

**LA OPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES AL DISCIPLINAMIENTO  
PRODUCTIVO DURANTE LA ÚLTIMA DICTADURA MILITAR. UNA REFLEXION  
CONCEPTUAL**  
DANIEL OSCAR DICÓSIMO

Resumen

El esfuerzo disciplinador del gobierno militar, surgido del golpe de estado de 1976, tuvo uno de sus ejes en el lugar de trabajo, con el propósito de eliminar las amenazas recientes y los obstáculos de más larga data al aumento de la productividad. Poco después del golpe de estado reaparecieron los reclamos, las protestas y las medidas de fuerza colectivas, así como las acciones individuales, en respuesta al deterioro de los salarios reales y del empleo, y a la intensificación del trabajo. Estas acciones constituyeron un desafío al disciplinamiento, ¿cuál fue su carácter?, ¿cuáles sus formas, su organización?, ¿quiénes lo protagonizaron? Este artículo es una reflexión conceptual sobre la oposición obrera en este período.

Palabras clave

**Disciplinamiento – Conflicto – Oposición obrera**

Abstract

*The disciplinary effort of the military government, emerged by the coup d'état have one of it hinges in the work, with the intention of destroying the recent menaces and the longest date hindrance at the increment of the productivity. A bit later of the coup d'état the complains, protests, collective measuring force and individual actions reappeared, in answer to the deterioration of real wages and the job, so to the intensification of the work. This actions make up a challenge to the industrial discipline. What was it character?, how were his organization?, who were his protagonists? This article is a conceptual reflection off the workers opposition in this period.*

Keywords

**discipline- conflict- workers opposition**

Recibido con pedido de publicación el 15/04/08  
Aceptado para su publicación el 13/06/08  
Versión definitiva recibida el 26/07/08

Daniel Dicósimo es Doctor en Historia. Investigador Formado del Instituto de Estudios Histórico Sociales (IEHS) y docente del Departamento de Historia, Facultad de Ciencias Humanas, UNCPBA Tandil.

## Introducción

Si bien en la memoria colectiva los primeros años del “Proceso de Reorganización Nacional” son recordados por la aplicación de una cruel y sistemática represión contra los activistas y dirigentes sindicales, también es cierto, y los historiadores ya lo han señalado, que las huelgas y otros tipos de luchas gremiales sobrevivieron a esa tormenta de hierro y se desarrollaron durante todo el período 1976 – 1983<sup>1</sup>. Los conflictos laborales reaparecieron poco después del golpe de Estado, alcanzando su punto culminante en el año 1981. No obstante, presentan dimensiones cualitativas y cuantitativas diferentes al período anterior a 1976: los reclamos tuvieron como objetivo prioritario –aunque no exclusivo - los salarios, y se limitaron a establecimientos aislados o a conjuntos locales o regionales. Esta fragmentación, en particular entre 1976 y 1979, puede atribuirse a la intolerancia del gobierno militar, que “criminalizó” la oposición incluso de los dirigentes sindicales más moderados, y a su decisión de anular las comisiones paritarias, otorgando a las empresas un margen de “flexibilidad” para decidir el nivel salarial de su mano de obra, lo cual trasladará la discusión al ámbito de las plantas fabriles<sup>2</sup>.

Sin embargo, la flexibilización salarial que impulsaron las autoridades militares, coherente con sus principios económicos liberales, tuvo un impacto contradictorio sobre las acciones reivindicativas de los trabajadores. Por un lado, el confinamiento de la puja salarial a los establecimientos individuales dificultó una articulación de la protesta y las medidas de fuerza, pesando en su contra las diferencias respecto a los ingresos entre ramas de actividad, entre empresas grandes y pequeñas, en el interior de las escalas salariales de cada actividad y entre los obreros calificados y los peones<sup>3</sup>. No obstante ello, los conflictos fueron estimulados por la disminución de la intransigencia patronal y del poder coercitivo de los despidos, debido a la situación de pleno empleo en que funcionó el mercado de trabajo entre 1976 y 1978, ya que en esta coyuntura los empleadores debieron preservar a los trabajadores calificados, que podían aumentar sus salarios simplemente cambiando de empleo<sup>4</sup>.

La evolución de los conflictos en el tiempo no es lineal sino que parece haber seguido un curso errático, impuesto por la coacción estatal, los cambios de la política económica y su impacto sobre la industria, los

---

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

<sup>2</sup> Héctor Palomino, “Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales”, en Juan Suriano (dir.) Dictadura y democracia (1976-2001) Colección Nueva Historia Argentina. Buenos Aires, Sudamericana, 2005, [pp. 383]; Falcón, ob. cit., [pp. 126]

<sup>3</sup> Falcón, ob. cit., [pp. 127]

<sup>4</sup> Palomino, ob. cit., [pp. 384]

intentos de centralización de la protesta y las relaciones entre los dirigentes sindicales y el gobierno. Hubo un primer momento de desarticulación y parálisis de la organización sindical, que resultó de la represión y las intervenciones de los sindicatos más poderosos del sector, como la Unión Obrera Metalúrgica y el Sindicato de Mecánicos, posterior al golpe de estado. Sin embargo, ese momento fue superado rápidamente por la aparición de numerosos hechos, motivados por la caída de los salarios, durante septiembre de 1976; aunque desarticulados, configuraron “una virtual huelga general no declarada”.<sup>5</sup> A partir de entonces, se produjo un crecimiento importante de los conflictos y de la cantidad de trabajadores que participaron en los mismos, registrándose en 1977 un fenómeno semejante al de septiembre del año anterior.

