de una reactivación que daba sus primeros pasos, para reclamar aumentos de salarios, retrasados luego de la devaluación. Y si bien la CI había intercedido en los distintos sectores para la aprobación de la oferta, ésta fue rechazada en su mayoría, sobre todo en las líneas de Ranger, el sector que más crecía en producción<sup>162</sup>. Así, vamos a tratar de reconstruir este movimiento relativamente independiente de las bases obreras.

<sup>162</sup> Para ese entonces, se producían en Ford las pick-up Ranger a partir de 1996 y también el coche Focus. Estas últimas líneas con menos producción que las primeras.

José, que continuaba como delegado de Ranger en ese momento, relata que, como delegado opositor a la CI controlada por el gremio, y al notar el estado deliberativo en su sector, impulsó una asamblea a la cual concurren aquellos, seguros de controlarla:

Entonces, cuando viene esto, le digo [a la CI], “mirá: esta es una asamblea jodida...viene jodida...en 20 minutos, se me enquilomba todo...hagamos una cosa: ¿por qué no le piden al gerente laboral que la hagamos en horario de trabajo? ...y nos tomamos todo el tiempo que sea necesario, porque sinó, se va a pudrir... es al pedo” Bueno, estos boludos, entraron...la CI de Montaje...entró...dijo: “total, (había como una práctica) vamos nosotros ahí, la gente se caga en las patas y no pasa nada...” Bueno, pasó lo contrario: no se cagó en las patas...entonces empezaron a plantear: “no, nosotros no queremos laburar 12 horas, sinó queremos aumento de salarios...la guita no alcanza más... no pasa por ahí...apretemos ahora que la empresa necesita...” bueno, todas esas cosas...

Entonces, después uno, que es un “negro” de la Interna (...) odiado... que ya venía odiado de otras asambleas quería patotear a la gente... entonces dijo: “¡Bueno, bueno!, yo no veo las manos levantadas acá...” entonces yo le paré ahí. Entonces digo: “acá vamos a hacer las cosas bien, no las vamos a hacer como vos querés...” Bueno, ahí me mandé un “espiche”, qué se yo... Dije muchachos: “bueno, acá vamos a resolver lo que decida la mayoría, pero una cosa: si acá nosotros decimos quite de colaboración, ¿no se queda nadie!, porque no vamos a quedar como payasos ante la patronal” ¡...y ahí todos aplaudiendo como locos! ...levantaron las manos... ¡y hasta los codos levantaron!...

Dando crédito a este relato, corroborado por Marcelo y por publicaciones de izquierda en esos días<sup>163</sup>, es posible inferir que si el plantel de Ranger “no se cagó en las patas” sorprendiendo al representante de la Interna, fue por la evidencia de que los empresarios necesitaban urgentemente incrementar las unidades, justamente de su sector y, que esto los habilitaba para reclamar por los salarios devaluados. Por otro lado, se evidenciaba una cierta astucia del entrevistado para comprometer a la CI con las demandas del sector, lograr que negocien un aumento con la patronal y a la vez resultar relegitimado por las bases que testimoniaban su apoyo en un cierto reconocimiento colectivo.

Finalmente, la CI y el gremio acordaron con los empresarios un aumento del 10%, pero fue rechazado en asambleas de sector, cuando no interpelados los miembros de la CI. En esos días, lo que había sido apatía durante años, se transformó en estado deliberativo. Inclusive, en la planta de Estampado realizaron una reunión a la hora del comedor al margen de la CI, llamada por un subdelegado, procedimiento inusual durante los 20 años que habían transcurrido luego de la derrota de la toma de 1985, actitud considerada como temeraria, según la versión José, ya que los miembros de la Interna estaban avisados de dicha reunión y el subdelegado podía ser sancionado por el sindicato al actuar por fuera de su control. Para José, a pesar de la pérdida de temor de los trabajadores de su sector,

---

<sup>163</sup> Armando Ruedas: “Ford. La burocracia no anda en Ranger”, Revista Nuestra Lucha, julio 2004.

ello no implicaba que los delegados opositores a la CI dejaran de actuar solapadamente. Una experiencia no muy reciente, recordaba que tres delegados habían sufrido las consecuencias de la falta de “verticalidad” hacia el gremio<sup>164</sup> Es decir, que la autonomía de las bases con respecto a la dirección sindical era relativa y que si hubo una relación de fuerzas favorable a los trabajadores, necesitaba ser capitalizada por una organización alternativa que en ese momento no existía, según los dichos del entrevistado.

Repetimos, por primera vez en 20 años, el movimiento se presentaba casi como un desafío de las bases ante una CI que había prorrogado sus mandatos desde 1997, una delegación que estaba por caducar en julio de 2004. Por otro lado, no se había renovado la plantilla obrera desde aquella fecha, en que terminó estabilizándose en 1800 obreros, en su gran mayoría con 20 años de antigüedad o más y no menos de 8 años teniendo en cuenta la última dotación ingresada en 1996. Este era el panorama en Ford para julio de 2004.

Nuevamente se volvían a tensar las relaciones laborales tanto con la patronal como con los representantes sindicales a algunos de los cuales se les llegó a pedir la renuncia en asambleas de Estampado, según relata el entrevistado que sí parecía resultar legitimado en las asambleas que realizaba en el Comedor de Montaje ante la dificultad de conseguir los permisos correspondientes para realizarlas en horas de trabajo. Astucias bastante comunes en el sector, que evadían las restricciones a las asambleas. Así, la protesta derivó en el rechazo de un 10% de aumento salarial considerado escaso, la votación de quites de colaboración, su cumplimiento y la presión para que se realizara una asamblea general. Lo que terminó concretándose el lunes 12 de julio, a la que concurrió Manuel Pardo, secretario adjunto de SMATA, que, según José, trataba de imponer la aceptación del 10%:

Bueno, entonces, pasa eso, Pardo empieza a hablar, a tirar... barras de hielo, a decir: “tenemos que cuidar la exportación...” parecía un jefe de personal, y la gente lo miraba así... ahí uno le gritó: “¿porqué no hablás de la obra social?” le dijo. (La fundieron toda)... ahí no le dieron bola, ¿viste? Entonces dice Pardo: “votemos muchachos. Votemos...bueno, a ver, ¿quién está por el aval?”...habrán votado diez, quince por el aval, pero el resto, nada, viste... “Bueno, parece que estamos divididos” ¡No, qué divididos!... Y el hijo de puta se bajó... ellos ahora la hacen en un playón, ¿viste? Y nosotros estábamos abajo...Aparte, te digo como son las asambleas...el micrófono lo tiene él... el resto tiene que hablar a capela... los de la Verde de la Interna estaban arriba, y algunos forros, también... ahora... la gente, estábamos todos abajo. A los gritos quedamos ahí, qué se yo... Y entonces llamó al plebiscito ése... a la votación esa por el sí o por el no...

---

<sup>164</sup> En 1989, con vistas a las elecciones nacionales, tres delegados del MAS, habían realizado gestiones ante los empresarios para lograr una visita del candidato Luis Zamora y de un representante de los sindicatos polacos, sin la aprobación del gremio, por lo que el sindicato les quitó los fueros, lo que habilitó a la patronal para despedirlos más tarde.



Así, la escena en que el secretario adjunto, la CI “y algunos “forros” también” subidos a una tarima y, micrófono en mano, los colocaba sin duda en una situación de poder hacia los delegados de oposición, delegados de base y a las propias bases, que estaban abajo y no podían hacer otra cosa que tratar de elevar la voz para ser escuchados, mientras el conjunto recibía un discurso destinado a enfriar los ánimos y a lograr el apoyo a los acuerdos del gremio con la empresa. Y a pesar de la votación en contra, quedó establecido el voto por urnas para definir el apoyo o no al acuerdo. El plebiscito en cuestión consistía en aceptar o no la propuesta del 10% por parte del gremio, que se realizó el jueves siguiente por urnas en cada sector en que terminó aceptándose ese aumento, votado a favor por un 63% de la plantilla (Santella, 2008), salvo en Ranger, el sector de José, donde fue rechazada, así como en algunos sectores más calificados, según el autor.

Detengámonos un momento en este proceso, notando las desigualdades entre los grupos obreros y el rol del delegado en la toma de decisiones. José sostiene que “todo pasaba a través de... de lo caudillesco, que creo que pasa todavía por ahí... a nivel caudillo. Tenías que decidir... había discusiones, pero... tu palabra era santa... no había... compañeros que pensarán en... las consecuencias. ¡Ojo! Compañeros muy honestos...” Así, “el zurdo de Ranger”, llamado así por amigos y otros no tanto, se establecía como un punto de referencia ante los trabajadores que lo venían legitimando desde hacía 20 años en su función. Inclusive, desde otros sectores, el colectivo era nombrado como “los zurdos de Ranger” que, no tan solapadamente, tomaban decisiones en fugaces asambleas a la hora del Comedor. Asambleas en que la palabra del delegado “era santa”. Y, de alguna manera, se puede decir que muchos de los delegados hayan estado revestidos de cierta sacralidad.

Pero el liderazgo no invalida la emergencia de un activismo latente que pareció encontrar los resquicios favorables para revalorizarse en lo que entendían como la oportunidad precisa para plantear sus demandas. Ahora bien, en el voto por urnas ganó la aceptación de la propuesta de la Interna, cuando aparentemente había sido rechazado en asamblea. Y sin embargo no sucedió lo mismo en Ranger, donde fue rechazada. El voto por urnas pareciera ser un acto individual y secreto. Sin embargo, no es librado al azar en tanto los delegados apelan a su influencia sobre los votantes de acuerdo a las orientaciones de aquellos, la mayoría referenciados con las directivas del gremio. Se establece una disputa velada, lejos del azar. Aun así, en Ranger votaron por el NO, de modo que es posible pensar que no sólo fue la palabra de José por el rechazo, sino que existía o, se había reactivado después de años de pasividad, un cierto activismo que actuó en ese sentido.

Foto 1. Sociabilidades en Ranger. La pose en la línea y la picada de los sábados durante las horas extras.



Fotos cedidas por José (en el centro, fumando y penúltimo de bigotes).

Si pensamos que el movimiento de junio y julio fue únicamente por el factor salarial, olvidaríamos lo que ocurría en las líneas de producción. Marcelo aporta un elemento interesante sobre la oferta de realizar horas extras en la línea durante la semana, puesto que los obreros acostumbraban a cumplirlas en trabajos más relajados<sup>165</sup>, realizando los faltantes de piezas, por ejemplo: “... Pero bancarte el ritmo de producción que tiene Ranger durante 12 horas, parece que es uno de los factores que juegan para que la gente tire la bronca.” En los días de julio de 2004, este entrevistado está aportando casi una imagen del trabajo en línea de Ranger, desde su rol en la oficina de Mantenimiento, ya que la relación directa con los obreros le permitía observar:

Yo, por ejemplo, la otra vez fui a hablar con un pibe después de la asamblea y todo...estuve media hora con él, y... me fui hecho mierda yo... Se mete adentro de la camioneta... pone... saca... viene... va... viene... permanentemente. Es un pibe que más o menos le tiene la mano al laburo y todo, viste... pero. Bueno, charlábamos pero así... siguiéndolo metiéndose adentro de la camioneta. Salía, entraba...

Así como había diferencias entre distintos sectores en relación a los tiempos asignados, también las había en las líneas de producción. Si para octubre de 2004, según José, el promedio del paso de las Ranger era de 2'47" cada una, los tiempos de ejecución de las tareas eran diferentes según los puestos: “yo cuando voy por la línea veo tipos que están todo el día leyendo el diario... y hay otros tipos que están laburando a lo perro...”

Los dos relatos coinciden en que existían puestos muy cargados de tareas en que los obreros terminaban las 8 horas extenuados. Imaginemos a un trabajador que había envejecido en las líneas de Montaje, extender su jornada a 12 horas y a esos ritmos. Y si

---

<sup>165</sup> El relajamiento en las líneas había sido una rutina de los obreros de Ranger los viernes o, eventualmente los sábados durante las horas extras, compartiendo “picadas” como muestra la foto de arriba.

le agregamos salarios devaluados luego de 2001, encontraríamos los elementos que desencadenaron el movimiento. Así, la apatía y la somnolencia de los años anteriores dieron lugar a un proceso que terminó sacando de su letargo a una dirigencia que recién parecía hallar las señales favorables de parte del nuevo gobierno que llevaba un año en sus funciones intentando encontrar también en ellos los puntos de apoyo para su gestión.

### **7.3. La institucionalización del conflicto y el ingreso de nuevos trabajadores.**

En los meses siguientes, se normalizó la situación y la empresa incorporó nuevos trabajadores en vista del aumento de la producción y de las exportaciones. El plantel se renovaba con jóvenes con títulos secundarios y preferiblemente sin experiencia, ya que serían entrenados según las necesidades de la empresa. Así, a la pregunta sobre estos nuevos obreros, José asegura que su reclutamiento había sido consensuado entre la CI y los directivos: “Sí, con estudio sí. Ahora sí, son más con estudio...cualquier secundario...sin experiencia...” Sin embargo, la nueva camada también estaba compuesta por algunos estudiantes de Ingeniería y técnicos mecánicos como Mariano, que ingresó en julio de 2004, con quien se realizaron tres entrevistas en 2013, dos años después de haberse retirado de Ford. Más adelante intentaremos seguir sus pasos y a través de él de otros jóvenes ingresantes, sus relaciones y la relación con los “viejos” y con el trabajo. A su vez, cómo fueron impactando los nuevos y no tan nuevos modos de organización del trabajo que se fueron estableciendo en Ford: “Hubo ingresos en el 2004 cuando entré yo. Ahí hubo tres ingresos, porque yo entré en julio. En julio, en tres primeras camadas que entré yo éramos 300. En el mes de octubre entraron otros 150 más.”

Si el ingreso de nuevos trabajadores en la década de 1990 había requerido una formación en el nivel secundario, con más razón el nuevo reclutamiento mantenía ese requerimiento, aunque menos con estudios universitarios. Tal fue el caso del entrevistado, entrenado por su tío, para que no mencione su inclinación a continuar sus estudios. Aquí, la astucia del tío se encarna en el sobrino y éste a su vez queda comprometido con aquél para “hacer buena letra” en el puesto al que será asignado. Tal el compromiso tácito entre los nuevos ingresantes hacia sus parientes, delegados, etc. que los habían recomendado:

En ese momento, la persona que me hizo entrar, me dijo que mejor era decir que no estaba estudiando, porque ellos necesitaban full-time... ellos necesitaban que yo trabaje, en el 2004. Si vos decías: “No, porque yo estoy estudiando”, vos le presentás un problema ya, porque vos en algún momento le vas a decir: “Yo no puedo cambiar de turno porque estoy estudiando... yo no puedo hacer horas extras porque tengo que estudiar...”. Tengo un problema con ellos. O sea, vos le tenías que decir eso: “terminé el secundario, tengo este título, y... en un futuro estudiaré”

De esa manera, las credenciales educativas fuertemente devaluadas en la década anterior, mostraron sus contornos, ya que esos límites eran los requerimientos productivos de la empresa que no establecía diferencias entre jóvenes secundarios y universitarios a la hora de cumplir compromisos tanto con el mercado interno como con la exportación. Como dijimos, el papel de los delegados y sobre todo de la CI había sido decisivo en el ingreso de nuevos trabajadores, ya que se establecía una suerte de “bolsa de trabajo” en poder de los delegados más afines a la conducción gremial. Una condición que no parecía escapar a los nuevos como el entrevistado: “... si tiene la oportunidad de hablar con gente que está trabajando ahora, pregúntele el poder que tiene el gremio ahí adentro... el gremio tiene mucho poder dentro de la fábrica. Si hay diez ingresos, ocho los mete el gremio.”

En realidad, ese poder atribuido a los delegados, debía ser legitimado en las elecciones de representantes, toda vez que se habían prorrogado los mandatos de dos años (1997-1999) por otros cinco en que la actividad gremial había disminuido, salvo los paros de la CGT ya nombrados. Según José, todo se había trazado en medio de un clima de apatía por la crisis, que no planteaba cambios en ese sentido: “bajábamos a los sectores, y le decíamos a los compañeros si querían que seguíamos como delegados o renunciábamos. Lo poníamos a consideración de la gente. Así nos fuimos manteniendo todos estos años... pero la mayoría zafaba... “dale para adelante”...”. Sin embargo el nuevo clima que había surgido del movimiento de junio y julio, impulsó a nuevos actores a postularse como representantes: “En realidad hubo bastantes candidatos... hubo como ochenta y pico candidatos para treinta y pico, pero todo “pato o gallareta”<sup>166</sup>. Sí, se presentó en general, pero sin experiencia... tenés que manejar muchos sectores. Casi un político tenés que ser”

Esto supone otro terreno de disputa y a la vez de alianzas, tanto para quienes quieren revalidar sus títulos como para aquellos que desean postularse como alternativa, lo que lleva a una verdadera campaña electoral por parte de los delegados y de sus seguidores tanto para su renovación como para impulsar a algún obrero que suponen consolidará sus posiciones. Un terreno en el que no siempre se “juega limpio” y en que los actores ponen en juego todas sus astucias para conseguir determinadas mayorías en el CD y la CI. Así, se eligieron 31 delegados (José fue el más votado en Ranger) y 18 subdelegados para 1800 trabajadores, pero el gremio redujo la cantidad de subdelegados, ya que el convenio de SMATA establece un delegado y un subdelegado cada 58 obreros.

---

<sup>166</sup> La metáfora de José se refiere a una situación insegura, es decir, “salga lo que salga”

Si convenimos en que la reactivación de los trabajadores de Ford había sido tomada con cierta sorpresa por la dirigencia sindical, aletargada como estaba por los años de baja actividad sindical, acordemos también que la debilidad del activismo no logró conmoverlos en gran medida, pero sí alertarlos. También es de notar que la dirigencia gremial recién comenzaba a recuperar su poder, disminuido como fue durante la década menemista. Así, Etchemendy (2013), señala que las principales prerrogativas sindicales, se mantuvieron latentes a la espera de momentos más propicios para retomar el poder que habían enarbolado en épocas más benignas: “En otras palabras... [Mantuvieron] el monopolio de representación por sector, la preeminencia de los líderes nacionales o de la federación regional en la negociación colectiva, el control de las obras sociales y la ultraactividad de los convenios”<sup>167</sup> (p. 297).

Así, las señales del nuevo gobierno surgido en 2003 fueron de búsqueda de las alianzas necesarias dada la escasa votación que lo llevó al poder en su primer período. La principal señal fue la derogación de la Ley 25250 de Reforma Laboral sancionada por el gobierno anterior: “La nueva legislación revirtió las reformas que habían flexibilizado la contratación salarial en la etapa neoliberal, reforzó los convenios sectoriales –cuyas cláusulas volvieron a ser inmodificables por cualquier negociación de empresa- y restituyó la ultraactividad de los contratos” (Etchemendy, 2013: 298). De esta manera, el sindicalismo se constituyó en uno de los principales soportes de los sucesivos gobiernos kirchneristas<sup>168</sup>, al menos hasta 2011 en que se produjo la ruptura del gremio Camioneros, la principal fuerza de la CGT. En tanto, el beneficio fue mutuo, según el autor que señala tres indicadores: “a) formulación conjunta de políticas públicas; b) nombramiento de sindicalistas o funcionarios cercanos a los gremios en puesto clave del gobierno, y c) intercambio de apoyos políticos” (p. 299).