No obstante, un mejoramiento de los salarios en el sector de bienes no comerciables y la escisión de los dirigentes sindicales en dos grupos, la Comisión Nacional del Trabajo (los llamados “participacionistas”) y la Comisión Nacional de los 25 (“confrontacionistas”), se combinaron para calmar la situación laboral en 1978.<sup>6</sup> Cuando el estímulo de las importaciones, consecuencia de las medidas anti inflacionarias tomadas en mayo de 1978, golpeó duramente a la industria con una dramática caída del volumen físico de producción y del empleo, los conflictos en el sector volvieron a incrementarse y sirvieron de base al primer intento, relativamente exitoso, de paro general el 27 de abril de 1979.<sup>7</sup> Sus organizadores, el ala más combativa del sindicalismo peronista, reconstituyeron la Confederación General del Trabajo en 1980, realizando otra huelga general y una marcha hasta la Iglesia de San Cayetano al año siguiente. A partir de entonces las huelgas y movilizaciones fueron más frecuentes, sólo interrumpidas temporalmente por la Guerra de Malvinas.

Los protagonistas centrales de los hechos localizados en las fábricas fueron los delegados “provisorios”, elegidos por sus compañeros sin autorización del empleador o, en algunas ocasiones, designados por éste o por oficiales del ejército para tener un “interlocutor válido”. Aquéllos debieron luchar empecinadamente para reconstruir los órganos sindicales de planta, que los empresarios prohibieron o desmembraron cada vez que podían, en un proceso que los autores han denominado de “construcción-reconstrucción” o de “recomposición y regeneración” de la organización obrera en el lugar de trabajo<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Falcón, ob. cit., [pp. 136]

<sup>6</sup> Arturo Fernández, Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-82). Buenos Aires, CEAL, 1984, [pp. 77]

<sup>7</sup> Alvaro Abós, Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-83). Buenos Aires, CEAL, 1984, [pp. 55-56]

<sup>8</sup> Guillermo Almeyra, “La clase obrera en la Argentina actual”, en Coyoacán. Revista Marxista Latinoamericana, México, 1980, [pp. 87] Para un estudio de caso, que incluye el papel jugado

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

La organización de las acciones obreras se realizó en condiciones excepcionales, en el contexto de una fuerte represión inicial y de las "limpiezas" de activistas que, mediante la "desaparición", el simple despido o el "retiro voluntario", llevaron a cabo el ejército, la policía o la patronal. Por lo tanto, a las formas tradicionales del conflicto se agregaron prácticas novedosas. Las primeras fueron más explícitas y cuantificables: sobre 291 conflictos analizados por Ricardo Falcón, el 33% fueron huelgas, el 32% quites de colaboración y trabajos a reglamento, y poco más del 10% lo que el autor denomina "medidas diversas", boycotts al comedor, concentraciones internas, etc., a los que agrega un 23% correspondiente a petitorios y reclamos, que si bien no eran "medidas de fuerza", sí constituían una medida de lucha en un marco represivo como ese<sup>9</sup>.

Entre las adaptaciones al mismo, están el "trabajo a tristeza", la "huelga de la sopa", "aplaudidas" y otras; que muestran algunas características comunes: corta duración, extensión limitada, permanencia en los lugares de trabajo y desarrollo intermitente<sup>10</sup>. Asimismo, muchas de las huelgas del período estuvieron acompañadas de movilizaciones pacíficas y de una significativa presencia extra-fábrica: imágenes de la Virgen de Luján y sacerdotes de la Iglesia Católica; una adaptación local del conflicto entre el sindicato Solidaridad y el régimen comunista que gobernaba Polonia, que les dio su nombre: las "huelgas polacas".

### **El carácter de los conflictos, una cuestión problemática.**

Los conflictos laborales del período 1976 – 1983 constituyeron un obstáculo para la aplicación del proyecto militar y expresaron la voluntad de oposición de los trabajadores a sus políticas. Ahora bien ¿cuál fue el significado histórico de ese fenómeno?, ¿qué carácter tenía esa oposición? ¿Se trató de una reacción ante la violación de las "conquistas históricas" del movimiento obrero?, es decir una serie de acciones que buscaron defender los intereses económicos dañados de los trabajadores, por ejemplo por la caída del salario industrial, la prolongación de la jornada laboral y otras medidas tomadas por el gobierno autoritario. O, en cambio, trascendió este nivel de lucha para convertirse en un cuestionamiento a su proyecto, una oposición de

---

por los dirigentes sindicales de las seccionales de los sindicatos metalúrgicos y del cemento, ver: Daniel Dicósimo, "Dirigentes sindicales, racionalización y conflictos durante la última dictadura militar", en *Entre pasados*, 2006, 29.

<sup>9</sup> Falcón, ob. cit., [pp. 129]

<sup>10</sup> Pablo Pozzi, *Oposición obrera a la dictadura*. Buenos Aires, Contrapunto 1988, [pp. 70, 75, 81 y 83]; Rafael Bitrán y Alejandro Schneider, "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 L. M. Rodríguez y otros. *Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina y Brasil*. Buenos Aires, Biblos – Simón Rodríguez, 1992, [pps. 89 y 101].

carácter político que impugnaba su objetivo último de cambiar profundamente la sociedad y el Estado.

Este es un aspecto problemático de la historia de los trabajadores, que no ha recibido la atención que merece ni siquiera cuando algunos científicos sociales plantearon posiciones alternativas sobre el mismo, en ocasión del debate sobre la "tesis de la pasividad" de la clase obrera. Recordemos que, a comienzos de la década de 1980, Francisco Delich postuló la inmovilidad obrera y sindical durante la última dictadura, a causa de la desaparición de un conjunto de variables sociales y políticas que habían hecho poderosas a la clase trabajadora y a las organizaciones que las representaban desde el surgimiento del peronismo<sup>11</sup>.

En la línea de una polémica provocada por esta "tesis" podemos citar los estudios de Arturo Fernández, Ricardo Falcón y Pablo Pozzi, que nos parecen los más destacables entre otros. Fernández critica y descarta que hubiera habido una "pasividad obrera", afirmando que en 1976 "el brusco deterioro de las condiciones salariales y de trabajo, provocó movilizaciones y conflictos puntuales, algunos casi espontáneos, los cuales desafiaron tempranamente y con un cierto grado de heroísmo el rigor de la represión..."<sup>12</sup> Estas prácticas "de las bases" se diferencian del comportamiento de los dirigentes sindicales, caracterizadas en este período –como en los anteriores a 1976- por disputas internas y negociaciones con los gobiernos militares, pero son complementarias y su coexistencia puede explicarse en virtud de la naturaleza paradójica del sindicalismo: ser parte del sistema capitalista al mismo tiempo que representa intereses antagónicos al mismo.

Ricardo Falcón publicó en Holanda y a principios de los años '80 "La resistencia obrera a la dictadura militar", un texto que reescribirá y publicará en Argentina catorce años después, con más de una coincidencia con el estudio de Fernández. Después de cuantificar y calificar unos 300 conflictos colectivos, afirma que la resistencia fue un fenómeno predominantemente molecular y defensivo, que sólo por azar configuró una "virtual huelga general no declarada"<sup>13</sup>. Esa resistencia manifestó una gran capacidad de adaptación para defender lo que se consideraban las "conquistas históricas" del movimiento obrero, la aparición de los "delegados provisorios" o representantes elegidos de hecho es un ejemplo de ello, a pesar de la ausencia de los sindicatos. Estos participaron escasamente en los conflictos porque estaban

---

<sup>11</sup> Francisco Delich, "Después del diluvio, la clase obrera" en Alain Rouquié (comp) Argentina hoy, México, Siglo XXI, 1982. Una revisión exhaustiva de la polémica que esta "tesis" generó, en: Silvia Simonassi, "De obreros e historiadores. Notas acerca de la historiografía sobre la clase obrera argentina de las décadas de 1960 y 1970", en Cuadernos del Ciesal, 1998, 5.

<sup>12</sup> Fernández, ob. cit., [pp. 90]

<sup>13</sup> Falcón, ob. cit., [pp.136]

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

presididos por militares, no tenían injerencia sobre las negociaciones en las fábricas y se abstuvieron de manifestarse abiertamente.

Pablo Pozzi, en su libro Oposición obrera a la dictadura, sostiene que el gobierno militar se había basado en "una red variable de relaciones de fuerza que recorre la totalidad social", para realizar su proyecto político de eliminar la crisis orgánica del capitalismo argentino; partiendo de allí concluye que los conflictos obreros constituyeron un proceso de acumulación de fuerza y de incubación de un proyecto de sociedad concreto, que frustrarán la conformación de esa "red de relaciones de fuerza" determinando el fracaso del proyecto militar. Si bien Pozzi admite que los conflictos laborales, las medidas de fuerza y los paros fueron defensivos y reivindicativos desde la perspectiva económica, al evitar la resolución de la crisis orgánica y transformarse en un "escollo" para la dictadura, tuvieron "un profundo significado político".<sup>14</sup> Esta interpretación ha sido criticada porque sus fuentes – tanto orales como escritas – no le permiten demostrar su hipótesis, "ni que los obreros estuvieran manifestando con su accionar una oposición al proyecto político del régimen (militar), ni que las decisiones del mismo estuvieran determinadas por ese accionar obrero"<sup>15</sup>.