¿Cómo repercutió esta coalición en el gremio SMATA? Si bien es presumible que el movimiento en Ford ya nombrado, haya encendido luces de alerta en la dirigencia, también es cierto que rápidamente retomaron el control de la situación y al año siguiente se pusieron a la cabeza de las negociaciones con las patronales en relación a la discusión salarial e impulsaron un conflicto que duró cerca de dos meses. Esto parece haber sido registrado por algunos trabajadores con cierto recelo, como relata José en otra entrevista:

---

<sup>167</sup> En el caso de Ford, se mantuvieron los convenios base de 1975 y 1989. Este último con algunas pocas reformas con respecto al anterior.

<sup>168</sup> A Néstor Kirchner le sucedió su esposa Cristina Fernández durante dos períodos entre 2007 y 2015.

... que la burocracia quería lavarse un poquito la cara... y bueno... entonces es que empiezan a encabezar estos conflictos, pero con acuerdo con la patronal. ¡Ojo! El techo salarial estaba pactado con la patronal... El “gordo” (José Rodríguez) hizo asamblea, incluso amagó con tomar la fábrica... hay una especie de lavada de cara de ellos.

El conflicto de 2005 fue bastante largo. Y, ciertamente, la “lavada de cara” se manifestó en un discurso confrontativo de parte de la dirigencia sindical que por un lado intentaba recuperar control y prestigio ante las bases, pero por el otro recibía ciertas señales de apoyo por parte de las autoridades nacionales (Etchemendy, 2013). También es posible presumir algún entendimiento con la patronal para evitar que la lucha por la recuperación salarial caiga en manos de un activismo con cierta autonomía del sindicato. En ese transcurso, se sucedieron varias asambleas y medidas de fuerza, entre las que se contó un nuevo corte en la ruta Panamericana el 07/06/2005 en que participaron trabajadores de Ford y de VW. José recuerda una cierta similitud con lo ocurrido en 2002: “Hubo toda una discusión: “no hagamos lo mismo que los piqueteros... la gente de afuera no tiene nada que ver...” bueno, cortamos... el sindicato empujaba, entonces no había drama. Había jóvenes que también estaban en contra de cortar.” Una medida gremial que volvía a incorporar el repertorio piquetero, mientras éstos se fueron lentamente desmovilizando, ya sea por su institucionalización cooptados por el gobierno o porque regulaban el movimiento de acuerdo al carácter de las demandas. En tanto, la aparición en el espacio público de los obreros de las dos terminales, causó el impacto esperado en que los medios de difusión difundieron el hecho, pero esta vez en un marco de una notable recuperación de la industria automotriz.

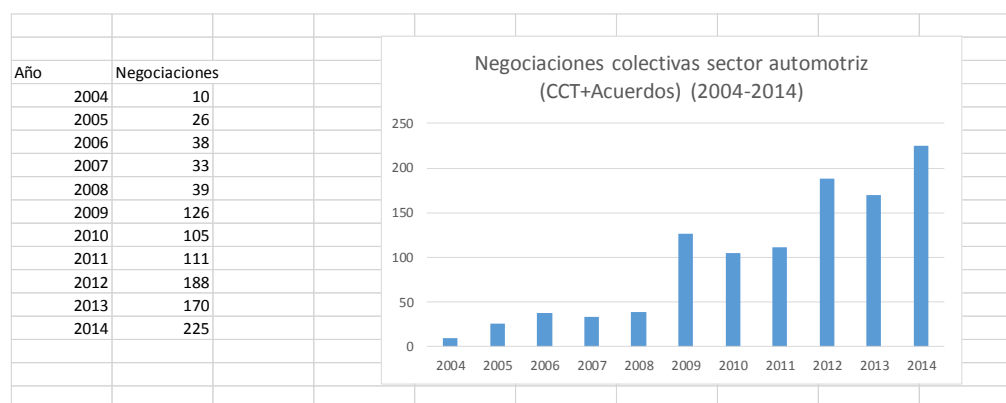
Foto 3. Corte de ruta Panamericana por obreros de Ford (abajo) y de VW (arriba).



Diario Clarín del 08/06/2005

El conflicto finalizó con el logro de un aumento salarial de alrededor de \$1900 en Ford y alrededor de esa suma en Daimler-Chrysler y en Volkswagen, mientras que en el resto resultó un poco menor. En los años siguientes se retomaron los acuerdos colectivos en base a porcentajes que rondaban en algo menos del 20% hasta 2008 y alrededor del 30% a partir de 2009. Así, la vuelta a los convenios colectivos a partir de 2004/2005 fue aumentando hasta 2010 para comenzar después a declinar. Marticorena, (2015) enfatiza que las negociaciones siguieron la dinámica de los años 1990 donde prevaleció la negociación por empresa sobre la negociación por actividad, contrariamente a la dinámica de los años 1970 y 1980. Veamos ahora los datos de la negociación colectiva en el sector automotriz, que brinda un panorama entre 2004 y 2014, según D’Urso (2017).

Gráfico 1. Negociaciones colectivas en el sector automotriz incluidos CCT y Acuerdos entre 2004 y 2014.



Elaboración propia en base a los datos de D’Urso (2017).

En el gráfico se observa el fuerte incremento de la negociación en el sector automotriz, que se realizó también en mayor medida por empresa que por actividad. Llama la atención el fuerte incremento de las negociaciones a partir de 2008/2009, que según D’Urso se deben a “la aceleración del ritmo inflacionario a partir del año 2007 que conllevó a que la negociación de acuerdos salariales sea cada vez más frecuente” y “por el establecimiento de un mecanismo de negociación salarial trimestral a partir del año 2010” (p. 180). En estos acuerdos, la autora destaca también, que: “Especialmente relevante es la inclusión de cláusulas de paz social (670) en los acuerdos negociados colectivamente...” (Ibídem) Las cláusulas de paz social comprometen normalmente a patronos y sindicatos. A unos a no despedir trabajadores y a los otros a no realizar medidas de fuerza que obstaculicen la producción. Estos acuerdos son cumplidos en general, pero lo que los acuerdos han soslayado casi siempre han sido las condiciones laborales y sobre todo los dispositivos de control de los trabajadores por parte de los patronos.

Los acuerdos en la rama automotriz incluían también, como dijimos, las condiciones de contratación de los trabajadores que, si bien fueron más flexibles en las empresas reinstaladas como General Motors o las instaladas por primera vez como Toyota, no por eso dejaron de tratar sobre la contratación de obreros por tiempo determinado, como en Ford, por lo menos a partir de 2006/2007. Por lo tanto los datos de Adefa que indicaban los obreros registrados, no estarían mostrando ese crecimiento informal.

Como indicamos más arriba, en 2004 empezó a recuperarse la industria y se comenzaron a reclutar nuevos trabajadores. Retrocedamos a ese año para conocer el camino recorrido por un obrero recién ingresado y, paralelamente, los pasos de José durante esos años. Aquí vamos a personalizar en un operario algunas trayectorias, podríamos decir, similares a otros jóvenes que ingresaron junto con él en momentos en que todavía no se visualizaba un claro horizonte laboral y en tanto los índices de desocupación abierta todavía eran preocupantes. Ingresar a una gran fábrica como Ford, podría seguir siendo considerado un privilegio, cuando el clima de incertidumbre todavía no se había disipado.

#### **7.4. Trayectorias de un joven soldador.<sup>169</sup>**

- Bueno, la cuestión es cómo empezaste... el primer día... los primeros días...

Al principio, tenés tres días de... inducción, te hablan de la empresa. Qué es la empresa, cuales son los fines de la empresa, las normas... los tres días. Cómo moverse en la planta, el tema de la seguridad. Te muestran videos de seguridad, te muestran la normativa de la empresa.... Te hablan personas de Relaciones laborales, te hablan los delegados...

- Ah, los delegados, ¿participan?

No, después vienen los delegados a hablar la parte del gremio, ¿no? Gremial... los representantes gremiales vienen a darte una charla de... cómo se maneja el gremio ahí, y darte como una bienvenida. Son tres días de capacitación. Eso fue lo que me tocó a mí.

El entrevistado es técnico mecánico y con conocimientos de Matricería. Sin embargo, se lo destinó a la línea de soldadura de Ranger. Pero el entrenamiento del ingresante no comienza en la línea de soldadura, como sí lo fue en la década de 1970, como el caso de Oscar, sino en la oficina de Recursos Humanos. Un adiestramiento sobre las normas de la empresa que para la camada anterior de ingresantes podía haber sido de unas horas, se convierte en tres jornadas de introducción a los fundamentos de un nuevo dispositivo de cooptación de los nuevos. La *inducción*, entonces, resultaba ser una introducción a lo que llamaron el FPS (Sistema de Producción Ford), un paquete de dispositivos de captación

---

<sup>169</sup> Permítase parafrasear el título del capítulo VII “Las contradicciones de un joven monitor” del libro de Beaud y Pialoux (2015: 271-306).



del saber hacer de los trabajadores para el logro de la mejora continua en la calidad de los productos, el Just in Time y el aumento constante de la productividad. Así, el ingresante se encontraba en los primeros días con la oficina de recursos humanos, transformada en el primer eslabón de su formación, cuando tradicionalmente esa dependencia de la multinacional había tenido como función primordial el control de la actividad sindical. Así, Hernández (2019) señala que: “La oficina de recursos humanos se convierte entonces en la usina desde donde motorizar el cambio cultural y la pretensión de descentrarse de la lucha sindical se funda en el ocultamiento del conflicto.” (p. 29).

Durante los años 70, la función de la oficina de recursos humanos había sido la detección de los ingresantes potencialmente conflictivos tanto en la averiguación de sus antecedentes como en el interrogatorio inicial orientado al mismo fin. Esa orientación de control del trabajador durante su permanencia en el trabajo continuaba siendo la misma, es decir, detectar el posible conflicto y actuar en consecuencia sancionando a los infractores de las normas. Si bien esa función se mantenía durante el período que estamos mencionando, ya estaba solapada bajo otros preceptos como la participación, el compromiso con los objetivos empresarios, etc. El control de los obreros adoptaba otros caminos más sofisticados en la propia organización del trabajo.

En cambio, el primer contacto de los delegados con el recién llegado, supone en primer lugar, la afiliación al gremio como protección del ingresante, una explicación de los beneficios que obtendría en su condición de afiliado, pero también un primer encuentro cara a cara en función de que la legitimación del delegado también dependía de su relación con los trabajadores que volvían a rejuvenecer la plantilla obrera.

Es a partir de aquellas reuniones que el obrero se encuentra por primera vez con el taller, su facilitador, el entrenador y sus compañeros de trabajo:

- Los primeros días...

Los primeros días... mirar y... Entrenamiento con una persona que ya está capacitada en el puesto de trabajo que te tocó. Te da una capacitación. No dura un día, dura más de un día. Depende del puesto, puede durar hasta un mes hasta que vos empezás a intervenir en el trabajo. Si es un puesto simple de Soldadura o cualquier otro puesto sencillo, obviamente la capacitación no dura ni una semana que vos ya podés estar trabajando, porque es monótono el laburo... es aprender a agarrar la máquina, adonde van los puntos, adónde va un sellador, adonde va otra cosa, y... tornillo, y ya está. Mucho no tenés que aprender, así que depende del puesto de trabajo, el tiempo que te den. Eso los primeros días, después los otros 365 que siguen, son iguales.

Aquí tenemos el primer encuentro del ingresante con su puesto de trabajo. El entrenamiento en el puesto asignado, realizado por un entrenador experto. Sin embargo, el entrenamiento no resulta una rutina como fue en tiempos anteriores en que el instructor no sólo indicaba en la práctica los pasos a seguir sino también los trucos que los “viejos” habían desarrollado durante años para adelantar la producción. Ahora se trataba de seguir los pasos de la hoja de proceso para cada puesto: la QPS<sup>170</sup>. Como Hernández describe:

1) El entrenador explica la QPS que realiza la operación. El operador escucha y observa con atención. 2) El operador lee la QPS mientras el entrenador realiza la tarea y comenta los puntos claves. 3) El operador explica la QPS y ahora realiza la operación. 4) El operador vuelve a regresar la operación varias repeticiones hasta alcanzar el ritmo requerido y el entrenador observa y hace comentarios (Hernández, 2019: 134).

La hoja de proceso explicita en detalle cada operación y los movimientos del obrero, la forma de empuñar la máquina, los puntos de soldadura a realizar y en qué momento hacerlo de acuerdo al movimiento de la unidad en la línea. Aquí comenzamos con el primer control del trabajador, ya que si la operación resulta defectuosa y fue entrenado correctamente, lo que se documenta en la QPS, el operario queda en evidencia por dicha falla. Sin embargo, existen mediaciones y mediadores para este problema, según Hernández (2019): “Con el fin de evitar una reacción punitiva frente al error de un operador, en primer término, interviene este grupo para constatar que se haya realizado el entrenamiento o reforzarlo en caso de ser necesario” (p. 94). De todos modos, según los dichos de José y, cuando el operario ya le “encontró la vuelta” al trabajo, generalmente, “hace lo que se le canta...”, es decir, y tal vez, asesorado por un “viejo”, encuentra el camino más corto para realizar la operación y tomarse unos segundos de descanso. Sin embargo el nuevo operador descubre luego que su tarea estará ligada a la cadena de producción por un tiempo indeterminado: “Eso los primeros días, después los otros 365 que siguen, son iguales...”

El entrevistado continúa su relato detallando su primera operación en el sector, tomando una lapicera y dibujando en la hoja de apuntes del entrevistador:

Primero se soldaba tiki tiki tiki el techo, después venías... corrías porque la unidad se iba... la unidad seguía caminando en la línea, entonces venías con el cable... corrías así... girabas la máquina, el cabezal, y soldabas la parte de adentro. Tiki tiki.

- ¿En cuánto tiempo tenés que hacer eso?

Dos minutos y medio. Eran 40, más 25, más 11... 76 puntos dábamos. En 2'30'' 76 puntos

---

<sup>170</sup> Quality Process Sheet.

Continúa la narrativa dibujando en el papel la operación del puesto siguiente:

Ése manejaba 3 máquinas. Ese laboraba todo el día. Todo el día parado. Porque en cuanto llegaba la unidad... Vos para adelantar tenías que pelearte con una de las máquinas, viste, para poder adelantarte y soldar estos 3 de acá atrás. Después venís, y soldás la bajada de acá adelante. De acá adelante, de acá adelante, de acá adelante (moviendo la lapicera), y después la unidad ya estaba más adelante todavía, entonces ahí se soldaba ahí adentro.

Resulta difícil imaginar cómo realizar estas operaciones en 2'30'' en Estampado. Sin embargo, José relataba que se llegaban a realizar hasta 22 operaciones en un puesto de trabajo en las líneas de Ranger de Montaje. Esto lo denominan en Ford *saturación del puesto de trabajo*. Es decir que se intentaba cerrar la porosidad de cada puesto agregándole operaciones. Regresando a Mariano, también es posible presumir que estos trabajadores encontraban los artificios, eludiendo los preceptos de las QPS, para realizar sus operaciones en menor tiempo y tomarse los segundos necesarios para leer los diarios, tomar mate o, encontrar formas lúdicas como evasión de la monotonía de la cadena:

...es un laburo pesado... y mentalmente también, porque te emburrecías. Vos eras un burro que dabas 70 puntos todos los días, y así podías estar dos años haciendo lo mismo.

-¿Cómo hacían para salir un poco de la rutina?

Ellos no querían. No está permitido leer diarios, libros, nada, pero bueno, uno necesita un poco.... Más los jóvenes. Tengo un compañero, que se habrá leído una biblioteca prácticamente. Sí, ni un minuto tenías. Tenías... 40 segundos, ponele, pero bueno, son 40 segundos que vos te leías uno o dos párrafos.... ¡Te lo leías todo, eh! ¡Todo, todo!...

-¿No jugaban? juegos durante el trabajo...

¿Durante el trabajo? ... de romper las bolas ahí... Y... sí. Le poníamos... (Sellador en el pico) Había un tano...el tano que manejaba las tres máquinas, cuando él estaba tan compenetrado leyendo el diario, ¿qué hacíamos? Íbamos, y... como una carnada a hablarle cualquier boludez, y el otro le ponía un pico... en las tres máquinas le ponía. Entonces, soldaba con una: ¡Pla! Soldaba con otra: ¡Pla!... ¡Pla!, y nos cagábamos todos de la risa. Porque encima ese viejo... Tenía que manejar tres máquinas... cuando se le corría un poco la unidad, después iba corriendo, ¿viste? Y entonces estaba peleando con la máquina porque no llegaba... cuando llegaba le mandaba el punto, ¡y explotaba el pico!

Aquí parecen mostrarse algunas continuidades con la cultura de taller. Los jóvenes adoptando tácticas de elusión de las rutinas de la línea, inclusive en complicidad con los viejos en adaptaciones mutuas en el juego, cuando las expectativas empresarias en el reclutamiento de los jóvenes pasaban entre otras cuestiones en que no adscribirían a las “mañas de los viejos”. Según el relato, parecía ser que el “viejo” se cobraba con creces la broma de “los pibes” con picardías más “pesadas”. Esa evasión de la rutina de la cadena “porque te emburrecías”, parecía mostrar que jóvenes como Mariano, entraban en relación con los “viejos” e incluso compartían una sociabilidad de intercambios lúdicos que festejaban en común, como el relatado por aquel. Una sociabilidad, se puede decir,

que se mantenía en los tiempos ganados a la línea en que circulaban los diarios, el mate y también “romper las bolas ahí” gastándole bromas al viejo y devueltas por este.

Pero estos comportamientos, que por un lado establecían líneas de continuidad generacional propios de la cultura de taller, por el otro dejaban ocultas grietas generacionales más profundas entre esa cultura y la generada por múltiples vías durante la convertibilidad, que ya se habían expresado con el ingreso de los jóvenes en la década de 1990 y cortado bruscamente con la crisis de 1998. La nueva camada de obreros de los años 2000, había consolidado por su lado una nueva cultura de la sociedad de los ‘90, que había exaltado el individualismo. Pero si esa fue la estrategia empresarial con el fin de captar las mentalidades de los jóvenes ingresantes en la medida de la retirada de los viejos, -que por otro lado resultó mucho más lenta de lo que esperaban los mandos jerárquicos- ese compromiso de los nuevos no se iba a manifestar en la extensión de la jornada laboral:

El pibe dentro de la fábrica... para un pibe de 22 años de ahora, no es vida. Para un hombre de 50 sí, porque a los 22 años vivía ahí adentro. Si, un hombre que tiene más antigüedad, es más responsable en su trabajo, más estructurado, hacer lo que se dice, y hacer siempre lo mismo. Por eso te digo, la diferencia estaba ahí. y... ya ese el momento en que yo estaba, querían trabajar 9 horas, y los sábados no queríamos ir tampoco a trabajar, salvo el que tenía responsabilidades o un poco más de presión. No, la idea de los pibes siempre fue... no estar mucho tiempo dentro de la fábrica...