No obstante ello, la posibilidad de que la mayoría de los conflictos laborales expresaran la oposición política de los trabajadores a la dictadura es remota, porque los instrumentos para ese tipo de acción ya no estaban al alcance de la mano en las fábricas. Los activistas y las organizaciones políticas que habían sido responsables de la politización de los trabajadores jóvenes, por ejemplo la Juventud de Trabajadores Peronistas y el Movimiento Sindical de Base, brazos políticos de Montoneros y el PRT-ERP entre otras, fueron desmantelados por las fuerzas de seguridad antes del golpe de estado o retiraron sus activistas de las plantas, y sobrevivieron en las mismas pequeños grupos que, aún participando en los conflictos, no pudieron ya desarrollar un activismo semejante al anterior.<sup>16</sup> A nuestro entender, y en coincidencia con las conclusiones de Arturo Fernández y Ricardo Falcón, para los trabajadores la única forma de expresar su rechazo a someterse al disciplinamiento industrial era la resistencia económica, que podía adoptar diferentes formas. En última instancia los observadores externos

---

<sup>14</sup> Pozzi, ob. cit., [pp. 33]

<sup>15</sup> M. C. Cangiano, M.C. "Pensando a los trabajadores: la historiografía obrera contemporánea argentina entre el dogmatismo y la innovación", en Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana "Dr. Emilio Ravignani", 1993, nro.8, [pp. 130]

<sup>16</sup> Richard Gillespie, Soldados de Perón. Los montoneros. Buenos Aires, Grijalbo, 1987, [pp. 283 y ss.]; Sabrina Ríos, "Trabajadores durante la dictadura militar, 1976 - 1983. Prácticas y memorias desde un estudio de caso", Ponencia presentada en las XI Jornadas Interescuelas / Departamentos de Historia, Tucumán, 2007; Victoria Basualdo y Federico Lorenz, "Trabajadores en la década del setenta en Argentina: perspectivas y propuestas a partir de dos estudios de caso", Ponencia presentada en X Jornadas Interescuelas / Departamentos de Historia, Rosario, 2005.

y lejanos en el tiempo podemos conjeturar que fue una resistencia política, no en el sentido de oposición al régimen político de excepción, sino a la autoridad patronal de organizar el trabajo en la fábrica, pero los protagonistas no politizados de esos hechos no manifestaron consideraciones al respecto ni lo hacen en los testimonios posteriores que recogemos.

Una referencia histórica y conceptual obligada, que nos ayuda a comprender la diferencia entre acciones políticas y acciones económicas en el contexto fuertemente coercitivo que impuso el Estado terrorista, es el de la Alemania Nazi y la Italia Fascista. En la primera, los grupos e individuos de la resistencia política al nacionalsocialismo fueron aislados de su clase por la GESTAPO, y la negativa del grueso de los trabajadores a someterse completamente al régimen nazi se expresó a través de la lucha por intereses económicos. Esta adoptó formas semejantes a las que describimos para Argentina durante el "Proceso de Reorganización Nacional": paros espontáneos, desafío a la normativa gubernamental, disminución productiva, ausentismo, etc., es decir una serie de acciones que explotaban las contradicciones del orden económico capitalista y transitaban los márgenes de la legalidad fascista<sup>17</sup>. Asimismo, en la Italia Fascista las luchas del proletariado en las fábricas, a comienzo de los años treinta y en un contexto de fuerte presencia de la coerción estatal, no se expresaron completamente en la polarización fascismo-antifascismo sino que incorporaron elementos sociales, combinando una orientación ideológica contraria al régimen con otra "agnóstica" y utilizando a su favor los organismos de masas y la legislación social fascistas<sup>18</sup>.

Por otra parte, la búsqueda del significado de los conflictos laborales durante la última dictadura puede enriquecerse si tenemos en cuenta los cambios de perspectiva que ha adoptado el campo de la historia de los trabajadores en los últimos quince años, aproximadamente. En ese lapso de tiempo, la producción historiográfica ha incorporado tópicos que habían sido patrimonio exclusivo de la sociología industrial, como los obreros en la fábrica, los cambiantes procesos de trabajo, las condiciones y medio ambiente laborales, las formas del conflicto y la organización sindical en las plantas, la cultura que se gesta en las mismas, etc. Asimismo, la jerarquización de la historia regional ha influido en los estudios del mundo del trabajo, estimulando a los historiadores a indagar en los aspectos específicos que el mismo presenta en las diferentes regiones; y también han resultado motivadores algunos desarrollos de la historia de empresas, como la incidencia en las acciones obreras de las prácticas gerenciales, así como las políticas de

---

<sup>17</sup> Tim Mason, "The workers opposition in Nazi Germany", *History Workshop Journal*, 1981

<sup>18</sup> Alberto De Bernardi, "Opposizione operaia e azione antifascista nel Milanese al principio degli anni Trenta", en Leonardo Rapone. *Antifascismo e società italiana (1926-1940)*. Milán, Edición Unicopli, 1999, [pp. 186]

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

las organizaciones empresarias con relación a los trabajadores y sus organizaciones<sup>19</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior nos parece un desafío tratar de comprender las acciones obreras de oposición en el marco de las políticas, tanto estatales como patronales, de disciplinamiento de la sociedad y del trabajo, que se desarrollaron durante el "Proceso de Reorganización Nacional". Lo cual es un intento de dar una respuesta más, entre tantas otras, a la apelación a la "vuelta al lugar de trabajo" que algunos historiadores formularon hace ya quince años<sup>20</sup>. Implica, además, un esfuerzo para desarrollar una mirada compleja sobre las relaciones entre capital y trabajo, en la cual las acciones obreras no se limitan al conflicto sino que incluyen el consentimiento, y son más comprensibles si las estudiamos a la luz de la gestión empresarial en el lugar de trabajo.