Debiera llamar sumamente la atención esta parte del discurso de este joven en el año 2013 luego de abandonar la Ford. La vida en la fábrica “no es vida” para el joven. En cambio, para el viejo, sí era vida ya que “a los 22 años vivía ahí adentro”. Coexistían, entonces, dos generaciones en el taller a pesar del ineluctable envejecimiento de la plantilla. Aquellos, que a los 22 años todavía tuvieron expectativas en un futuro de trabajo, que su vida era el trabajo y el taller y por lo tanto trataban de mantenerlo a pesar de que las circunstancias lo tornaban incierto. Y estos jóvenes que ante las mismas circunstancias encontraban el trabajo en la fábrica como provisorio, pasajero: “no estar mucho tiempo dentro de la fábrica”, no sólo para realizar horas extras, sino como modo de vida. “La vida” para el joven obrero, comenzaba cuando salía de la fábrica.

Los jóvenes obreros habían convivido con dos situaciones. Por un lado una escuela secundaria devaluada en su orientación hacia el trabajo productivo y por el otro habían absorbido una cultura diferente de la cultura parental, la que probablemente se haya truncado en su entorno más próximo con la fuerte desocupación abierta mientras ellos cursaban el secundario. Se puede interpretar porqué para ellos “no es vida” la vida en la fábrica y mucho menos atados a la cadena más allá de las horas normales. También es

probable que los viejos trabajadores se hayan aferrado a su puesto de trabajo, como el “tano” que manejaba las tres máquinas, ante la llegada de los jóvenes que no hacían más que revelar su envejecimiento en las líneas, no sólo físico, sino más bien un envejecimiento social (Beaud y Pialoux, 2015).

### **7.5. Qué cambió y qué no cambió en la organización del trabajo**

Los cambios en la organización del trabajo en una fábrica están vinculados a la actitud que tomen los trabajadores ante esos cambios en tanto éstos reviertan conquistas o formas de trabajo preexistentes, por lo tanto dependen de las relaciones de fuerzas dentro y fuera del ámbito laboral. Resultan diferentes si existe representación gremial que si no existe. Pero también si la representación es permisiva con dichas innovaciones o las combate en función de la defensa de la condición obrera. Es evidente que no estamos descubriendo una novedad en las relaciones entre las clases dentro de una fábrica, pero vale la pena recordarlo para comprender hasta donde llegaron los empresarios en los cambios que se propusieron en la organización del trabajo.

También existen cambios difíciles de implementar en una empresa que necesita por un lado obreros polifuncionales o polivalentes como habíamos descripto en el capítulo anterior en el caso de Toyota, pero por el otro necesita mantenerlos en producción más que dedicarles muchas horas de entrenamiento. Aquí los empresarios se encuentran ante esta problemática y, en general, deciden priorizar la producción, como resultaba ser el caso de Mariano en la línea de soldadura:

Yo tuve la suerte que yo aprendí tanto, aprendí todos los puestos y quedé de relevo. Yo hacía los relevos, para el que quiere ir al baño, o faltaba alguno. Yo llegaba, ya sabía... no era que iba a ir a mi puesto. A mí me favoreció. Pero yo conocía a un hombre que estaba haciendo la misma operación... hacía 12 años que estaba haciendo la misma...

-Había cursos para cambiar de puesto... para hacer trabajos de alineación...

...si vos querías capacitación, no había cursos para eso. Había horas de entrenamiento, pero eso lo elegía el facilitador, a quien entrenaba, y a quien no. El entrenamiento era cuando vos entrabas, y si querías cambiar de puesto, ibas aprendiendo, y después le decías al facilitador: “che, ¿puedo cambiar allá?, yo ya estuve viendo...”... O si él decidía que necesitaba a un tipo antes que el otro, lo mandaban a entrenar allá porque necesitaban.... Lo que ellos necesitan, es tener casi todo el personal con versatilidad. Eso había empezado a hacer cuando yo me estaba yendo. Querían tener a muchos... si vos te enfermás está el otro, o a vos no te gusta más, o estás rompiendo mucho las bolas porque decís que te duele la espalda... o te duele la mano... “bueno, andá para allá... pongo a éste”, y así...

Se intentaba encontrar qué puntos en común podíamos tener entre el trabajo en línea en Ford en tiempos relativamente recientes en que trabajó este operario (2004-2011) con el

sistema toyotista que habíamos descripto en el capítulo anterior. Se trataba en este caso de la polivalencia, ya que había una suposición de que esta modalidad se estaba aplicando en este caso en Ford, toda vez que este modo de organización ya se utilizaba desde fines de 1990 en empresas autopartistas del primer anillo con diferentes resultados. Sin embargo, el relato del entrevistado da por tierra con esta suposición, ya que los trabajadores podían durar años en el mismo puesto y no se aplicaba la polivalencia, es decir, un hombre: varias funciones. Mucho menos se aplicó el dispositivo de células de trabajo. Las tareas eran individuales y repetitivas, salvo, como le tocó a Mariano, actuar como relevo en varios puestos de trabajo, aunque, como él mismo indica, pensaban lograr la “versatilidad” de los obreros, es decir la polifuncionalidad. Todo indicaría que, probablemente, los directivos habrían decidido posponer este dispositivo por el tiempo y el personal que se debía dedicar al entrenamiento de los obreros. De todos modos entre los planes empresarios y los hechos, siempre existieron mediaciones como los costos o la productividad, pero también las incertidumbres ante cada cambio en la organización.

Tratemos de precisar el término polivalencia desde la óptica de Zarifian (1999) ya que para el autor ese enfoque, utilizado en Francia para designar “la capacidad de un asalariado para ocupar varios cargos” es un punto de vista antiguo que no tiene relación directa con el modelo de competencia: “Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo como de un grupo, ante una situación profesional.” (p. 34). El autor insiste en diferenciar también la polivalencia de la saturación del puesto de trabajo que consiste en agregar nuevas operaciones al operador, lo que define como “una manera de “saturar” el tiempo en que un asalariado está ocupado, de modo que éste no tiene casi ninguna oportunidad, ni posibilidad de desarrollar su competencia. Se sigue moviendo dentro del registro del trabajo prescripto” (p. 42). Lo mismo opina sobre la actividad de “relevo”, ya que esa función sirve para “tapar un hueco” en caso de la ausencia de algún trabajador: “Por eso la expresión “polivalencia” es dudosa y debe ser utilizada con mucha precaución. Personalmente, prefiero hablar de una ampliación de la profesionalidad, más que de polivalencia” (p. 43).

He aquí, entonces, que las células de trabajo no funcionaron en Ford, así como tampoco, hasta donde se sabe, la polifuncionalidad como se entiende en el sistema toyotista. La cadena siguió el paso tal como había comenzado a marchar en 1961.

- ¿No había conflicto por el aumento de la velocidad de la línea?

Y, sí. Había porque... era una época en que por ahí... había que sacar mucha producción, y no faltaba el supervisor que iba y aumentaba la velocidad de la línea. Uno se da cuenta. Cuando vos ves que no te podés sentar aunque sea 20 segundos. Y... porque... el tipo que labura todos los días, se da cuenta si está rápida o no. Si vos no llegabas a leer el párrafo del diario es porque... Ahí te das cuenta enseguida. El diario... el diario estaba en toda la línea... Aumentaban sin avisar. Después se armaba quilombo, pero bueno... Venían a medir la velocidad, contaban los eslabones... estaba la velocidad al mango.

Si algo no había cambiado en la fábrica durante años era la cadena de producción. La cadena como dispositivo que ataba a los trabajadores a su cadencia. Pero también como terreno de disputas en relación a la velocidad, que en tiempos de alta producción, el facilitador estaba habilitado a incrementar, como lo estuvo el capataz en los años 60 o mediados de los 70. El obrero registra paulatinamente en su cuerpo un esfuerzo suplementario al normal y también lo nota al no poder “leer el párrafo del diario”. Al avisar a los delegados, éstos “venían a medir la velocidad, contaban los eslabones...”. Es decir, la cadena seguía siendo la misma que en los años en que “los Falcon salían como galletitas”, los eslabones seguían siendo los mismos, de un “pie” de longitud. Y el delegado seguía midiendo la línea con el mismo método de contar cuántos eslabones pasaban por minuto delante del operador. O sea, el mismo método que Pedro Troiani utilizaba en 1970 para medir la línea. Entonces, “se armaba quilombo”.

Pero sin embargo, algo cambió en la organización del trabajo.

### ***7.5.1. El FPS (Sistema de Producción Ford)***

En un capítulo anterior nos habíamos referido a los Círculos de Calidad que se pusieron en marcha durante la última fase de la dictadura. Señalamos también que estos dispositivos habían terminado fracasando tanto por la vuelta a la democracia como por la reactivación de los trabajadores. Ciertamente, la insistencia en volver a realizarlos, siguió fracasando, tanto durante la fusión con VW como luego de esa unión. La Ford, sin embargo, entre fines de 1990 y principios de los 2000, comenzó a adoptar un sistema corporativo a nivel mundial que se adaptó en la filial argentina. Según Hernández (2019), este proceso que marcaba el comienzo de la producción flexible, se dio con la llegada de nuevos directivos enviados por la casa matriz:

Las corporaciones regulan a sus distintas plantas del mundo a través de los sistemas corporativos de producción, y estos son parte de un nuevo escenario mundial donde se hace presente la permanente tensión sobre las Estados-nación para que las fronteras de los territorios no resulten ningún tipo de traba para la actual forma de producción y circulación de mercancías a lo largo y ancho del planeta. (...) Las decisiones tomadas en las casas matrices respecto a los movimientos de sus directivos describen un período en el cual las corporaciones asumen la batalla de interpelar desde un estándar global a aquella

fuerza de trabajo conformada en el marco de sus particularidades regionales, su cultura y las diversas experiencias sindicales forjadas en el marco de la lucha de clases.

Esta figura resulta entonces la de un mediador que debe llevar adelante una organización emplazada en otra región y con una fuerza de trabajo que al momento de su arribo no se encontraba familiarizada aún con el proyecto de empresa flexible (pp. 74-75).

Sin embargo, los comienzos de esta transformación tuvieron que implementarse a partir de los mandos jerárquicos, “un hueso duro de roer”, según el autor, ya que venían de muchos años de práctica del fordismo y aunque estos habían demostrado durante esos años su fidelidad a la empresa, se necesitaban jóvenes directivos, mayormente ingenieros, más flexibles a los nuevos procedimientos y que iban a ser los responsables de llevar hasta el último trabajador, las herramientas del nuevo sistema corporativo.

El análisis del modo en el que se estructura la organización de los grupos en esta empresa deja en claro en primer lugar que la figura para la circulación de la comunicación es la cascada, primer elemento que da por tierra con cualquier mito democratizante de la producción flexible. En este caso, es el Comité Directivo del Ford Production System aquel que se encuentra en la cima de la cascada y el responsable de anclarse en otras figuras para llegar hasta el último trabajador de la empresa con el objetivo de involucrarlos en el sistema corporativo (pp. 91-92).

La pirámide jerárquica que estuvo presente durante el sistema fordista de producción se replica nuevamente en el nuevo sistema, esta vez bajo un cierto halo participativo. Pero esa intervención del operario sólo es tenida en cuenta en tanto se reduzcan los costos o sirva para elevar la productividad. De esa manera, el sistema Ford (FPS) irá elevando los niveles de las terminales a escala mundial, como reflexionaba Marcelo: “Ellos te evalúan año a año cada nivel. Entonces, ellos siempre las auditorías que hacen, saben que se están “truchando”, pero lo que te hacen esas auditorías es ir atándote a nuevas realidades.” Este relato se conecta con la visión de otros entrevistados que también hacen hincapié en una cierta formalidad de las auditorías que controlan las normas de calidad y que en realidad, habilitan a las empresas para dar un paso adelante con los objetivos de Mejora Continua. Y cada paso significa una nueva implicación de los trabajadores, atados progresivamente “a nuevas realidades”.

El FPS contenía lo que se llamaban las “herramientas”: Costos, Entrenamiento, Seguridad, FTPM (Mantenimiento Productivo Total de Ford), Medio Ambiente, Fábrica Visual y Ergonomía. Estas herramientas, debían ser encarnadas por grupos de trabajadores dirigidas por un líder o multiplicador, como se llamó entonces a quienes tuvieron la responsabilidad de cada grupo y eran elegidos por el facilitador.



Imaginemos, por ejemplo, la línea de soldadura de Ranger en Estampado, donde trabajaba Mariano. En esa línea pueden operar alrededor de 50 obreros o más y está a cargo de un facilitador. La línea debía tener un equipo de Costos, un equipo de Entrenamiento, un equipo de Seguridad, un equipo de FTPM, uno de Fábrica Visual, etc. y cada uno de los operarios de esa línea tenía que estar ubicado en algún equipo. Ahora vamos a seguir los pasos de Mariano a quien le tocó dirigir el equipo de Fábrica Visual. Ese grupo se encargaba de visibilizar con carteles los lugares donde había que prestar atención. Por ejemplo, el equipo de FTPM necesitaba un cartel para indicar que se deben controlar cada tanto las mangueras de aire comprimido, o señalar cuestiones de seguridad. Así, el facilitador elige entre los operarios al que considera más apropiado para liderar cada herramienta. Aquí tenemos la figura del multiplicador del grupo:

¿Cómo te eligen multiplicador?

No... se ve que el supervisor iba viendo quién estaba capacitado, y te preguntaba si tenías ganas de llevar una de las ramas de alguna materia, y bueno, vos te enganchabas... La mayoría lo agarraba porque sabía que tenía unas horas libres para descansar, o sea, para hacer algún trabajo en la computadora y... más que otra motivación no había.

No era que te pagaban más, era un trabajo que vos aceptabas hacerlo, y... con “la doble”, ¿no? Con decir... tengo... una hora por día libre, para poder ampliar una chequeada, a ver cómo están las cosas, y después las dos horas más o menos de charlas semanales, arriba con los líderes en tu materia. Entonces, era más que nada: “agarro viaje”, y así descanso un poco, ¿no? una parte pensaba así y la otra parte... se ponía la camiseta y decía: “esto hay que hacerlo porque la empresa me necesita... Como en todos lados, ¿no?”

Había quien elegía por conveniencia, y quien elegía porque sentía que le estaba haciendo un bien a la Compañía, y se comprometía más, y también por conveniencia de decir: “bueno, yo me meto acá, y en algún momento, voy a ascender. Me van a poner en algún puesto mejor, o me van a cambiar el color de la camisa, porque nosotros teníamos camisas así (azules) y bueno, te pasaban a poner una camisa celeste que era la del auditor, porque tenía más suerte o más capacidad. Y, pero eran contados con... tenías que tener años de trayectoria para... dos años, tres años, pero a pleno, y la suerte de que te elijan, te pongan en otro puesto. Seguías siendo operario, pero con otra categoría un poco más elevada.

Tenemos ahora el sistema desplegado en cuyas herramientas supuestamente debían estar integrados todos los trabajadores, algunos “con la doble”, es decir, para beneficiarse sin trabajar durante una hora o hacer una hora extra y otros que elegían “ponerse la camiseta” “esto hay que hacerlo porque la empresa me necesita”, asumiendo posiciones de liderazgo o, simplemente participando del grupo con diversas expectativas: “en algún momento voy a ascender”. Es decir que la integración a estos grupos aparentaba ser la puerta de entrada para una movilidad social ascendente y a un reconocimiento de su compromiso con la empresa al “ponerse la camiseta”. Sin embargo “seguías siendo operario”. Por otro lado, se encontraban las expectativas empresarias en tanto la asignación de los operarios a estas

herramientas los comprometería con los objetivos de mejorar la calidad y aumentar la productividad. Hay que agregar que, además de las reuniones de los grupos de FPS, se realizaban también reuniones más amplias que abarcaban a todos los trabajadores de las líneas durante unos 45 minutos en horas de trabajo y una vez por semana, esta vez organizadas por mandos medios del FPS sobre problemas de seguridad, por ejemplo:

Sí, se paraba todo. Por eso te digo: iban 20 en una mesa, 20 en otra, y 20 en otra. Entonces los multiplicadores de la materia explicaban lo que había que hacer, lo que pasó... qué veían mal, qué veían bien, que necesitaban hacer, qué mejoras se les ocurría. En una mesa se hablaba de Seguridad, y en la otra se hablaba, no sé, de... Ambiental, u otra cosa.

- ¿tenía participación la gente grande?

A medias, a medias. La gente grande: “No, dejate de romper las pelotas”. Algunos se quedaban para quejarse. “Ustedes hablan mucho de esto, de lo otro, pero yo... no sé...”

Conviene aquí repetir que los grupos de FPS no eran grupos productivos o células de trabajo como las japonesas, sino designados por la empresa para solucionar problemas. Tenemos aquí otra mirada sobre esos grupos, la de Marcelo: “...el grupo de Seguridad, cómo evita que un tipo se quiebre una gamba... no por cuidarle la pata al tipo, sino por cómo baja el ausentismo.... El grupo de Costos, cómo logra que con la misma guita tengan más cosas.” Los grupos, entonces, destinados a la solución de problemas, soluciones que debían emanar de los propios obreros, el último escalón en el sistema Ford, cuestión que “la gente grande” no parecía dispuesta a abordar. Aquí, no sería ocioso pensar que muchos viejos trabajadores eran conscientes que esos nuevos dispositivos cambiaban de nombre y de forma, pero que intuían que terminarían volviéndose en su contra. Así, si el FPS se mostraba como puerta de entrada para quienes aspiraban a una movilidad ascendente, para muchos viejos se percibía más bien como puerta de salida.

En tanto, quienes parecían haber sumado cierto poder como multiplicadores, terminaban siendo solamente un nexos con el facilitador, quien mantenía el control de la línea a través de ellos. Por eso, a la pregunta sobre cuál era su lugar en la escala, Mariano responde;

No, ¿los multiplicadores? Eran “cuatro de copas”, no eran nada. O sea, era parte del FPS, nada más. El Sistema productivo, lo tenían ellos. No decidían nada, y no mandaban a nadie. Tenían grupos... sí, había grupos de trabajo. Era... era un “engaña pichanga” eso.

- era Fábrica Visual, tu grupo...

Sí, con ese grupo que vos tenías, el grupo te decía: “bueno, mirá, hay que pintar, hay un par de carteles que están deteriorados, hay que cambiarlos. Hay que pintar las sendas en tal lado... identificar unos raps donde van los materiales...” Entonces, el grupo te daba una mano, y lo que se hacía se asentaba en una planilla, una planilla de trabajos a realizar, ¿no? Después, esa planilla, vos se la entregabas al facilitador, y el facilitador te facilitaba

las horas para realizarlo a tu grupo. Abría las horas para que vos puedas realizar la tarea. Entonces ahí vos te quedabas después de hora, a hacer horas extras, a preparar esas cosas.

Aquí vemos que, a pesar de restarle importancia a su involucramiento con el sistema, “eran cuatro de copas, no eran nada”, el multiplicador también debía realizar las planillas de chequeos de la herramienta del FPS, lo cual también transmite conocimiento a la oficina encargada del tema por la vía del facilitador. Esta información, que se transmite a partir de los grupos, era registrada en las oficinas técnicas en las que le tocó trabajar a Marcelo: “yo cargo cientos de cosas que se llaman “listas de chequeos”. Entonces, voy a la lista de chequeos... Lo que hacés es ir ganando el saber hacer del obrero, es ir sistematizando todo ese saber obrero... todo ese saber hacer.”

Pero si bien la sistematización de los datos de los grupos resultó significativa, el de mantenimiento productivo resultó ser, según Hernández (2019), uno de los pilares, sino el fundamental, del Sistema Ford: el FTPM. Como hemos visto, el sector de Mantenimiento de Ford que correspondía a la Limpieza, se tercerizó a mitad de la década de 1980. A partir de ese momento, se comenzó a requerir la colaboración de los trabajadores, sobre todo en 1990, para la limpieza del lugar de trabajo y en poner cierta atención a los problemas de las máquinas (pérdidas de aceite, de aire, etc.) lo que no siempre era aceptado por los trabajadores. Pero a partir de la introducción del Mantenimiento Productivo Total (FTPM) como una de las herramientas del FPS, se intentó transferir tareas de mantenimiento al personal obrero, sobre todo los de las líneas de producción, como señala el autor: “Con esta estrategia derivada de la nueva concepción de mantenimiento se diseminaba entre otras áreas la responsabilidad de mantener productivos a los equipos y dispositivos.” (p. 155).

Según el autor, estas tareas no solo estaban subordinadas a la voluntad de los trabajadores, que ciertamente, mostraron ciertas resistencias al comienzo, apelando a los preceptos del convenio colectivo en el marco de una intensificación de los ritmos, sino que luego se fueron incorporando a las rutinas del trabajo de línea. Y en la medida de esa incorporación, la falta de colaboración con el TPM podía resultar un obstáculo para una posible movilidad ascendente del operario. Pero inclusive, la rotura de una máquina cuyas fallas no eran informadas podía significar una penalización para el trabajador.

Es decir que, si en la etapa fordista los trabajadores realizaban las operaciones de producción y con la experiencia en el mismo puesto podían detectar con precisión las fallas de las máquinas, pero muchas veces dejaban que se produzca la rotura para tomarse

el descanso, en el nuevo sistema el trabajador debía hacerse cargo de impedir la parada, localizando tempranamente las fallas, solucionándolas o, en su defecto, requerir los servicios del Mantenimiento. Ya no podía aducir: “esto no me corresponde” como en otras épocas, amparado por el precepto “un hombre, una tarea”. Una “maña” atribuida a los “viejos” que la gerencia intentaba superar con los nuevos procedimientos “...para impulsar la mejora continua incorporando nuevas piezas a chequear, solicitando la mejora de dispositivos e invitando a aportar diferentes ideas que contribuyan a mejorar el sistema de mantenimiento y por esa vía la productividad (Hernández, 2019: 157-158).

Así, el nuevo sistema permitía la localización de fallas tempranas, lo que pondría en movimiento al equipo de mantenimiento para solucionarlas. Ese equipo, ya no se localiza solamente en talleres específicos como en la anterior etapa fordista, sino que ahora se encuentra además diseminado por los distintos sectores y constituyen un personal disponible para detectar la posibilidad de ciertas averías antes que se produzcan. Constituirían lo que se llama el *mantenimiento preventivo* antes de llegar al *correctivo* cuando la avería ya se ha producido. Sin embargo, existe también un *mantenimiento predictivo* que lo realiza personal especializado, generalmente tercerizado, encargado de detectar futuras fallas midiendo ciertos parámetros mecánicos o químicos con equipos específicos. Por ejemplo, la detección de vibraciones en la máquina (pp. 161-163).

La implementación de los grupos, entre ellos los de Seguridad y, sobre todo el FTPM, a su vez producían cierto malestar en operarios de producción, acostumbrados como estaban a la asignación de tareas propias de cada especialidad. Espacios de trabajo que podrían considerarse como “invadidos” por los nuevos grupos del FPS.

Indaguemos ahora en otro colectivo: el sector de Tapicería de Ranger en la planta de Montaje. Esto decía José sobre el FPS, alrededor de 2005, cuando era delegado:

Se siguen haciendo las reuniones... hay un grupo de gente comprometida. Nosotros, los viejos de Ford, en un sentido, no les servimos, porque no damos con el perfil ése... Siguen parando la línea media hora, 45 minutos según las necesidades de la gente. La gente, el resto va a pelotudear. Un grupito hace el trabajo del FPS. Papeles... boludeces. Todo formal, para la auditoría. Hay por línea... hay 4 o 5 forros que la pasan bien

... antes, todo el mundo le daba bola porque... al haber “cagazo”, entonces no le plantea nada. Hoy también hay “cagazo”, pero ya empieza el planteo “nosotros tenemos que laburar como locos, ellos siempre salen a hacer el FPS, salen [a] arreglar la computadora, se rascan las pelotas a dos manos, y son unos “ortivas”, mandando gente en cana.”

El entrevistado había superado la barrera de los 50 años y los 20 de antigüedad, como la mayoría de su promoción, sin contar los que venían de ingresos anteriores. Es posible

entrever, al menos en su sector, dos actitudes diferentes ante el nuevo dispositivo. Calculemos una de las líneas de su sector, o sea alrededor de 50 trabajadores de los cuales 4 o 5 “la pasan bien” haciendo el FPS, mientras “el resto va a pelotudear” cuando detienen la línea para las reuniones conjuntas, en su mayoría “los viejos”, mostrando escasa voluntad por la reunión. Y además con recelo hacia los integrantes del pequeño grupo que vulneraría el espíritu de cuerpo de un colectivo que todavía lograba atrincherarse en su espacio social y en solidaridades compartidas, mostrando de cierta manera una cultura de taller que por lo menos, hasta ese momento, no parecía destinada al baúl de los recuerdos.

Resulta significativo, también, que “antes todo el mundo le daba bola” (al FPS) pero que al comenzar a impugnar a los multiplicadores, los obreros de Ranger habían percibido que estaban habilitados para hacerlo en tanto se elevara la producción, siguieran los ingresos y, sobre todo, tuvieran el respaldo de los delegados, un factor para nada secundario dada la permisividad de algunos representantes afines a la dirección gremial. Comenzaban a manifestarse entonces dos tendencias: por un lado la realización del trabajo para el FPS: los “papeles” (planillas de chequeos) eran la punta de lanza de la transmisión del saber obrero hacia la oficina, que en su dinámica iba a ir sistematizando cientos de chequeos de distintos problemas del taller. Por otro lado, lo que el entrevistado estaría anunciando era una disputa entre los multiplicadores y los delegados, no todos, que sentían invadidas sus atribuciones, en este caso, los problemas de seguridad.

#### **7.6. El multiplicador, el delegado y la representación gremial**

Ahora nos encontramos con el multiplicador y el delegado cara a cara. El primero elegido por el facilitador y el segundo legitimado por sus compañeros del sector. El multiplicador rinde cuentas a los mandos y el delegado a sus compañeros. Ahora bien, la actividad del primero no era impugnada por el sindicato ni por la CI de Ford en tanto no implicara una amenaza para un poder permitido por los empresarios, mientras aquellos firmaran las actas-acuerdos con fuerte presencia de palabras clave como *paz social* (Hernández, 2019: 189-190). Sin embargo, la gerencia comenzaba a mostrar su interés por limitar aquel poder mediante las herramientas del FPS.

Así, salvo algunos pocos casos de delegados más cercanos a las bases, como José, el sistema no era cuestionado. Aquí tenemos uno de los momentos de cierta tensión a través del relato de José sobre su encuentro con un multiplicador:

... lo que llaman ellos los “multiplicadores” de Seguridad. Entonces el otro día viene uno... y hay un tipo de Mantenimiento que está laburando arreglando el balancín de una máquina neumática. Esta laburando... ¡el tipo está laburando abajo! Entonces yo justo estaba en el sector, que es la parte de Bastidores, y... ¿viste?... están los “vagos” de Mantenimiento, y me mira... y le hago (gesto de negación con el índice): “No se puede hacer eso”. Y el tipo se para. “Vos no podés trabajar en la parte que tenés que estar abajo... se te cae una llave, te rompés la cabeza... no podés hacer este laburo. Es una norma de seguridad de Ford”.

Entonces viene este que es el “multiplicador” de Seguridad y dice: “sí, a mí no me dan pelota” “¿Y?... si vos sos multiplicador de Seguridad, no hace falta que esté yo... vos lo tenés que parar... sin embargo tengo que estar yo para pararlo”... Por eso también no nos pueden parar el tema de los delegados... la gente tiene que recurrir al delegado... ¿porqué? Por seguridad. Si una cosa es insegura, es insegura, punto. Nosotros la discutimos así.

Esta narrativa nos remite a un escenario en que el delegado se ve enfrentado a una situación de inseguridad. El operario de mantenimiento practicando una tarea considerada peligrosa, sus compañeros que observan (los “vagos” de Mantenimiento) y el multiplicador que interviene en la escena. Evidentemente, el delegado se encuentra interpelado por la situación y necesita legitimar sus títulos, toda vez que fue elegido por sus compañeros y debe actuar en consecuencia. Pero la presencia del multiplicador lo obliga a doblar el desafío y a interrogar la función de éste. El entrevistado también explica que el multiplicador tampoco está en condiciones para llevar un reclamo por esa situación de seguridad y enfrentar al jefe, ya que fue elegido por el facilitador. En cambio, el delegado está habilitado por el voto de los trabajadores y es a ellos a quienes debe rendir cuentas y en ese caso, la actuación del multiplicador como responsable de la herramienta Seguridad, estaría interfiriendo, hasta cuestionando la actuación del delegado como representante de los reclamos obreros frente al jefe de Seguridad. Así, el nuevo sistema estaba disputando los roles tradicionales de la representación gremial, disputa, repetimos, que solo algunos delegados sensibles a las bases se atrevían a enfrentar ante la pasividad del gremio y los dirigentes de la Interna que también fueron legitimados por las bases.

Esto explica también el dilema que comenzaban a enfrentar muchos delegados, tanto los permisivos hacia el nuevo dispositivo como quienes, los menos, no lo eran, ya que el despliegue del FPS ponía en cuestión la representatividad de unos y otros, pero sobre todo a los delegados de la CI, lo que entonces nos lleva a preguntarnos cómo es que los trabajadores legitimaron a estos representantes de la Interna con su voto. La respuesta parecen tenerla los mismos interrogados, como responde Mariano:

Lo que pasa es que había mucha gente de muchos años... No iban en contra de lo que decía... venía fulanito, el delegado, y decía: “vamos a hacer esto, esto y el otro, porque esto es lo que conviene...” y todos decían : “ y bueno, está bien, hacemos eso”, y por ahí se iba el delegado, y decían: “Uh, no, pero no nos conviene, pero bueno...”, pero no iban

al frente a decir... porque los fueron gestando con ese temor, de decir: “si vos te quejás, te ponés en contra nuestra... nosotros tenemos el poder de ponerte ahí”.

- ¿Qué hacían los delegados? ¿Ellos estaban de acuerdo con todo ese sistema? (el FPS)

Si, ahí no se metían... En esa parte, ellos no se metían mucho... Si veían que vos les llevabas una queja por algo específico, ahí sí, pero sinó, ellos no.... Iban a la línea, o iban al puesto de trabajo a decirte: “no te apurés.... Si ves que no llegás, laburá a reglamento...”

La respuesta del entrevistado parece elocuente, ya que, según él, a “la gente de muchos años” “los fueron gestando con ese temor” ante el poder de los delegados de colocarlos en los puestos de trabajo. Pero en la misma respuesta aparece el dilema del delegado que por un lado “no se metían mucho” con el FPS pero por el otro debían responder a “una queja por algo específico” y debían actuar en consecuencia, lo que mostraba los límites entre los que se movía la representación gremial. Entonces, para el sindicalismo, al menos en Ford, suponía un doble juego entre los intereses patronales y las demandas obreras, ya que en los momentos de conflicto, sobre todo salarial, necesitan legitimar por un lado su representatividad ante las bases y por el otro enarbolar esa legitimidad ante la patronal para lograr “calmar a las bases”, amenazando con romper la *paz social*: “el líder laboral es un administrador del descontento” (Mills, citado por Hyman, 1978: 71).

Este doble juego no impedía una alianza de más largo aliento con la patronal, firmada en los CCT de 1975 y 1989 y ampliada con los acuerdos de 1999 en adelante (Hernández, 2019) donde también se explicitaron los montos aportados por la empresa al gremio, al principio por las unidades facturadas y más adelante agregando las unidades importadas, como el ACU-1039-2011, cambiando el aporte del 1%<sup>171</sup> en los CCT por sumas fijas según el autor: “Los acuerdos y convenios suscriptos por el sindicato durante este período están plagados de la frase *paz social*, en algunos pasajes como un compromiso mutuo y en otros casos con una garantía material de por medio” (p. 185). El mismo autor realiza una estimación en dólares de los fondos destinados por Ford a SMATA en ese mismo año: “Un cálculo aproximado, según el valor promedio del dólar durante ese año, nos da una suma cercana a los dos millones y medio de dólares destinadas a las arcas del sindicato.” (p. 186).

---

<sup>171</sup> En el CCT de 1975, el art. 9 disponía este aporte a SMATA. En el inciso 2º se refiere a la contribución de la empresa al “Fondo Extraordinario de Acción Social” de SMATA “... consistirá... en el 1% de la facturación por venta de unidades que tributan el impuesto fijado por el Decreto Ley N° 19.408...” En el inciso 6º: “... ambas partes consideran que es su obligación social indelegable el mejoramiento de la producción mediante la erradicación de todos los factores negativos que puedan perturbar el normal desenvolvimiento de la actividad laboral y empresarial” (pp. 15-17). En 1975, el inciso refería como “factores negativos” al activismo sindical opuesto a la dirección de SMATA.

Estos datos, corroborados por el autor, sumados a la lectura del artículo 9 del CCT de 1975 firmado por José Rodríguez en ese entonces (ver nota) han generado sospechas sobre la relación del SMATA con las terminales, en este caso Ford, como las de José que refería insistentemente a una alianza de más largo plazo entre ambos que implicaría el carácter permisivo de la CI de Ford con los objetivos empresarios, en tanto éstos no habrían encontrado obstáculos para implementar la organización del trabajo a la que resistieron los trabajadores más en forma solapada que abierta y más a nivel del puesto de trabajo que a un nivel más general. Es esta resistencia la que determinará la reacción de la CI ante los mandos intermedios, como veremos más abajo.

### **7.7. Los límites del FPS y resistencias ocultas y manifiestas.**

Las reuniones del FPS, las paradas de las líneas de producción pudieron realizarse en tanto los volúmenes se mantuvieron dentro de ciertos límites. Pero con el crecimiento de la demanda y de las exportaciones entre 2008 y 2014<sup>172</sup>, las reuniones del FPS comenzaron a discontinuarse. Los turnos se duplicaron e incluso llegó a funcionar un tercer turno sobre todo en los sectores de abastecimiento de las líneas y las necesidades productivas ocuparon el centro de la escena. Los multiplicadores dejaron de funcionar como tales y sólo quedaron los necesarios para cumplir algunas tareas ineludibles como cargar datos en las computadoras. En esta parte del relato, Mariano da cuenta de esa situación con el objetivo de cumplir con los objetivos productivos:

El FPS no era productivo, por eso lo eliminaron... Cuando yo me fui, ya no estaba más. Sí, se eliminó porque había necesidad de trabajo, y buscaron la manera de que directamente la gente dejara de participar, y bueno, que se hagan responsables los líderes<sup>173</sup> del FPS. Cuando... cuando se terminó el FPS era porque había que sacar la producción. Basta de charlas, basta de sarasa. Vamos a producir, ahí se sacó el FPS. Se parará de otra manera, se manejará de otra manera. Ya no hay más multiplicadores, ya no hay más gente perdiendo el tiempo con eso. Seguro.

Esta narrativa estaría indicando dos cuestiones: por un lado, que al momento del incremento productivo de la empresa, el FPS no parece haber rendido los resultados esperados por los directivos para la reducción de los costos, la transferencia de actividades de mantenimiento a los operarios y, sobre todo, el aumento de la productividad. Es decir, que la cadena fordista seguía siendo el dispositivo fundamental del proceso productivo: “basta de charlas, basta de sarasa” y el multiplicador volvía a atar todo su tiempo al ritmo

---

<sup>172</sup> Véase gráfico anexo.

<sup>173</sup> Los líderes del FPS estaban en un nivel superior a los multiplicadores y al mismo o superior nivel que los facilitadores.



de la cadena, que por otro lado, también volvía a ser el espacio de disputa por esos ritmos, toda vez que para cumplir los objetivos, el facilitador aumentaba la velocidad. Pero no solo eso, sino que también la implementación del FPS había producido una cierta resistencia silenciosa pero desigual, según los dichos de Marcelo: "... la mayoría de los cuadros... patronales, digamos, reconoce que la instalación del FPS fue mucho más débil en Ranger que en Pasajeros (Focus)."

Esto indicaría una relación entre los obreros de las líneas de Ranger y la actitud de los delegados que no adoptaron una conducta prescindente con respecto al sistema corporativo. Esa relación de cierta resistencia, desigual a otros sectores, plantea la idea de una actitud activa por parte de los delegados y presuntamente de algún activismo que intentaba preservar las sociabilidades yendo algo más allá de una condena social silenciosa, como parecen sugerir algunos dichos de José.

El otro problema para la implementación del FPS, resultó ser una cierta frustración de quienes tomaron una responsabilidad con las herramientas del sistema que pasó por dos problemas: por un lado que ese compromiso no encontraba su devolución en un aumento de categoría del involucrado, que seguía siendo la misma categoría 5 con la que ingresó, ni tampoco en un aumento de salarios. Por otro lado, que muchos comprometidos con las herramientas, sufrieron un rechazo social por parte de quienes seguían sufriendo los rigores de las líneas de producción, como ilustra también Marcelo:

... se empieza a generar contradicciones. Hay un momento donde entra en crisis con todo el tema de el involucramiento... que las cosas salgan bien... Cuando eso no se expresa en salario, y por consiguiente en categorías... una mejora concreta... si a la vez es un tipo... tipos que más o menos se apiolan de las cosas... entran en contradicción con eso.