### **Conflictos e indisciplina.**

Ya se ha dicho otras veces que las acciones represivas contra la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales, así como los cambios regresivos de la legislación laboral, apuntaron a fragmentar y controlar más estrechamente a ese actor social, que era visto por los militares como responsable del caos social y político anterior al golpe. El objetivo fundamental del nuevo gobierno era poner en orden la sociedad y las instituciones del Estado, advirtiendo inequívocamente a los ciudadanos que "se impondría una vigilancia escrupulosa y un disciplinamiento definitivo a todos los sectores políticos y sociales..."<sup>21</sup> Esto revelaba una nueva visión política de los militares, que incluía la necesidad de aplicar un nuevo programa económico que ordenara el Estado y desregulara la economía, y en la cual el disciplinamiento social era prioritario.

Un sector popular organizado y activado políticamente, liderado por una clase obrera "indisciplinada" y que había frustrado repetidas veces los intentos de modernización, no era un problema nuevo para los sectores tecnocráticos de la sociedad<sup>22</sup>. Con su domesticación, el gobierno militar se proponía "refundar el *ethos* de la sociedad: restablecer una concepción economicista, individualista y atomista de

---

<sup>19</sup> Daniel Dicósimo y Silvia Simonassi, "Presentación" de la Sección "Las relaciones laborales rediscutidas. Problemas teórico metodológicos y estudios de caso", en Anuario IEHS 22, 2007.

<sup>20</sup> Ver dos estados de la cuestión sobre la historia de los trabajadores, donde aparece esa apelación: Leandro Gutiérrez y Luis Alberto Romero, "Los sectores populares y el movimiento obrero en Argentina: Un estado de la cuestión", en Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani, Tercera Serie, N° 3, Facultad de Filosofía y Letras (UBA) y Fondo de Cultura Económica, 1991, [pp. 118]; Mirta Zaida Lobato y Juan Suriano, "Trabajadores y movimiento obrero: entre la crisis y la profesionalización del historiador", en Entrepasados, Revista de Historia, N° 4-5, 1993, [pp. 45 y 58].

<sup>21</sup> Marcos Novaro y Vicente Palermo. La dictadura militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática. Buenos Aires, Paidós, 2003, [pp. 22]

<sup>22</sup> Guillermo O'Donnell, Modernización y autoritarismo, Buenos Aires, Paidós, 1972.

la ciudadanía y de la vida social, la primacía de lo jerárquico y competitivo por sobre lo solidario, reemplazar con un Estado "subsidiario" a aquél concebido como garante de derechos sociales, planificador y regulador del capitalismo"<sup>23</sup>. Por lo tanto, el esfuerzo disciplinador del nuevo gobierno tuvo uno de sus ejes más importantes en el lugar de trabajo.

La modernización en materia de disciplina laboral y de productividad, que los sectores patronales más dinámicos habían conseguido desde la caída del peronismo en 1955<sup>24</sup>, fue amenazada por el resurgimiento de la protesta colectiva y la politización de los trabajadores jóvenes durante el período 1969 – 1974<sup>25</sup>. Los reclamos empresarios tuvieron una primera respuesta en el mes de marzo de 1975, cuando el Estado nacional y los dirigentes centrales de la Unión Obrera Metalúrgica reprimieron a los activistas gremiales de la zona norte de Rosario y San Nicolás, interviniendo a la seccional opositora y combativa de Villa Constitución. La reacción estatal a los pedidos patronales de firmeza señalaba un momento crucial, cuando la "solución al problema de la productividad se ligó indisolublemente a la necesidad de disciplinamiento social"<sup>26</sup>.

Como decíamos antes, el gobierno militar surgido del golpe de 1976 tuvo a las fábricas como uno de los espacios preferidos para aplicar medidas drásticas de restauración del orden. El ejército ocupó las fábricas y persiguió sistemáticamente a las comisiones internas activas, instalando allí mismo centros de inteligencia, redes de informantes y lugares clandestinos de detención y tortura<sup>27</sup>. A consecuencia de ello, los empresarios – que habían colaborado activamente con los militares en la "limpieza" política y sindical – recuperaron el control total sobre sus fábricas. En un primer momento, la desaparición de activistas políticos y sindicales facilitó la aplicación de prácticas elementales de disciplinamiento, con el objetivo de disminuir radicalmente el ausentismo, el incumplimiento de horarios, el "vagabundeo" dentro de la planta, etc. Sin embargo, en un momento posterior se realizaron cambios más profundos en la organización del trabajo, un disciplinamiento más "medular" si se quiere, que revirtieron normas legales o informales que regulaban las relaciones laborales en la

---

<sup>23</sup> Novaro y Palermo, ob. cit., [pp.37]

<sup>24</sup> Daniel James, "Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina", en Desarrollo Económico, 1981, nº 83

<sup>25</sup> El mejor texto general sobre el período sigue siendo el de Juan Carlos Torre, Los sindicatos en el gobierno, 1973 – 1976. Buenos Aires, CEAL, 1984. Un valioso estudio de caso es el de Silvia Simonassi, "Conflictividad laboral y políticas disciplinarias en la industria metalúrgica de la ciudad de Rosario 1973-1976", en Anuario IEHS 22, 2007.

<sup>26</sup> Silvia Simonassi, "Productividad y disciplina en las fábricas metalúrgicas del Gran Rosario: Una mirada desde el periódico de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario, 1974-1981", en Papeles de trabajo, 1996, 3, [pp. 15]

<sup>27</sup> Novaro y Palermo, ob. cit., [pp. 114-115]; Mirta Zaida Lobato y Juan Suriano. La protesta social en la Argentina. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003, [pp. 123]

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

industria, como la jornada de ocho horas o las pausas para el descanso<sup>28</sup>.

Estas medidas disciplinarias profundas fueron causa de muchos reclamos, en forma de petitorios, y medidas de fuerza, que expresaban el malestar de los trabajadores por el ataque contra lo que consideraban sus "conquistas históricas". En la estadística realizada por Ricardo Falcón sobre los conflictos del período, los motivados por violaciones patronales a los acuerdos sobre las "condiciones de trabajo" representan el 12,6 % del total y ocupan un segundo lugar después de la causa salarial (61%)<sup>29</sup>. No obstante, esa cifra podría aumentar si consideramos como reacciones contrarias al disciplinamiento lo que Falcón ha denominado "defensa de la organización sindical" (7,4%), "rechazo de las represalias patronales" (2,8%), "defensa contra la represión estatal" (2,5%) y "reclamos por el comedor de planta" (2,2%)

En ese sentido a la definición de estos conflictos como acciones defensivas de carácter económico podemos agregarle otra, más específica, como la de expresiones de **indisciplina**, que nos parece un concepto más apropiado para acercarnos a la compleja naturaleza de la interacción entre capital y trabajo. Esas acciones constituyeron un desafío a la autoridad empresarial, que a partir de 1976 buscó restaurar el orden productivo y utilizó los procedimientos disciplinarios a tal fin. La disciplina industrial es un "mecanismo de poder", en términos de Michel Foucault, que busca aumentar la utilidad y la obediencia, lo que nos permite interpretar a los petitorios y las medidas de fuerza no sólo como un obstáculo a esas prácticas patronales, sino también como un intento obrero de condicionar el ejercicio patronal de una concepción y una voluntad unilaterales sobre la organización del trabajo<sup>30</sup>.

Dicho de otra manera, las diferentes formas y grados de oposición a los cambios en las relaciones contractuales del trabajo, que fueron desde el reclamo sindical ante el Ministerio de Trabajo hasta las medidas de fuerza en la planta de producción, expresaban un desconocimiento de la autoridad *absoluta* que los empleadores exigieron de sus trabajadores luego del 24 de marzo de 1976. Hay evidencia que la coerción inicial, tanto estatal como patronal, permitió aumentar la utilidad de la mano de obra, los que antes llamamos un disciplinamiento "elemental"; pero a posteriori la gestión empresarial encontró mayores obstáculos para transformar la obediencia *condicionada*, que estaba arraigada en la "visión del mundo" de los trabajadores metalúrgicos, en una obediencia "ciega". Vale acotar que el concepto de "visión del

---

<sup>28</sup> Se hace referencia a las prácticas disciplinarias en los textos generales ya citados, como los de Fernández, Falcón y Pozzi, y en nuestra Tesis Doctoral, Disciplina y conflicto en la industria durante el Proceso de Reorganización Nacional, 1976 - 1983, 2007, inédita.

<sup>29</sup> Falcón, ob. cit., [pp. 126]

<sup>30</sup> Michel Foucault, Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión. México, Siglo XXI, 1989, [pp.142] páginas revista digital de la escuela de historia – unr / año 1 – n° 1 / Rosario, 2008, ISSN 60 1851-992X

mundo”, propuesto por Charles Sabel, nos permite comprender que en la dinámica consenso – conflicto no siempre, podríamos agregar en contadas ocasiones, está presente un proyecto obrero alternativo de organización del trabajo y que la oposición resultó satisfecha, en la mayoría de los casos, más con un nuevo acuerdo económico que con el retroceso patronal.

Según Sabel, la visión del mundo consiste en “una intuición de las posibilidades que definen en seguida nuestras ambiciones y nuestro sentido del honor social”. La superposición entre las expectativas de los trabajadores sobre un puesto de trabajo y las demandas de los empresarios de trabajadores de un tipo dado, facilita una “tenue colaboración entre el capital y el trabajo”. Al mismo tiempo, las visiones del mundo de los trabajadores dan forma a sus ideas sobre las cosas por las que vale la pena luchar, en la medida que son tanto normativas como explicativas del mundo, lo que daría lugar a suponer que muchos conflictos laborales se deben a la violación por parte de los empresarios de las expectativas de los trabajadores sobre los cánones de conducta y la justicia, “y que estas violaciones se esperan”. Esto configura un tipo de relación consensual en las fábricas: “ninguno acepta sin reservas la autoridad de los empresarios; ninguno se opone sin reservas a ella”<sup>31</sup>.