Esa contradicción que sufre el multiplicador designado por el facilitador, pasa por un lado por no ser promovido a una categoría o salario superior, pero por el otro por esa suerte de sanción social a estos obreros involucrados, al menos en algunos sectores. Pero el mayor problema, consistió en el rechazo silencioso o no tan silencioso a los preceptos del Mantenimiento Autónomo, léase el FTPM introducido por la gerencia y los mandos medios más comprometidos con el sistema que pretendía involucrar a los operarios con la vigilancia y aviso de las fallas posibles en las máquinas y equipos que utilizaban, expropiando así los valiosos tiempos muertos a los que ya aludimos. De modo que esto llevó a descartar progresivamente el sistema en que los multiplicadores no habían sido legitimados por sus compañeros como sí lo estaban los representantes gremiales, que en

mayor o menor medida, debían responder a los reclamos. En este sentido, Hernández (2019) precisa:

Alrededor del año 2014 y cercano a las dos décadas de la implementación de la producción flexible, dejó de mencionarse al FPS para comenzar a instalar el One Manufacturing Global Production System, esta transformación, además de significar un nuevo salto en la estandarización global de los procesos, llegaba para traer aire fresco a ciertas estrategias desgastadas que no habían logrado una penetración efectiva producto de la oposición de un segmento importante de trabajadores que no llegaban a abrazar con entusiasmo el *liderazgo* (p. 203).

Según el autor, para ese año se puso nuevamente en movimiento el nuevo sistema corporativo que reemplazó al fracasado FPS. La novedad consistió en que los trabajadores que se iban a encargar de movilizar ese sistema, ya no fueron elegidos por los facilitadores, sino por los propios compañeros. Sin embargo, la elección consistía en optar entre los trabajadores propuestos por el facilitador, lo cual llevó a las tensiones que se producían por los nuevos multiplicadores, ahora llamados *team leader*, que terminaban cumpliendo la función de control sobre la saturación de los puestos. En tanto, el obrero advertía la diferencia entre: “elegir al delegado que lo representará frente a la empresa y la ficción de designar libremente al team leader para que se instituya como un movilizador de voluntades obreras en pos de las necesidades del sistema corporativo.” (p. 212). En efecto, la “ficción” democrática duró lo que los nuevos team leaders tardaron en asumir el verdadero rol al que estaban destinados: “Cuando había un problema en algún punto de la línea los team leaders tenían la orden que no podía parar entonces vos los veías corriendo para todos lados.” (Dichos de un obrero citado por el autor) (p. 208).

Se puede decir, entonces, que el fracaso del FPS fue la consecuencia de dos factores combinados: por un lado los propios multiplicadores que defecionaban cuando no veían realizadas sus expectativas económicas o de estatus dentro de la fábrica y por el otro la sanción social de sus compañeros que encontraban en ellos privilegios que no se repartían por igual. Se podría pensar, entonces, que esa resistencia al compromiso con los objetivos empresarios estaba mostrando algo más que una falta de colaboración, sino más bien la percepción de los obreros de una relación de fuerzas que si bien no se volcaba a favor de ellos, tampoco los mandos tuvieron el suficiente poder coactivo como para sancionarlos cuando no cumplían los nuevos procedimientos, como parece haber ocurrido.

Lo que pareciera indicar que esta clase obrera, ahora rejuvenecida, habría encontrado ciertos hilos conductores con la larga experiencia de los viejos que habían aprendido intuitivamente a moverse en relaciones de fuerzas cambiantes. Fue esta resistencia la que

probablemente haya llevado a que parte de la CI impugnara a los mandos medios y altos más comprometidos con el fracaso del FPS, los que finalmente fueron descartados por la patronal, de lo que da cuenta el mismo autor: “algunos delegados que fueron por las cabezas de estos sujetos, la respuesta de la empresa fue ir descartando aquellos fusibles que le permitieran reorganizar las estrategias del sistema corporativo en función de estas resistencias” (p. 203).

### **7.7.1. La vigencia de Taylor.**

Ahora bien, no se puede negar que Ford Motor Argentina logró aumentar la productividad a pesar de las resistencias (Ver Gráfico 2) y lo logró apelando a distintos métodos. Así, mientras los seguidores del post fordismo habían decretado la muerte del taylorismo, en las fábricas automotrices no se hizo más que profundizarlo. Entre 2010 y 2013 la Ford descartó el cronómetro e implementó un nuevo método basado en los sistemas de tiempos predeterminados: “Es la colección de tiempos válidos asignados a movimientos y a grupos de movimientos básicos, que no pueden ser evaluados con exactitud con el procedimiento ordinario del estudio cronométrico de tiempos” (Lozano et al, 2014: 3) de los cuales los empresarios adoptaron el MODAPTS<sup>174</sup>, que “mide el tiempo que toma hacer un trabajo sin medir cada movimiento individual” (ídem, p. 9).

Con estas técnicas, la Ford parecía haber logrado suprimir la disputa por los tiempos en los puestos de trabajo. Los delegados como José ya no podían utilizar el cronómetro en aquellas discusiones con los jefes o llamar al experto del sindicato. El nuevo sistema de tiempos predeterminados que a la vez era verificado con filmaciones, estaba arrinconando a quienes todavía se atrevían a disputar la velocidad de la cadena y junto con ello la cantidad de operaciones que debían realizar los operarios. Para el entrevistado era como “robotizar el trabajo humano”: “...después de hacer varios estudios sacan un promedio que sería 0,129 segundos, esa sería la unidad de medida, y a partir de ahí mover la mano son dos MODAPTS, mover el antebrazo son tres MODAPTS...” todo lo cual llevó a la proliferación de enfermedades profesionales: “Hay una cantidad de gente enferma: túnel carpiano, manguito rotador en el hombro, hernias de disco lumbares y cervicales, tendinitis, epicondilitis... Terrorífico, pero terrible, hay cualquier cantidad”.

---

<sup>174</sup> Las siglas de MODAPTS significan “Modular Arrangement of Predetermined Time Standards”, en español “Arreglo Modular de Tiempos Estándares Predeterminados”.

De esta manera, el estudio de los gestos de Frank Gilbreth, discípulo de Taylor que llevaron su nombre al revés (*Therbligs*) desde principios del siglo XX se replica con nuevos dispositivos de control que se demuestran eficaces para lograr mayor productividad. El control patronal nació de la división entre trabajo intelectual y trabajo manual, ya durante la manufactura. Ahora bien, si los trabajadores fueron “dueños” de la fábrica sobre todo el día en que pusieron en marcha la cadena de producción<sup>175</sup> e interpretaron el trabajo como momento lúdico, cabe preguntarnos entonces si existen otros métodos que permitan realmente desplegar la creatividad de los obreros, enviando a la vieja cadena de montaje al baúl de los recuerdos. Escasas experiencias lo han comprobado en mucho más escasas empresas que han liberado el saber hacer de los trabajadores reconociendo ese poder y ese conocimiento en una combinación entre las nuevas tecnologías y una cierta actividad artesanal bajo el control sindical.

### **7.8. Mujeres en línea**

Durante décadas el trabajo en la industria automotriz estuvo simbolizado por la figura del varón. El trabajo de la mujer en la rama estuvo circunscripto a las oficinas, salvo durante el período en que se realizaban los asientos en Tapicería, antes de su tercerización. Pero a partir de 2006/2007, las empresas, sobre todo las más importantes debían incorporar un cierto cupo femenino. Según informaba José en 2006: “Ahora dicen que la ley del gobierno... plantea que el 33% tienen que ser mujeres, y por eso las fábricas están tomando. Ford no la cumplió nunca y ahora la empezó a cumplir, porque económicamente le deben dar algo...” Según el relato, las mujeres debían ser seleccionadas priorizando las hijas de trabajadores que tenían más de 25 años de antigüedad, lo que la empresa no pareció haber cumplido, siguiendo sus propios criterios de selección: “Sí, las pibas, 55 mujeres, que tienen cierta experiencia en fábrica, y de 26 años para arriba... cosa que no sean, viste... pizpiretas... que no... para controlar un poco la disciplina también, y con cierta responsabilidad... con pibes...”.

El destino de las nuevas trabajadoras parece haberse repartido más bien en Montaje, donde podían encontrarse tareas más livianas, como colocar las calcomanías a las unidades, tareas de revisión, etc. Menos fueron a Estampado, pero también a tareas no muy pesadas, según Mariano: “... Yo vi chicas en la parte de Subarmado, soldando a la par de los hombres. Sí, por ahí en puestos más livianos, pero laburando en las soldadoras

---

<sup>175</sup> Durante la ocupación de la fábrica en 1985.

de punto...” Así la aparición de las mujeres en un escenario exclusivamente masculino parece haber causado ciertas acciones y reacciones, cuando no curiosidad, que se revela siguiendo el mismo relato:

En algunos sectores... ¿Viste lo que genera una mujer en el trabajo?... el hombre que tenía un poco de poder como un facilitador, o... y la quería acomodar a la “mina” en un puesto más “copado” para hacerse el “copado” nada más y caerle bien a la “mina”... Bueno, generaba la discordia con el tipo que se estaba rompiendo el lomo y se lo merecía por ahí antes que ella que hacía un año que había entrado, y bueno, ahí generaba discordia.

La narrativa parece indicar ciertas tensiones alrededor de las nuevas obreras “que soldaban a la par de los hombres”, pero “en puestos más livianos” y la utilización del poder que emanaba de la investidura del facilitador “para hacerse el copado, nada más”. Y ciertamente, las relaciones de poder al interior de la fábrica se manifestaron en una cierta arbitrariedad en la designación de los puestos de trabajo, que por ser mujer debía ir a un “puesto liviano”, mientras el viejo, desgastada su fuerza de trabajo quedaba en un puesto “masculino”. Era como si existieran “territorios masculinos” y “territorios femeninos” y estereotipos vinculados al trabajo de cada género de parte de los mandos. (Castillo, Esquivel, Rojo, Tumini y Yoguel, 2008).

El reclutamiento de mujeres para las líneas en 2006/2007 se dio en conjunción con la entrada de un total de unos 300 obreros. “...porque esta gente entra por contrato por dos años... Porque habían hablado que... tenían que quedar unos cuantos efectivos automáticamente, o sea que hasta más de doscientos y pico trabajadores se permitía que estuviesen contratados...” El relato de José incorpora una situación laboral novedosa hasta el momento en Ford, ya que el sindicato había acordado con la empresa, incluyendo a las mujeres, una dotación de alrededor de 300 obreros en calidad de contratados por dos años, cuando, según las leyes laborales de aquellos años los contratos por tiempo determinado estaban permitidos hasta el límite de tres meses. “Sí, está todo acordado... no sé para que sacó el gobierno esa ley, porque después... por atrás se arreglan otras cosas.” Responde el entrevistado ante la pregunta sobre ese tipo de contrato.

La cuestión de la mujer en el taller, parece haber tenido aceptación más bien formal y transitoria por parte de los directivos de Ford. La falta de una guardería después de dos años de los primeros ingresos, parecía confirmar esta presunción: Para el año 2008, el informante aseguraba: “No quieren más mujeres. Muchos problemas... quedan embarazadas... no tienen guardería... Ford paga por guardería... a tal punto que tiene que tomar gente por agencia para cubrir a las mujeres que están embarazadas” Y

ciertamente, la rama automotriz a nivel mundial y hasta el momento, no parece integrar mayormente a la mujer como trabajadora en la rama.

Según un reciente informe de la OIT: *Documento temático para la Reunión técnica sobre el futuro del trabajo en la industria automotriz (Ginebra, 4-8 de mayo de 2020)*, “En los Estados miembros de la UE, el sector emplea tres veces más hombres que de mujeres y... en los Estados Unidos... sólo representan al 27 por ciento de la fuerza de trabajo empleada en la industria automotriz del país” (p. 41) En cambio, para Castillo et al, 2008) la participación de la mujer argentina en la rama “Automotores” era del 9,2% en 2006, mientras que el promedio en la industria era 18,4%. En tanto la participación en Ford no parece haber llegado a más del 10% entre 2008 y 2011. O sea unas 300 obreras en el taller sobre un total de 3000, sin tener en cuenta las empleadas administrativas.

La inserción de la mujer en un ámbito laboral masculino era considerado “una rareza” para el informante. Llama la atención una narrativa que pareciera conectarse con lo que tal vez muchos hombres pensaban: “yo sabía que eso era para quilombo. Porque... era una rareza... una fábrica de muchos hombres, ¡en proporción a las mujeres! Este... habrán llegado como mucho al 10% del personal”. Pero sin embargo lo que se planteaba era una transformación de la transformación del espacio laboral, que luego del primer impacto del ingreso de muchos jóvenes varones, recibió un segundo impacto con la llegada de la mujer, que no fueron escasas y que se distribuyeron en lo que podríamos acordar como “territorios femeninos”. Así, después de varias preguntas, José reconoció que: “Sí, se transformó mucho. Mucho se transformó, sí. Pero yo, por ejemplo, en general, lo que veía... en el ámbito en general, compañerismo de mujeres y hombres... salvo casos puntuales (de acoso sexual) que bueno... que había”.

De hecho, esa transformación se constituía en un hecho disruptivo que habilitaba un nuevo tipo de relaciones sociales en el taller y un nuevo tipo de sociabilidad que, en la medida del retiro de los “viejos”, iba a ir estableciendo nuevas normas de convivencia en un colectivo obrero que fue creciendo hasta aproximadamente 2013, en que comenzó a decaer de nuevo la industria automotriz hasta nuestros días.

## Conclusiones

Ninguna trayectoria obrera es lineal, ni mucho menos evolutiva. Según Marx (1989): “Una revolución continua en la producción, una incesante conmoción de todas las condiciones sociales, un movimiento y una inseguridad constantes distinguen la época burguesa de todas las anteriores” (p. 40). Si esto es así, tampoco podemos esperar un devenir evolutivo de la clase obrera, sino más bien un proceso de avances y retrocesos en su conformación, sus formas de organización y de su autonomía como clase. Tal la trayectoria de este colectivo que atravesó durante cinco décadas coyunturas y regímenes políticos cambiantes, situaciones económicas críticas, momentos contestatarios y de derrotas y relaciones de fuerzas disímiles desde sus comienzos en 1961.

La introducción de la modernidad en nuestro país a partir de la segunda fase de las ISI tuvo un carácter escasamente planificado, según los autores nombrados en los primeros capítulos. Y si bien es cierto que países periféricos como el nuestro han intentado alcanzar a los países adelantados, también es cierto que en ese intento se habrían producido fuertes tensiones sociales e irreversibles transformaciones estructurales. El intento de saltar etapas en pocos años cuando en los países más avanzados se había logrado ese desarrollo en décadas, no podía menos que sacudir los cimientos de una sociedad que entraba impetuosamente en una modernidad en que se introducían las transnacionales que en pocos años tuvieron el control de los sectores más dinámicos de la economía.

Es cierto que se trataba de enclaves productivos injertados en regiones claves económicamente como el GBA, Córdoba, Rosario o la ribera del Paraná, pero esto iba a producir intensos movimientos poblacionales urbanos alrededor de estas zonas y un fuerte desplazamiento de una clase obrera que encontraba en estos nichos productivos el lugar para lo que se visualizaba como fuentes de progreso social y económico. Era como si luego de un terremoto se acomodaran de nuevo las placas tectónicas desde la profundidad hacia la superficie. Aparecía en la superficie “la nueva clase obrera” que desde los pequeños talleres iban a enrolarse en la gran fábrica.

Sin embargo, el grupo obrero en Ford no surgió como por encanto. Tuvo su origen en la vieja dotación que se había formado en la planta de La Boca y estuvo inscripto en negociaciones colectivas entre el SMATA y la empresa dos años antes de que se inaugurara el moderno Centro Industrial de Pacheco. Las categorías y condiciones de trabajo ya habían sido acordadas una por una antes de que los nuevos ingresantes desde 1962 se

comenzaran a sumar a los que provenían de la vieja planta. En ese sentido, el sindicato tuvo una fuerte presencia desde los comienzos en la fábrica, con una representación gremial interna encargada de discutir más bien sobre cuestiones específicas pero sin intervenir en la relación salarial, prerrogativa exclusiva de la dirección sindical. Sin embargo esta estuvo lejos de intervenir o considerar particularmente sobre las condiciones de trabajo, cuestiones que sí comenzaron a abordar las comisiones internas de reclamos, lo que llevó a no pocos conflictos internos.

Ciertamente, el colectivo que hemos analizado se construyó y transformó en escenarios sociales y políticos cambiantes y hasta de fuerte antagonismo social, sobre todo durante las décadas de 1960 y 1970. Se trataba de un proletariado con raíces en el ámbito urbano, diferenciado del que se había gestado durante la década de 1940, que había llegado en gran parte del espacio rural. Esta “nueva clase obrera” que había ingresado en una fábrica automotriz de punta en aquellos años, llegaba con experiencias previas en talleres y pequeñas fábricas. Pero esa diferenciación hacia el resto de la clase obrera durante la segunda fase de las ISI, también se proyectaba a su interior en una heterogeneidad más bien de estatus que salarial en un marco de movilidad social ascendente.

Sin embargo, esa percepción de estatus heterogéneos, no significó de ninguna manera una diferenciación a la hora de situaciones antagónicas con la patronal y mucho menos un proceso de “aburguesamiento” de clase. Más bien se fue traduciendo en disputas por una parte de la productividad, traduciendo de alguna manera el carácter conflictivo del modelo fordista de producción en los países centrales luego de la Segunda Guerra Mundial. Había una correspondencia entonces, entre ese modelo productivo y el modo de acumulación por sustitución de importaciones que caracterizó ese período hasta su finalización a partir del “Rodrigazo” (1975) y su cierre definitivo con la apertura económica en 1979.

Esa correspondencia entre modelo productivo y modo de acumulación que caracterizó al fordismo se vinculaba también con la teoría del control patronal, sobre el que hemos insistido en varias oportunidades. A mediados de los años 1970, Braverman dejó en claro una de las estrategias empresarias que más le ha rendido al capitalismo y la extendió a los trabajadores de las oficinas. Inclusive las teorías del consenso, si bien han tenido un importante desarrollo, no por ello han ocultado la latente presencia de Taylor en las líneas de producción, pero presencia al fin, por ejemplo en los dispositivos de cooptación de saberes y voluntades de los trabajadores. En definitiva, el quid de la cuestión siguió siendo para el patrón cómo lograr que los obreros trabajen los 60 segundos de un minuto; cómo



logra saturar el puesto de trabajo hasta llegar el 100 por ciento apropiando los segundos que el obrero logra escamotear al ritmo de la cadena.