### **Indisciplina colectiva e individual, dentro y fuera de las fábricas.**

En la mayoría de los estudios generales sobre el período, la atención de los autores está puesta sobre los conflictos colectivos, sin embargo hay indicios de acciones de oposición llevadas a cabo por individuos<sup>32</sup>. Poco sabemos sobre ellas: ¿Cuál era su lógica interna? ¿Cómo afectó al sistema de autoridad y vigilancia dentro de la fábrica? Las prácticas disciplinarias permiten distribuir a los individuos en un “espacio analítico”, es decir localizarlos en parcelas funcionales, buscando la “división individualizante de la fuerza laboral”<sup>33</sup>. El taylorismo profundizó este proceso, a través de la apropiación del *savoir faire* de los trabajadores y de la división entre trabajo de concepción y de ejecución, llevándolo a la especialización del individuo en tareas parciales y repetitivas, que implicaba su descalificación y movilidad dentro del proceso de trabajo. En consecuencia, la *individualización* de la mano de obra resulta en su *homogeneización*, en otras palabras su selección y despido puede hacerse en función de los requerimientos del puesto de trabajo, permitiendo el incremento de su utilidad y su obediencia<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Charles F. Sabel. Trabajo y política. La división del trabajo en la industria. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985, [pp. 31 y ss].

<sup>32</sup> Bitrán y Schneider, ob. cit., [pp. 104]; Dicósimo, Disciplina y conflicto..., ob. cit., inédita, [pp. 77 y ss.]

<sup>33</sup> Foucault, ob. cit., [pp. 149]

<sup>34</sup> Julio Neffa, Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo 1982, [pp. 90]

Si los individuos han perdido la iniciativa que le daba su conocimiento del oficio (sus secretos y "golpes de mano"), están a merced de la movilidad y flexibilidad de una organización del trabajo que ya no controlan, y tienen encima todo el sistema de vigilancia y sanciones, que el taylorismo perfeccionó. Entonces, ¿qué lógica adoptaría su indisciplina? Algunas ideas sugerentes para el análisis se encuentran en el concepto de "artes de hacer", propuesto por Michel de Certeau, que no son otra cosa que las prácticas, procedimientos y ardides de quienes están "atrapados en las redes de la 'vigilancia'", o sea en las estructuras disciplinarias, y que tienden a crear dentro de las mismas un ambiente de "antidisciplina" que son su contrapartida<sup>35</sup>. Las "maneras de hacer" constituyen operaciones multiformes y fragmentarias, "desprovistas de ideologías o de instituciones propias", por lo cual su lógica parece consistir en "una *ratio* 'popular', una manera de pensar investida de una manera de actuar, un arte de combinar indisociable de un arte de utilizar". Es en este sentido que pueden caracterizarse también como acciones "tácticas", aquéllas "que determina la ausencia de un lugar propio"<sup>36</sup>.

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

Por último, es necesario advertir que, hasta aquí, hicimos referencia a la oposición obrera, tanto colectiva como individual, *desde* el orden conceptual de lo que José Sierra Alvarez ha denominado "las disciplinas del trabajo", es decir aquél desde el que se define a las prácticas disciplinarias aplicadas **dentro** de la fábrica, como la Organización

---

<sup>35</sup> Michel de Certeau hace alusión al espacio de la producción sociocultural, pero nos parece útil porque evita privilegiar el aparato productor de la disciplina -déficit que señala a Foucault- y se concentra en los "procedimientos y ardides" que "juegan con los mecanismos de la disciplina y sólo se conforman para cambiarlos". Michel de Certeau, La invención de lo cotidiano. 1. Artes de hacer. México, Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente-Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1996, pp. XLIV-XLV

<sup>36</sup> Certeau, ob.cit., pp. 43

Científica del Trabajo, el fordismo y otras<sup>37</sup>. Sin embargo, en el conjunto de la industria existían sectores que no encontraban en este tipo de procedimientos un instrumento suficiente para resolver los problemas particulares de sus mercados de trabajo. En la rama de fabricación de cemento, por ejemplo, los programas de incentivos y la vigilancia podían ayudar a la adaptación productiva de los nuevos trabajadores, pero el mayor problema de la patronal era “atraer” y “fijar” a éstos en las proximidades de sus establecimientos.

Estos debían radicarse en lugares donde había yacimientos de piedra caliza, arcilla y yeso, generalmente espacios rurales donde no existía un mercado de trabajo ya constituido. La forma de resolver el problema fue el otorgamiento de viviendas para las familias obreras y la constitución de villas cercanas a la fábrica, que en los primeros años dependían completamente de la empresa. Este “sistema de fábrica con villa obrera”, como lo ha denominado Federico Neiburg, se asemejaba al que había existido en la industria minera de diferentes épocas y países, como los “truck-systems”, las “company-towns” y los “enclaves”, en el sentido de que no sólo “fijaba” a la mano de obra sino que también la disciplinaba<sup>38</sup>.

A diferencia de otros sectores de la industria, la “habitación” al orden productivo era realizada mediante un conjunto de procedimientos indirectos y externos a la fábrica. Vale acotar que entendemos por “habitación”, siguiendo a Harry Braverman, el proceso social y técnico que tiene como propósito no sólo instruir a los nuevos obreros en el trabajo fabril, sino también desarmar las formas de resistencia que éstos traen de un medio externo a la industria o que los trabajadores industriales han adquirido a través de su experiencia de organización y luchas sindicales<sup>39</sup>. Esas prácticas y técnicas no pertenecen al orden conceptual de las “disciplinas del trabajo”, sino al de las “disciplinas del trabajo y de la vida”, también llamadas “disciplinas industriales”<sup>40</sup>. En estos casos, la patronal resolvió el problema de “fijar” y adaptar productivamente a su mano de obra centrando su intervención en el espacio del no-trabajo, o en la esfera de la reproducción de la misma, mediante un conjunto específico de técnicas que Sierra Alvarez denomina “obras sociales” y Neiburg “beneficios”. Entre éstos se destaca la concesión de la vivienda obrera, pero no es el único, y todos están basados en el supuesto de que un obrero en buen estado físico y moral será más productivo y obediente en la fábrica.