Hemos visto cómo el capataz aumentaba esos ritmos y cómo según las relaciones de fuerzas, los delegados podían medir la velocidad de las líneas y reducirla en función de las demandas de los operarios y también cuando los obreros no tuvieron representación gremial o la relación de fuerzas era desfavorable, no tuvieron otra alternativa que esforzarse detrás de ritmos más elevados. Pero también hemos observado que las estrategias empresarias fueron variando introduciendo los dispositivos de consenso y participación, para que, no sin resistencias, los trabajadores realizaran tareas de mantenimiento, incluso de oficina. Sin embargo, una porfiada y no siempre silenciosa resistencia terminaba en el descarte de esos mecanismos.

Consenso y conflicto. Consentimiento y antagonismo. Los caminos por donde transitan las experiencias obreras según relaciones de fuerzas variables y según tengan o no representación sindical o, según tal representación asuma posturas permisivas o críticas. Se ha indicado que la presencia sindical en el lugar de trabajo resulta ser de todos modos un factor fundamental para la adquisición y defensa de mejoras en los salarios y en las condiciones de trabajo y hemos analizado las distintas situaciones planteadas alrededor de la cuestión sindical y su repercusión en el movimiento obrero y en Ford en particular durante cinco décadas. Y a través de esta investigación es posible señalar que la presencia de una representación gremial, sea cual fuere su filiación, ha resultado fundamental para la consecución y/o defensa de lo que se ha dado en llamar conquistas de la clase obrera en tanto las relaciones de fuerzas a nivel nacional y dentro de la fábrica resulten favorables a los trabajadores. La relación de fuerzas resulta ser entonces la variable a través de la cual se mueven las relaciones entre trabajo y capital.

Así, la Sociología del Antagonismo<sup>176</sup> nos ha permitido entender el conflicto no como una anomalía de la sociedad, sino como una de las formas de socialización que pone en relación a patrones y obreros pero también a las distintas facciones obreras entre sí. Ahora bien, el conflicto en la esfera laboral, puede adoptar distintas formas. Desde su institucionalización en base a las normas regulatorias, las negociaciones colectivas con intervención de patrones, sindicatos y Estado, hasta el conflicto abierto en que se desconocen dichas normas. Pero sin embargo, existieron períodos de proscripción del

---

<sup>176</sup> Simmel (2010) [1908]

conflicto, como el de la última dictadura militar en que inclusive se suprimió la representación sindical, como fue el caso de Ford Motor Argentina y de una cantidad no registrada de empresas donde por casi ocho años no existió tal representación. Y donde la hubo, se trató en general de delegaciones sindicales que cumplieron un rol más bien de asistencia social que reivindicativo.

El conflicto, es entonces, inmanente a la sociedad de clases. Solapado o abierto, silencioso o estridente, pero conflicto al fin, que se demostró en infinidad de empresas durante todo el período dictatorial en que tuvo formas más bien moleculares pero también colectivas, como observamos en el capítulo 4. Pero he aquí el problema que enfrentaron las patronales y el régimen, es decir, la falta de interlocutores válidos ante un conflicto sin rostro, sin voz y sin reglas establecidas. Y si bien esto llevaba a una incertidumbre sobre las conductas obreras, la persistencia de una situación de poder cuasi omnímodo permitía a los empresarios establecer lo que se podría interpretar como un laboratorio social con los tempranos y probablemente anómalos Círculos de Calidad para aquellos años.

Los dispositivos de Control de Calidad tuvieron su origen conocido en Argentina con los CCC puestos en marcha por Ford durante la dictadura a partir de 1980 en un período en que ya no se han podido registrar movimientos reivindicativos o de protesta en la fábrica y, al menos, estos movimientos se habrían aquietado lo suficiente como para imponer esos grupos participativos. Probablemente no se le ha dado demasiada importancia a lo que podríamos catalogar como un experimento al que la transnacional recurrió en nuestras tierras con el fin de consolidar su dominación sobre los trabajadores sin ningún tipo de representación gremial.

Cierto es que esta innovación organizacional ya se comenzaba a emplear en algunos países europeos y también es cierto que en Argentina se estaba aplicando en el mismo momento en que la administración militar iniciaba un cambio en su estrategia hacia la apertura económica, rompiendo definitivamente con el modo de acumulación anterior. Entonces, la nueva organización del trabajo propuesta por Ford, en realidad, no carecía de racionalidad y parecía corresponderse con el intento de un nuevo modo de acumulación, así como el fordismo-taylorismo correspondió a la sustitución de importaciones. Este sería el sustento lógico de los cambios propuestos por la transnacional en Argentina, asegurado además por la falta de una respuesta obrera a la estrategia empresarial. Sin embargo ese temprano intento de los CCC terminó a un lado junto con el abandono de la apertura económica y la llegada de la democracia.

Ahora, los CCC bien podrían ser analizados desde la perspectiva de Braverman, es decir, desde la teoría del control patronal. Es cierto que hubo experiencias mucho más beneficiosas para los obreros como los grupos autónomos en las fábricas Kalmar y Uddevalla en Suecia de la automotriz Volvo. Pero sin embargo, éstas eran solamente plantas de montaje de conjuntos y subconjuntos, mientras el estampado, soldadura y pintura se realizaban en plantas con la típica cadena de producción. De modo que cuando llegó la crisis a Suecia, aquellas plantas “modelo” fueron cerradas por Volvo. Aun así, quedó otra planta poco conocida en la que sí trabajaban grupos esencialmente autónomos configurándose éstos en una especie de “caja negra” del conocimiento y tácticas obreras a los que no tuvieron acceso los directivos de la empresa. El secreto de esta organización del trabajo controlado por los obreros de forma casi artesanal<sup>177</sup>, consistiría básicamente en el poder y control del sindicato en esta organización. ¿Qué tipo de sindicato? Esa es la cuestión pendiente. De modo que salvo estos casos y el de la fabricación de unidades de lujo, la producción de millones de unidades en el mundo se sigue realizando a través de la cadena de montaje con las variantes que se pueda imaginar, pero cadenas al fin.

Es entonces que regresando a la Ford, hemos visto cómo las distintas generaciones obreras siguieron el paso de la cadena con diferentes actitudes, ya sea resistiendo y hasta controlando los ritmos o asumiéndolos durante coyunturas defensivas. Así, la cuestión de las generaciones de trabajadores ha ocupado parte de este trabajo de larga duración. Si nos imagináramos como observadores dentro de la fábrica durante esas décadas, nos habríamos encontrado fácilmente con varias generaciones: la de Pedro, desde los comienzos; la de Juan José en los años 1970; la de Delfini a mediados de 1970; la de José desde comienzos de 1980; de Marcelo a comienzos de 1990; de Juan Carlos a mediados de 1990 y la de Mariano desde los 2000. Y muchos de ellos conviviendo entre sí durante varios años, a veces décadas como fue el caso de algunos entrevistados.

De nuevo, nos equivocamos si en este trabajo esperábamos una versión evolutiva del colectivo obrero de Ford y también evolutiva en la conciencia obrera. El colectivo obrero resulta ser un sujeto inasible por momentos, hasta diría “espinoso”. En primer lugar, porque las fábricas automotrices, como hemos dicho, incorporaban y expulsaban en masa centenares e incluso miles de trabajadores en función de los distintos momentos productivos en una rama de características modernas pero inestable en ese sentido. En

---

<sup>177</sup> En la planta sueca de camiones Umea era fácil encontrar las categorías propias del artesanado, como aprendices, oficiales y oficiales maestros (Lars Henriksson, 1997)

segundo lugar, la dirigencia gremial de SMATA tuvo y sigue teniendo un carácter esencialmente verticalista, llegando inclusive hasta la expulsión de los delegados de base que no siguieran su línea y, hasta de las propias bases obreras que actuaran por fuera de sus preceptos corporativos.

En tercer lugar, si bien ha sido tradición en esta empresa que los ingresantes fueran presentados por parientes obreros, delegados o mandos jerárquicos, es posible pensar en ciertas rupturas generacionales en varias camadas obreras, sobre todo a partir de los años 1990. Si hasta las hiperinflaciones de 1989-1990 se puede decir que, a pesar de la dictadura militar en que los trabajadores no tuvieron representación gremial se mantuvieron ciertas continuidades generacionales manifestadas en las sociabilidades obreras ya analizadas en varios capítulos y, por lo tanto en una cultura de taller, se puede decir que a partir de la década de 1990 esas continuidades fueron como mínimo interpeladas por el ingreso de una nueva clase obrera sin experiencias en el mundo obrero, con credenciales educativas que al mismo tiempo devaluaban las de los viejos. Sin embargo, se puede objetar que parecen haber sido éstos el factor integrador en el taller y quienes siguieron transmitiendo la cultura de taller a las nuevas generaciones al menos parcialmente.

Naturalmente, esta integración generacional puede resultar cuestionada por distintos factores que actuaron en sentido contrario: a) la profunda devaluación de las credenciales educativas sobre todo a partir de los años 1990; b) las políticas y discursos del neoliberalismo que propugnaron un fuerte individualismo sobre todo en las juventudes, profundizado por la alta desocupación abierta de esos años; c) el retiro progresivo de las viejas generaciones; d) el desarrollo de la tecnología y de la informática que fue desplazando a los viejos de los puestos más calificados y colocando a los jóvenes que mejor interpretaban los lenguajes tecnológicos en expansión; e) la propensión de los jóvenes a aceptar los dispositivos participativos impulsados por la patronal y la reluctancia de los viejos a aceptarlos y f) el ingreso de la mujer al taller, a pesar de resultar una minoría de alrededor del 10% en el taller, introduce una nueva transformación en un ámbito exclusivamente varonil durante décadas, que propone nuevas demandas específicas como la cuestión de la guardería, la promoción a nuevas categorías, cuando se sabe que a nivel general la mujer ha ocupado un rol subordinado en las relaciones laborales.

A esta altura, todo hace pensar que Taylor y el taylorismo ya son parte de la historia del trabajo en las fábricas. Sin embargo, tanto Taylor como el taylorismo siguen presentes en el taller moderno. ¿Cuántos lingotes de hierro acarrea con su carretilla el obrero Smith y en cuánto tiempo lo hacía? Era la pregunta que se hacía el fundador del taylorismo cronómetro en mano en busca que el buen obrero Smith supere la cantidad de lingotes que acarrea al final del día a cambio de pocos centavos de dólar. Ahora, ¿en qué ha cambiado el método de Taylor y el de su discípulo Gilbreth en la fábrica del siglo XXI? Recordemos cómo se fueron capturando los tiempos y movimientos de los trabajadores durante el siglo XX bajo el modelo productivo fordista y cómo, a partir de la crisis de este modelo, se comenzó a incorporar en la organización del trabajo lo que dio en llamarse “producción flexible”. Si bien es cierto que en el trabajo que nos ocupa, la Ford comenzó a adoptar lentamente esta nueva organización incorporando el kaizen (mejora continua) el just in time, la tercerización de varias actividades y con cierta insistencia los círculos de calidad, también es cierto que su mayor preocupación fue y es la reducción constante del tiempo que emplea el trabajador para realizar cada unidad. Pero estos no fueron sino los primeros pasos de un cambio trascendental en las relaciones de producción.

Entonces, lo que nos encontramos aquí es que a partir del proceso hiperinflacionario de 1989-1990 se produjo una nueva transformación, un nuevo terremoto social, por así decirlo, pero también económico e inclusive cultural que presentó nuevamente puntos de no retorno a las situaciones anteriores en que se volvieron a conmover los cimientos de una sociedad que se transformó profundamente. El empobrecimiento masivo de amplios estratos obreros y de las clases medias, la expulsión de cientos de miles de trabajadores creando un masivo ejército industrial de reserva y el consecuente disciplinamiento sindical, pero también del empresariado al proceso de la convertibilidad monetaria.

Sobre ese nuevo sustrato social fue que se edificó un nuevo modo de acumulación y el capital derribó las barreras tanto comerciales como sociales. Hemos explicado en los últimos capítulos sobre este modo de acumulación, dispositivos de poder y sus consecuencias sociales. Lo que interesa aquí subrayar es que el enorme ejército industrial de reserva fue la base de un disciplinamiento social que los colectivos obreros asumieron con escasas resistencias incluidas las dirigencias sindicales. Fue lo que permitió, en resumidas cuentas, que las empresas como Ford hayan incorporado la tecnología y los cambios en la organización del trabajo intentando ubicarse en los nuevos sistemas corporativos que en definitiva buscaban el involucramiento de los trabajadores

haciéndose cargo de la mejora continua en calidad y cantidad de unidades, lo que los llevaba a asumir más responsabilidades en tareas de mantenimiento e inclusive de oficina que tuvieron cierto éxito.

Paradójicamente, estas transformaciones se consolidaban durante los gobiernos kirchneristas que habían abandonado la convertibilidad monetaria, lo que lleva a pensar que por un lado se habrían trastocado las relaciones de poder que había generado aquella relación monetaria, pero por el otro que se mantuvo la reestructuración productiva con un claro sector exportador producido durante la década menemista. Esto nos lleva también a pensar que los puntos de no retorno de aquella década se habrían consolidado e incluso fortalecido después de la recuperación económica posterior a 2003 en tanto la dualización económica también persistió e incluso profundizó.

Esto supone la correspondencia de los dispositivos desplegados sobre todo por las empresas transnacionales para involucrar a sus trabajadores como lo hizo Ford posteriormente al año 2000, con el nuevo modo de acumulación basado justamente en la actividad de las transnacionales dominantes en el sistema productivo de todas o casi todas las ramas de la economía. Estos dispositivos actuaron sobre la clase obrera nacida de este proceso gestado en los años 1990 cuando poco quedaba de la clase obrera que había envejecido en las fábricas y solo esperaba su retiro de la forma más ordenada y digna posible.

Nos encontramos al final de este recorrido con un nuevo colectivo obrero que recién está realizando su trayectoria en la fábrica. En ese recorrido inicial, ha demostrado en los últimos años que fue capaz de resistir, quizás a tientas, los mecanismos de involucramiento que han terminado fracasando en base a esa resistencia silenciosa y no tan silenciosa. Su vida “no es vida” en la cadena de producción. Como en tiempos de Marx y Engels, la vida del obrero comenzaba cuando salía de la fábrica. Pero, probablemente no se auto perciban como obreros, sino como clases medias, ya que la vida para ellos no es la fábrica. Incluso muchos han tenido acceso a las unidades que ellos mismos fabricaban. Así, la cultura del taller que edificaron las anteriores generaciones obreras, la pertenencia a la fábrica, probablemente se encuentre en transformación, como lo están las nuevas generaciones.

Esta transformación de la cultura del taller, la nueva socialización en base a intereses y valores compartidos y la nueva sociabilidad percibida en el lugar de trabajo, se encuentra

en desarrollo en tanto el colectivo obrero también es permeado por el conflicto de clase. Aun cuando no se auto perciban como obreros, actúan como tales en tanto son capaces de dismantelar los dispositivos de cooptación de sus saberes y voluntades, cuando éstos habían sido creados para desmontar el conflicto de clase. En ese sentido, existe una percepción tanto como colectivo de trabajadores con intereses comunes y al mismo tiempo de un oponente identificado con la patronal y sus agentes que representan intereses opuestos. Entonces, esta doble percepción es la que permite suponer que no actúan como individuos sino como grupo colectivo y se estarían conformando nuevas identidades obreras y una nueva cultura de taller.

Este trabajo se detiene alrededor de 2013/2014. Por lo tanto, no resulta sencillo prever qué tan fuertes serán los lazos sociales que se están conformando en una época inestable económica y socialmente como la actual, en que los trabajadores lógicamente “bajan la guardia” ante los avances patronales en los ritmos de producción, en el recorte de los descansos, de los tiempos del comedor, etc. Tiempos de ofensiva patronal en que los trabajadores defienden silenciosamente las conquistas que todavía mantienen. En esta época en que se actualiza “una incesante conmoción de todas las condiciones sociales” (Marx, 1989), la cadena sigue el paso como dispositivo de disciplinamiento de los trabajadores, pero a la vez como terreno en disputa entre el capitalista y el trabajador.

Es en ese terreno y, solo en ese, en la línea de producción, en el accionar de las máquinas, donde el producto está en pleno proceso, donde se dirime esta disputa cotidiana, lejos de las negociaciones entre sindicatos y empresarios: “Como en todas las grandes transformaciones periódicas del capitalismo (y con él el de la clase de los modernos trabajadores asalariados) ese foco permanente del conflicto entre capital y trabajo salta al primer plano” (Gilly, 1994: 21).

La larga marcha de los trabajadores de Ford ha seguido caminos fluctuantes y hasta inesperados para sus protagonistas. Hemos tratado de seguirlo al lado de la cadena de producción, “al pie de la máquina”, como se suele decir. Es en este punto donde se encuentran las líneas de defensa de los trabajadores, donde no han sido derrotados y donde es posible recuperar su organización de base y su punto de apoyo. No se trata de una expresión de deseo. Se trata, como hemos visto, del lugar concreto de sus resistencias, donde se dirime el antagonismo esencial de la sociedad, entre capital y trabajo y que depende de una variable dinámica: la relación de fuerzas entre los contendientes.

## ANEXOS CAPÍTULOS III, IV, VI y VII

### ANEXO CAPÍTULO III

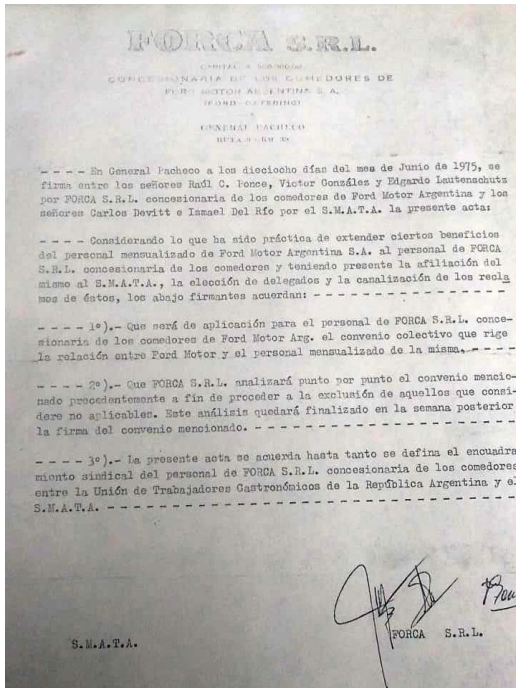


Foto del acuerdo de encuadramiento sindical en SMATA para los trabajadores de los comedores de Ford.