---

<sup>37</sup> José Sierra Alvarez. El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917). Madrid, Siglo XXI, 1990, [pp. 29]

<sup>38</sup> Federico Neiburg, Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento. Buenos Aires, CEAL, 1988.

<sup>39</sup> Harry Braverman, Trabajo y capital monopolista. México, Editorial Nuestro Tiempo 1974, [pp. 168 y ss.]; Sierra Alvarez, ob. cit., [pp. 11 a 15]

<sup>40</sup> Sierra Alvarez, ob. cit. [pp. 29]

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

En este caso el disciplinamiento tiende a transformar las percepciones y prácticas de los trabajadores, quienes abandonarán con el tiempo las demandas colectivas a la patronal, realizadas con mediación sindical, a cambio de solicitudes personales. Asimismo, lo que se consiga no será una "conquista" sino un "beneficio", algo concedido por el Patrón, y que tiene naturaleza de "don": creará en quien lo recibe la obligación de devolver algo a cambio y dará a la relación el carácter de un intercambio basado en la reciprocidad<sup>41</sup>. Como resultado, la relación salarial entre empresa y trabajadores es reemplazada por una relación afectiva y se interiorizan consignas emitidas por la patronal como la de la "gran familia". La acción colectiva pierde relevancia y el respeto por las "reglas del juego", que implican disciplina laboral y baja conflictividad, es asumido como requisito para posibilitar el intercambio con el patrón. Se crea así un sistema de relaciones sociales que Neiburg denomina "paternalista".

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

## Bibliografía

Rafael Bitrán y Alejandro Schneider, "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 L. M. Rodríguez y otros. Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina y Brasil. Buenos Aires, Biblos – Simón Rodríguez, 1995.

---

<sup>41</sup> Neiburg, ob. cit. [pp. 128]

Daniel Dicósimo

Harry Braverman, Trabajo y capital monopolista. México, Editorial Nuestro Tiempo 1974

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

Michel de Certeau, La invención de lo cotidiano. 1. Artes de hacer. México, Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente-Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1996

Alberto De Bernardi, "Opposizione operaia e azione antifascista nel Milanese al principio degli anni Trenta", en Leonardo Rapone. Antifascismo e società italiana (1926-1940). Milán, Edición Unicopli, 1999

Francisco Delich, "Después del diluvio, la clase obrera" en Alain Rouquié (comp) Argentina hoy, México, Siglo XXI, 1982.

Daniel Dicósimo. Tesis Doctoral, Disciplina y conflicto en la industria durante el Proceso de Reorganización Nacional, 1976 - 1983, 2007, inédita.

Daniel Dicósimo, "Dirigentes sindicales, racionalización y conflictos durante la última dictadura militar", en Entrepasados, 2006, 29.

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

Arturo Fernández, Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-82). Buenos Aires, CEAL, 1984

Michel Foucault, Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión. México, Siglo XXI, 1989

Leandro Gutiérrez y Luis Alberto Romero, "Los sectores populares y el movimiento obrero en Argentina: Un estado de la cuestión", en Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani, Tercera Serie, N° 3, Facultad de Filosofía y Letras (UBA) y Fondo de Cultura Económica, 1991

La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual

Daniel James, "Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina", en Desarrollo Económico, 1981, n° 83

Mirta Zaida Lobato y Juan Suriano. La protesta social en la Argentina. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003

Mirta Zaida Lobato y Juan Suriano, "Trabajadores y movimiento obrero: entre la crisis y la profesionalización del historiador", en Entrepasados, Revista de Historia, N° 4-5, 1993.

Tim Mason, "The workers opposition in Nazi Germany", History Workshop Journal, 1981

Julio Neffa, Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo 1982

Federico Neiburg, Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento. Buenos Aires, CEAL, 1988.

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

Héctor Palomino, "Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales", en Juan Suriano (dir.) Dictadura y democracia (1976-2001) Colección Nueva Historia Argentina. Buenos Aires, Sudamericana, 2005

Pablo Pozzi, Oposición obrera a la dictadura. Buenos Aires, Contrapunto 1988,

Charles F. Sabel. Trabajo y política. La división del trabajo en la industria. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985.

José Sierra Alvarez. El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917). Madrid, Siglo XXI, 1990

Silvia Simonassi, "Conflictividad laboral y políticas disciplinarias en la industria metalúrgica de la ciudad de Rosario 1973-1976", en Anuario IEHS 22, 2007.

Silvia Simonassi, "De obreros e historiadores. Notas acerca de la historiografía sobre la clase obrera argentina de las décadas de 1960 y 1970", en Cuadernos del Ciesal, 1998, 5.

Daniel Dicósimo

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

Juan Carlos Torre, Los sindicatos en el gobierno, 1973 – 1976. Buenos Aires, CEAL, 1984.