Gráfico 1. Tasas de desempleo (1969-1976) (Canitrot, 1978)

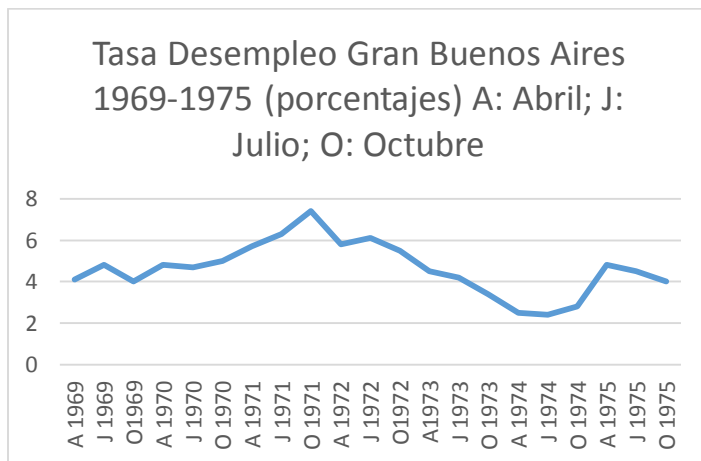


Gráfico 2. Tasas de crecimiento (1968-1976) (Canitrot, 1978)



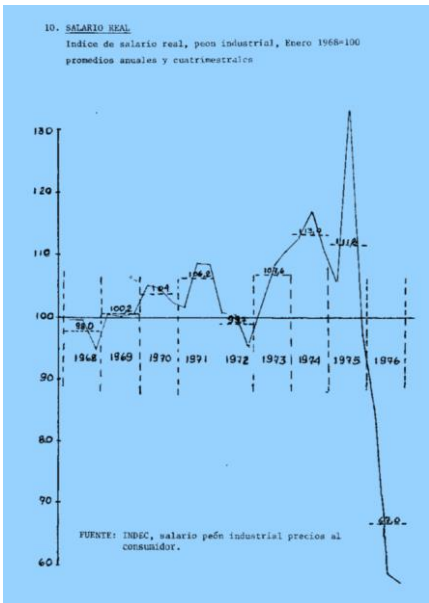
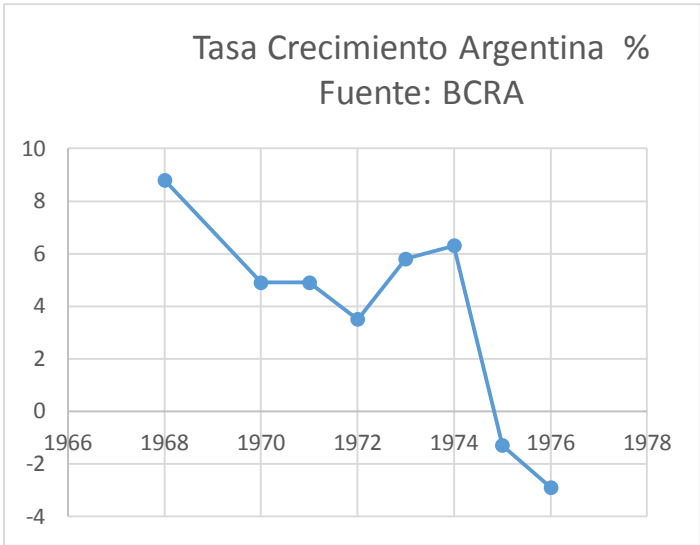


Gráfico 3: Índice de salario real (1968-1976)

ANEXO CAPÍTULO IV

Cuadro y gráfico 1: Participación de los asalariados en PBI (1970-1981) en base a datos de Torrado (2010)

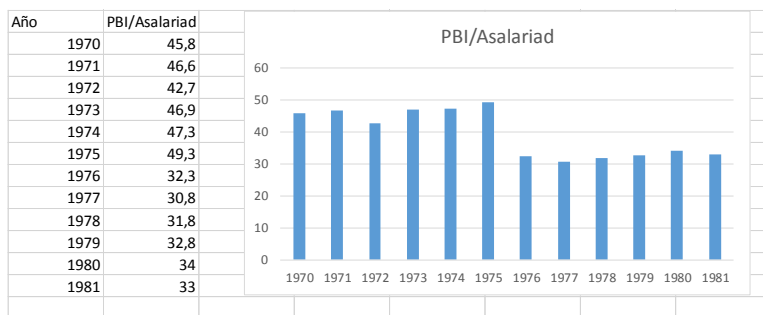
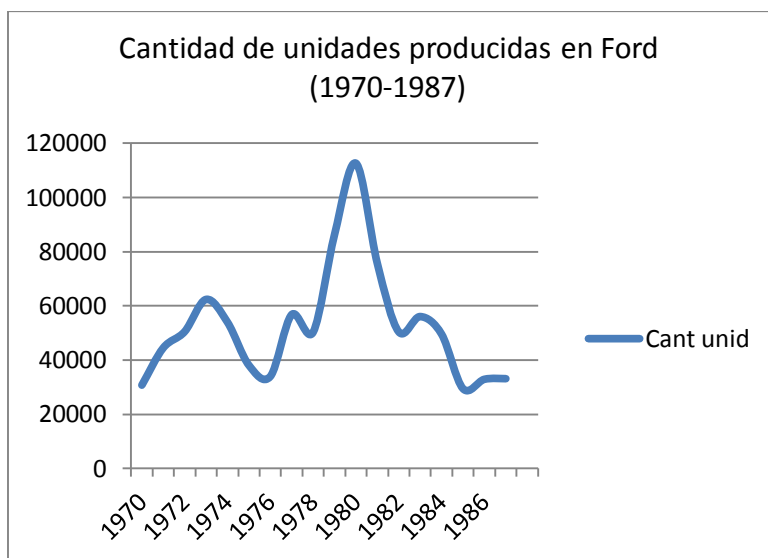
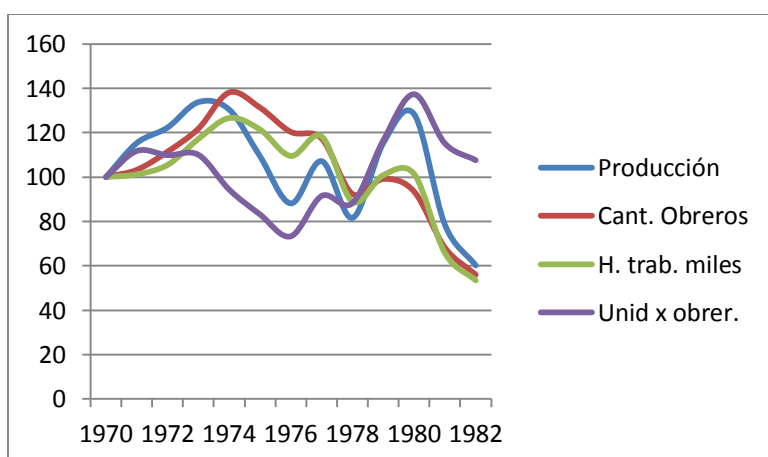


Gráfico 2: Cantidad de unidades producidas en Ford Arg. (1970-1987) 1970: Base=100 en base a datos de Adefa



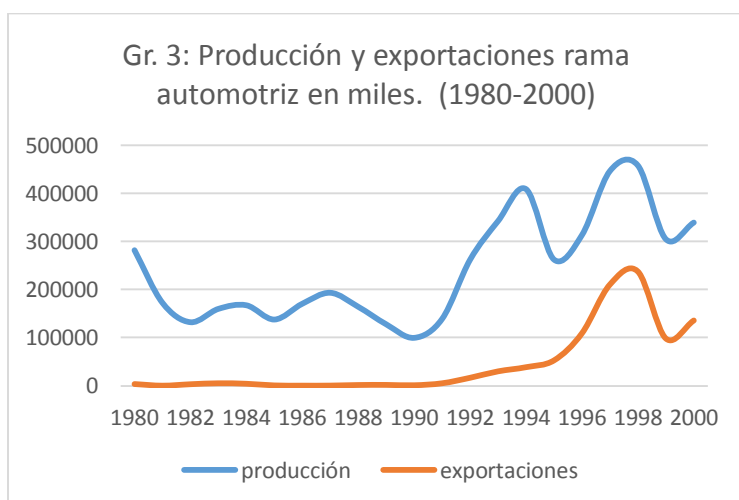
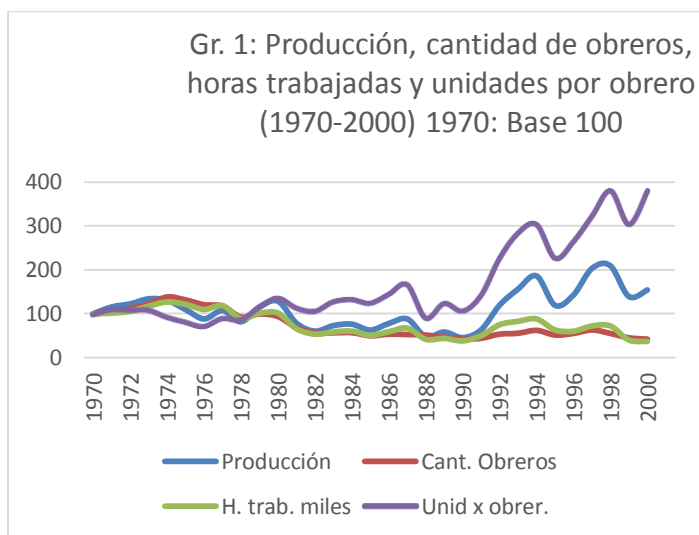
Cuadro y gráfico 2, comparativo entre producción, cantidad de obreros, horas trabajadas y unidades por obrero en la industria automotriz entre 1970 y 1982. Total rama automotriz en base a datos de Adefa. 1970: Base=100

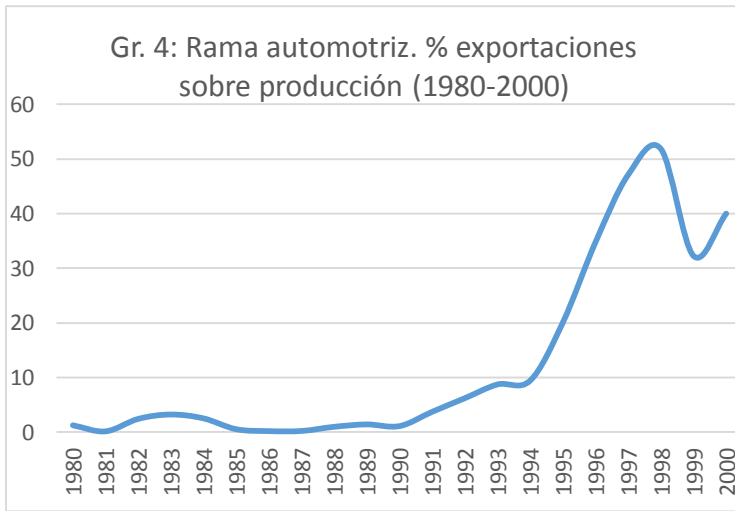


## ANEXO CAPÍTULO VI

Gráficos sobre la evolución de la industria automotriz argentina hasta el año 2000.

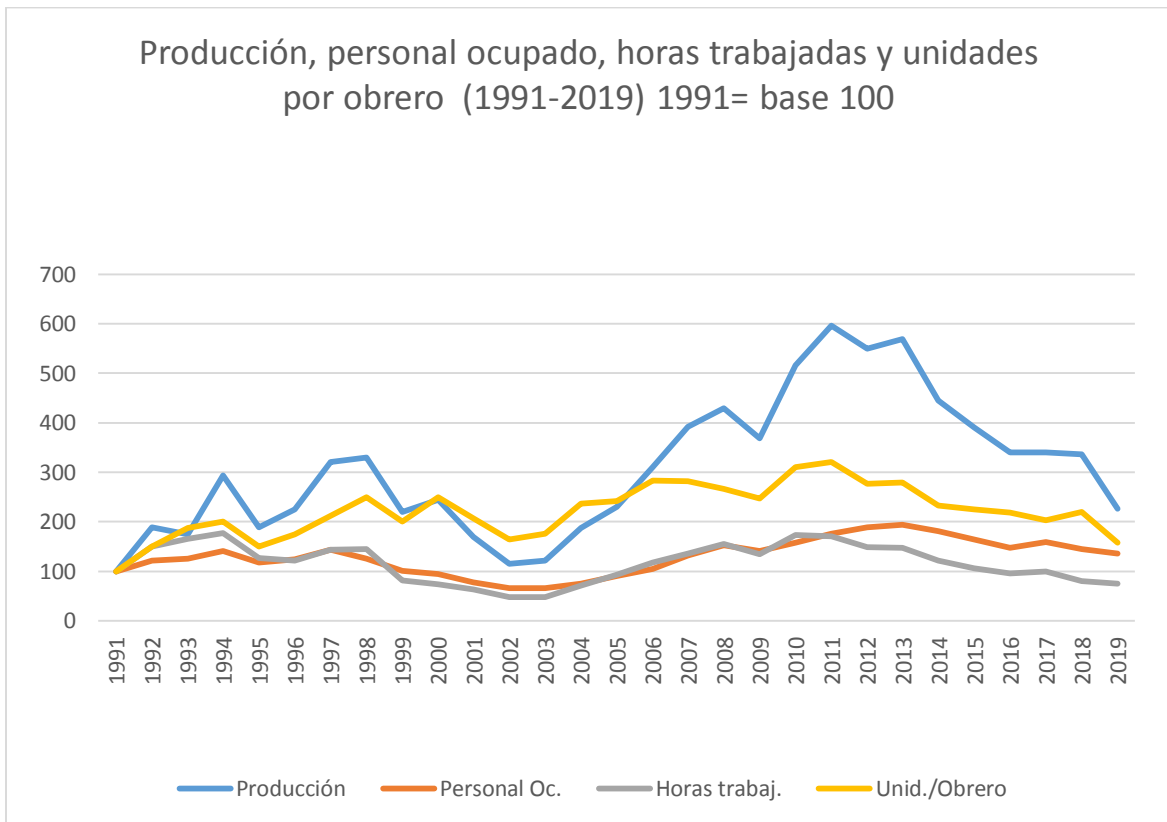
Elaboración propia en base a los datos de Adefa.





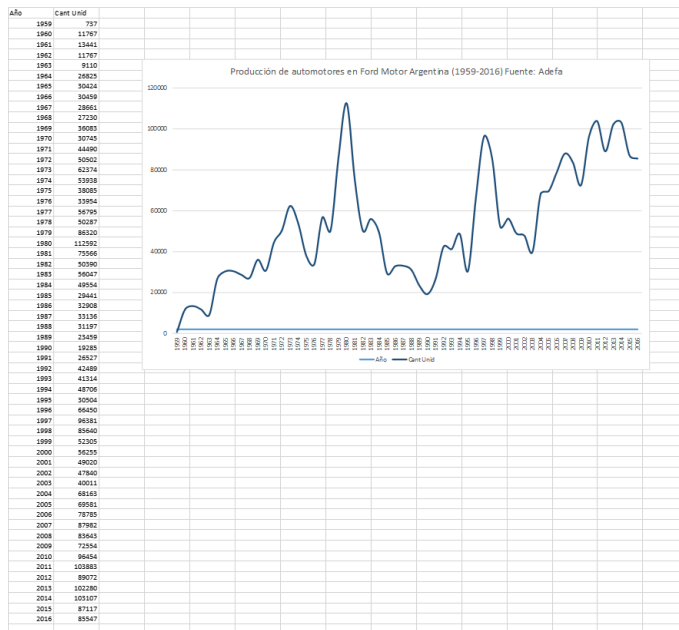
## ANEXO CAPÍTULO VII

Gráfico 2



Elaboración propia en base a datos de Adefa

Gráfico 3. Producción de automotores en Ford Argentina (1959-2016)



Elaboración propia en base a datos de Adefa

## **Bibliografía**

Abal Medina, P. (2011): “La correa despolitizadora del sindicalismo empresarial. Un abordaje sobre el colectivo de delegados del supermercado Coto en la Ciudad de Buenos Aires” en Apuntes de investigación del CECYP. Año XV, N° 20, Buenos Aires.

Abdala, O. (2015): “Rupturas y continuidades en las formas de acción y resistencia de los trabajadores. El caso Ford Motor Argentina. 1970-1985” Tesina de grado en Sociología. Universidad de General San Martín. Buenos Aires.

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

Aboy Carlés, G. (2015). “Persistencias de la Fundación”, en Alfredo LAZZERETTI y Fernando M. SUÁREZ (Eds.), *Socialismo & Democracia*, EUDEM, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Abramo, L. y Montero, C. (2000): “Origen y evolución de la Sociología del Trabajo en América Latina” en De la Garza Toledo (coord.): *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (2000; 2001) editado por Fondo de Cultura Económica. México y por Flacso en Internet.

Aglietta, M. (1999): *Regulación y crisis del capitalismo*. Siglo XXI editores. Madrid.

Alexander, J. C. (1992): *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial. Análisis multidimensional*. Gedisa editorial. Barcelona.

Allier Montaña, E. (2020): “El tiempo presente en la historia: generaciones, memoria y controversia” En Eugenia Allier. *En la cresta de la ola*. Bonilla, UNAM. México DF.

Anderson, P. (1973) “Alcances y límites de la acción sindical”, en *Economía y política en la Acción Sindical*, Cuadernos de Pasado y Presente N° 44, p. 205. Córdoba.

Arza, V. (2011): “El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz”. *Revista CEPAL* 103. Abril de 2011.

Azpiazu, D. (1992): *Las empresas transnacionales en una economía en transición. La experiencia argentina en los años ochenta*. CEPAL. Santiago de Chile.

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).

Beaud, S. (2018): “El uso de la entrevista en las ciencias sociales. En defensa de la “entrevista etnográfica” en *Revista Colombiana de Antropología*. Vol 54 N° 1 Enero-junio del 2018. (pp. 175-218).

Beaud, S. y Pialoux, M. (2015): *Repensar la condición obrera. Investigación en las fábricas de Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Antropofagia. CABA.

Bendix, R. (1956) *Trabajo y autoridad en la industria*. Eudeba. Buenos Aires.

- Benza, G. (2016): “La estructura de clases argentina durante la década 2003-2013” en G. Kessler (comp): La sociedad argentina hoy. Radiografía de una nueva estructura. Siglo Veintiuno editores Argentina S.A.
- Bitrán, R. y Schneider, A. (1992) ‘Dinámica social y clase trabajadora durante la dictadura militar de 1976-1983. Estudio de la zona norte del Gran Buenos Aires, en particular de las fábricas Del Carlo y Ford Motors’, en Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina-Brasil. Buenos Aires: Ed. Biblos/Fundación Simón Rodríguez.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002): El nuevo espíritu del capitalismo, Madrid. Akal.
- Bonnet, A. (2008): La hegemonía menemista. Prometeo libros. Buenos Aires.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2013): Los modelos productivos. Editorial Fundamentos. Madrid (2003; 2013)
- Braverman, H. (2007): “La degradación del trabajo en el siglo XX” Revista Taller. Sociedad, cultura y política, 2007, No. 24.
- Braverman, H. (1983): Trabajo y Capital Monopolista Editorial Nuestro Tiempo. S.A. México.
- Brennan, J. P. (1992): “El clasismo y los obreros. El contexto fabril del “Sindicalismo de Liberación” en la industria automotriz cordobesa, 1970-1975” en Desarrollo Económico, v. 32, N° 125 (abril-junio 1992).
- 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.
- Camarero, H. (2007): “El Partido Comunista y los sindicatos en la Argentina durante las décadas de 1920 y 1930” Ponencia presentada en las XI° Jornadas interescuelas/departamentos de Historia.
- 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.
- Castel, R. (2000): “¿Por qué la clase obrera perdió la partida?” En Castel, R. et al. Las nuevas relaciones de clases. Edición Argentina: K&ai Ediciones. Buenos Aires.
- Castillo, J.J. (2000): “La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma” en De la Garza Toledo (coord.): Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000; 2001) editado por Fondo de Cultura Económica. México y por Flacso en Internet.
- Castillo, V.; Esquivel, V.; Rojo, S.; Tumini, L. y Yoguel, G. (2008): “Los efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el empleo femenino, 2003-2006” en Novick, M, Rojo,

- S. y Castillo, V. (Comps.) El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003 – 2007. CEPAL – Colección Documentos de proyectos. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- 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*, nº 23, enero de 1958.
- Cavarozzi, M. (1983): “Autoritarismo y democracia (1955-1993) Centro Editor de América Latina S.A. Buenos Aires.
- Coller, X. (2005): Estudios de casos. Cuadernos metodológicos 30. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Coriat, B. (1996): El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. Siglo XXI editores. México.
- Coriat, B. (2000): Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo XXI editores. México.
- Coriat, B. (2001): El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Siglo veintiuno de España Editores. Madrid.
- Coser, L. (1970): Nuevos aportes a la teoría del conflicto social. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Cotarelo, M. C. y Fernández, F. (1994): “La toma de fábricas. Argentina, 1964” Documento de Trabajo Nº 2. Programa de Investigación sobre el Movimiento de la Sociedad Argentina (PIMSA).
- Damill, M. y Frenkel, R. (2015), “La economía argentina bajo los Kirchner: una historia de dos lustros”, en Peruzzotti E. y Gervasoni C. (eds.) ¿La década ganada? Evaluando el legado del kirchnerismo. Buenos Aires. Random House Mondadori.
- De la Garza Toledo, E. (1999): “Epistemología de las teorías sobre Modelos de Producción. Clacso. Consejo latinoamericano de ciencias sociales.
- De la Garza Toledo, E. (2000): Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000; 2001) coordinado por Enrique de la Garza Toledo, editado por Fondo de Cultura Económica. México y por Flacso en Internet.
- De la Garza Toledo, E. (2010): “Presentación” en Durand, J.P.: La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria. Fondo de Cultura Económica. México.
- 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](http://www.escenariosalternativos.org).
- Di Martino, L.A. y Sano, M. (2003): “Tres casos de “japonización” de la relación de empleo en la Argentina” Revista de la CEPAL 80.
- Durruty, C (1969): Clase obrera y peronismo. Buenos Aires. Pasado y Presente.



D'Urso, L. (2017): *¿Renovación de las estrategias sindicales en Argentina y Brasil? Los casos del SMATA y del Sindicato dos Metalúrgicos de ABC (2003-2014)* Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales Facultad de Ciencias Sociales. UBA.

Etchemendy, S. (2001): "Construir coaliciones reformistas: La política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica" *Desarrollo Económico*. Vol. 40. N° 160.

Etchemendy, S. (2011): "El sindicalismo argentino en la era pos-neoliberal (2003.-2011) en Malamud, A. y De Luca, M. (Coords.): *La política en tiempos de los Kirchner*. Eudeba. Buenos Aires.

Etchemeny, S. (2013): "La doble alianza del gobierno-sindicatos en el kirchnerismo (2003-2012). Orígenes, evidencia y perspectivas" en Acuña, C. (Comp.) *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*. Siglo XXI editores. Buenos Aires.

Fair, H. (2009): "La dinámica del sistema político durante el gobierno de Alfonsín". *Temas y Debates 17/ Artículos*. UBA. Buenos Aires.

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.

Farinetti, M. (1999). "¿Qué queda del 'movimiento obrero'? Las formas del reclamo laboral en la nueva democracia argentina", en *Trabajo y Sociedad*, Vol. 1, N° 1.

Fernández, A. (1985): "Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-1982) *Centro Editor de América Latina*. Buenos Aires.

Forni, P. (2010): "Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social" *Miríada*. Año 3. N° 5. 61-80. Universidad del Salvador.

Franco, M. (2011) "La depuración interna del peronismo como parte del proceso de construcción del terror de Estado en la Argentina de la década del '70". *A Contra corriente* 8 (3): 23 - 54.

Franco, M. (2015): "La 'teoría de los dos demonios' en la primera etapa de la posdictadura". En Feld, C. y Franco, M. (eds.) *Democracia hora cero. Actores, políticas y debates en los inicios de la posdictadura*. Buenos Aires.

Friedmann, G. y Naville, P. (1963): *Tratado de Sociología del Trabajo (Vol. I y II)*. Fondo de Cultura económica. México.

Germani, G. (1987): *Estructura social de la Argentina. Análisis estadístico*. Ediciones Solar S.A. Buenos Aires.

Gilly, A. (1985): "La anomalía argentina. (Estado, corporaciones y trabajadores)" en Casanova, P. G.; *El Estado en América Latina. Teoría y Práctica*. Siglo XXI Editores. Universidad de las Naciones Unidas.

- Grigera, J. (2012): "El operaismo italiano y su historiografía. Introducción a las "Ocho tesis sobre la historia militante"" Sociohistórica. no. 29. p. 205-219 UNPL.
- Halbwachs, M. (2004): La memoria colectiva. Prensa Universitaria de Zaragoza. Zaragoza. España.
- Harvey, D. (1990): La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Henriksson, L. (1997): "El modelo sueco" Periferias N° 2. pp. 111-120.
- Hernández, V. (1985): "La ocupación de fábrica como forma de lucha obrera. El caso de Ford Motors en Argentina. 1985. Serie Estudios N° 62.
- Hernández, M. (2019): La formación entre líneas La centralidad del vínculo productividad-subjetividad en las estrategias de la formación de fuerza de trabajo. Estudio de casos en dos empresas de la industria automotriz. Tesis de doctorado. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Hilb, C. y Lutzky, D. (1984): La nueva izquierda argentina: 1960-1980 (política y violencia). CEAL. Buenos Aires.
- Hirschman, A. (1987). "La Economía Política del Desarrollo Latinoamericano. Siete ejercicios en retrospectiva". En El Trimestre Económico. vol. LIV, número 216.
- Hobsbawm, E. (1974): El mundo del trabajo. Estudios históricos sobre la formación y evolución de la clase obrera. Editorial Crítica. Barcelona.
- Holloway, J. (1988): "La rosa roja de Nissan" en Cuadernos del Sur N° 7. Editorial Tierra del Fuego. Buenos Aires.
- Hyman, R. [1971] (1978): El marxismo y la sociología del sindicalismo. Ediciones Era. S.A. México, D.F.
- Ianni, V. (2008): "Los obreros automotrices del Gran Buenos Aires en la primera mitad de la década de 1960: la ocupación del Centro Industrial de la Ford Motor Argentina S.A. en 1965".
- Ianni, V. (2010): "La relación capital-trabajo en la empresa Ford Motor Argentina (1959-1963)." VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. La Plata, 2010.
- Ianni, V. (2011): "La acción sindical en el marco de las negociaciones colectivas en Ford Motor Argentina durante la segunda etapa de la industrialización por sustitución de importaciones" 10° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires.
- 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. (2002): “¿De qué hablamos cuando hablamos de memorias?” en Elizabeth Jelin, Los trabajos de la memoria. Siglo XXI editores. España 2001. Cap.
- Kosacoff, B.; Todesca, J. y Vispo, A. (1991): “La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil.” CEPAL, documento de trabajo N° 40. 1991: 1-74.
- Kosacoff, B. (2007): Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007. CEPAL. Oficina de CEPAL en Buenos Aires.
- Lahera Sánchez, A. (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.
- Landi, O. (1978) “La tercera presidencia de Perón: gobierno de emergencia y crisis política.” CEDES. CIACSO N° 10, 1978: 1-70.
- 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).
- Laufer, R. (2015): “Las ocupaciones fabriles del SMATA Córdoba en junio de 1970. El rol de la izquierda clasista y la crisis de Elpidio Torres” ponencia en 12° Congreso de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), realizado del 5 al 7 de agosto de 2015.
- Lefevre, H. (1993) Lógica formal, lógica dialéctica. Siglo XXI Editores. Buenos Aires.
- Leite M. y R. Silva, (1991): Modernização tecnológica, relações de trabalho e prática de resistência. Iglu-ILDES-Labor. Sao Paulo.
- Linhart, Robert (1980), De cadenas y de hombres, Madrid, Siglo XXI.
- Linhart, D. (1997) La modernización de las empresas. Trabajo y Sociedad. PIETTE/CONICET. Buenos Aires.
- Lipietz, A. (1994): “De Toyota City a la Ford-Hermosillo. La japonización de pacotilla.” El Cotidiano 67, 1995: 39-47.
- Lipietz, A. (1997): “El mundo del postfordismo”. Ensayos de economía N° 12, vol. 7. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Löbbe, H. (2009): La guerrilla fabril. Clase obra e izquierda en la Coordinadora Interfabril de Zona Norte (1975-1976). Ediciones R y R. Buenos Aires.
- Lozano Solís, M. I.; Urbano Rivera, D. D.; Esegüera Trejo, J. D.; Soto Tepepa, R. A. y Xixigua Peralta, H. L. (2014): Principales sistemas de tiempos predeterminados. Estudio del Trabajo II.
- Marticorena, C. (2015): ““Revitalización” sindical y negociación colectiva en Argentina (2003-2011)” Perfiles Latinoamericanos | Artículo vol. 23 | núm. 46 | 2015.
- Marx, C. y Engels, F. (1989): Manifiesto del Partido Comunista. Editorial Anteo. Buenos Aires.

- Massano, J. P. (2012): Reorganización del Movimiento Obrero Sindicalizado en la posdictadura argentina: El caso de la "Ley Mucci" [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Mayo, E. (1972): Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Visión. Buenos Aires. 1933. 1972.
- Merklen, D. (2005): Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática. (Argentina, 1983-2003) Editorial Gorla. Buenos Aires.
- Mignon, C. G. (2014): "Insubordinación obrera en Córdoba. Las "huelgas salvajes" de 1970-1971 en la industria metalmeccánica y la experiencia del Sitrac clasista" Universidad Nacional de Córdoba.
- Miguez, P. (2008). "Las transformaciones recientes de los puestos de trabajo: desde la automatización hasta la revolución informática. Trabajo y sociedad. Nº 11 Vol. 10. Santiago del Estero. Argentina.
- 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. Nº 2. Buenos Aires. pp. 55-75.
- Murmis, M. y Portantiero, J. C. (2004): Estudios sobre los orígenes del peronismo. Siglo XXI Editores. Buenos Aires.
- Neffa, J. C. (1989): Nuevas tecnologías, proceso de trabajo y condiciones de trabajo. Fundación Ebert. Buenos Aires.
- Novaro, M. y Palermo, V. (2006): La dictadura militar (1976-1983): del golpe de Estado a la restauración democrática. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Novick, M. (1991): "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. Los métodos japoneses de producción en la industria argentina". Estudios del Trabajo, núm. 1. Primer semestre. 1991.
- Novick M. y Catalano, A. M. (1996) "Reconversión industrial y relaciones laborales en la industria automotriz argentina", Estudios del Trabajo (Buenos Aires). núm.11. 1996.
- Novick, M. (2000): "La transformación de la organización del trabajo" en De la Garza Toledo (coord.): Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000; 2001) editado por Fondo de Cultura Económica. México y por Flacso en Internet.
- Novick, M. (2010) "Trabajo y contextos en el desarrollo productivo argentino" Revista de Trabajo. Año 6- Número 8. Enero/julio 2010.
- Nueva, Mayoría. Argentina: 8694 conflictos laborales desde 1980. Buenos Aires: www.nuevamayoria.com. 2001.
- O'Donnell, G. (1972) Modernización y autoritarismo. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- O'Donnell, G. y Schmitter, P.C. (2010) "Transiciones desde un gobierno autoritario. Conclusiones tentativas sobre las democracias inciertas" Prometeo Libros. Buenos Aires

Organización Internacional del Trabajo (2020): El futuro del trabajo en la industria automotriz y la necesidad de invertir en la capacidad de las personas y el trabajo decente y sostenible. OIT.

Ortiz, R. y Schorr, M. (2006) “Crisis del Estado y pujas interburguesas. La economía política de la hiperinflación”, en Pucciarelli, Alfredo (coord.): Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?. Siglo Veintiuno Editores. Buenos Aires.

Ortiz, M. L. (2018): “Identidades obreras: el clasismo y sus representaciones” *Sociohistórica*, n° 41, e048, 1er. Semestre de 2018. ISSN 1852-1606 Universidad Nacional de La Plata.

Paiano, M. (2014): “La forma legal de lo ilegal. La legislación represiva nacional y su incidencia en la provincia de Córdoba (1973 – 1976)” *PolHis*. Año 6. N° 12. Segundo semestre 2013. ISSN 1853-7723 pp. 99-117.

Pannekoek, A. (2006): Los consejos obreros. Fuente original: Biblioteca Virtual Antorcha <http://www.antorcha.net/index/biblioteca.html>.

Parsons, T. (1999). *El sistema social (1951)*. Madrid: Alianza Editorial.

Piva, A. (2017): “El modo de acumulación de capital en Argentina (1989 – 2015)” *Revista Ensamblés otoño-invierno 2017*, año 3, n.6, pp. 53-79 ISSN 2422-5541 [online] ISSN 2422-5444 [impresa].

Pollak, M. (1989): “Memoria, olvido, silencio” Texto publicado originalmente en portugués en la *Revista Estudios Históricos*. Rio de Janeiro. Vol. 2. N° 3. 1989.

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

Portantiero, J. C. (1987): “La concertación que no fue: De la Ley Mucci al Plan Austral” en Nun, J. y Portantiero J. C. (Comps) *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina*. Puntosur. Buenos Aires.

Portelli, A. (1989): “¿Historia oral? Historia y memoria: La muerte de Luigi Trastulli”

Portelli, A. (1991): “Lo que hace diferente a la historia oral” en Moss, W. Portelli, A. Fraser, R. y otros: *La historia oral*. Centro editor de América Latina. Buenos Aires.

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. (1997): “Dilemas irresueltos en la historia reciente de la sociedad argentina”. En *Revista Taller*, N° 5. Buenos Aires

Ricoeur, P. (1999): *La lectura del tiempo pasado: Memoria y olvido*. Arrecife. Madrid.

Robin, M. D. (2008): *Escadrons de la mort, l'école française*. La Découverte. París.

- Rubio, M. (2017): “Estrategia e inserción del Partido Comunista Revolucionario en el SMATA (1979-1985)”. Archivos. Año VI, n° 11. Septiembre de 2017. pp. 143-162.
- Rupar, B. (2014): “Las tendencias políticas maoístas en el campo de la “Nueva Izquierda” argentina” en Anais do XI Encontro Internacional da ANPHLAC – Niterói – Rio de Janeiro.
- Santella, A. (2007): “Conflictos obreros en el sector automotriz en 1994-2006” en PIMSA, 2007. Buenos Aires.
- Santella, Agustín (2008), Trabajadores, sindicato y conflictos en la industria automotriz. Un estudio de caso (1989-2006), tesis de doctorado, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Santella, A. (2013): “Reformas laborales y movilización sindical en los años noventa en Argentina. El caso del sindicato automotriz.” Sociohistórica, n° 32, 2 do. Semestre de 2013. Rec de: <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/view/SH2013n32a02>.
- 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. (2005) 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., & Martínez, M. S. (1997). Formas cotidianas de rebelión campesina. Historia Social, 13-39.
- Scott, J.C. (2000): “Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos”. Ediciones Era. México.
- Shuster, F. L.; Pérez, G. J.; Pereyra, S.; Armesto, M.; Armelino, M.; García, A.; Natalucci, A; Vázquez, M.; Zipcioglu, P. (2006): Transformaciones de la protesta social en Argentina 1989-2003. Documentos de trabajo N° 48. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Buenos Aires.
- Simmel, G. (1986): Sociología I. Estudios sobre las formas de socialización. Alianza Editorial. Madrid.
- Simmel, G. (2002): “La sociabilidad” en Sobre la individualidad y las formas sociales. Universidad Nacional de Quilmes.
- Simmel, G. (2010): El conflicto. Sociología del antagonismo. Ediciones Sequitur. Madrid.
- Tarditi, R. J. (2000): “La crisis mundial de los ’70 y los ’80 observada a partir de la evolución de la producción automotriz”. PIMSA. Publicación del Programa de Investigación sobre el Movimiento de la Sociedad Argentina. Buenos Aires.

- Terán, O. (1991): Nuestros años sesentas: La formación de la nueva izquierda intelectual en la Argentina 1955-1966. Punto Sur. Buenos Aires.
- Todesca, J.; Fidel, C.; Salerno, H.; Britos, P.; Schafer, F.; Preiss, O. (1988). Aspectos principales de la situación actual de la industria automotriz y el proceso de integración con Brasil. Secretaría de Industria y Comercio Exterior.
- Todorov, T. (2000): Los abusos de la memoria. Editorial Paidós. Barcelona.
- 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.: (1983): “Los sindicatos en el gobierno 1973-1976. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.
- Torre, J.C. (2004): “El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno. Argentina 1973-1976” Siglo XXI Argentina Editores. Buenos Aires. Argentina.
- Touraine, A. (1966): La conscience ouvrière, Eds. Du Seuil, Paris.
- Trotsky, L. (1975): Sobre los sindicatos. Ediciones Pluma. Buenos Aires.
- Villarreal, J.(1985): “Los hilos sociales del poder” en Jozami et. al. “Crisis de la dictadura argentina. Buenos Aires. Siglo XXI. 1985.
- Visacovsky, S. (2005): “El temor a escribir sobre historias sagradas”, Frédéric, Sabina y Germán Soprano (comps), Cultura y Política en Etnografías sobre la Argentina. Universidad Nacional de Quilmes. Provincia de Buenos Aires. Argentina.
- Watanabe, B. (1997) “Organizar a los desorganizados”. En Periferias N° 2. 1° Semestre 1997. Ediciones FISyP. Bs. As.
- Wilkis, A. y Vommaro, G. (2015): Prólogo en Beaud, S. y Pialoux, M.: Repensar la condición obrera. Investigación en las fábricas de Peugeot de Sochaux-Montbéliard. Antropofagia. CABA.
- Womack, James P., Jones, Daniel T. y Roos, Daniel (1990): The machine that changed the world. Macmillan Publishing Company. N.Y. EEUU.
- Zarifian, P. (1999): Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT). Montevideo.