

FACULTAD DE HUMANIDADES Y ARTES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
Maestría en Historia Social Argentina y Latinoamericana

Tesis de Maestría

Relaciones capital-trabajo en Fiat Concord Sauce Viejo
(Gran Santa Fe, 1969-1976)

Diana S. Bianco

Directora: Dra. Silvia Simonassi

Diciembre de 2020

Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de muchos años de investigación, en un trayecto que ha tenido interrupciones, vaivenes y obstáculos -vinculados a situaciones personales y laborales- que dificultaron por momentos los avances, pero que no impidieron arribar finalmente a este trabajo, que es pensado no como un cierre sino como una primera sistematización que abre líneas de análisis para explorar y analizar a futuro, desde otros recortes y preocupaciones.

Un camino que no se ha recorrido en soledad, sino que es completa y profundamente colectivo. Gran parte de las reflexiones planteadas, las reconstrucciones y el relevamiento de fuentes realizados son producto del trabajo conjunto realizado con Carolina Brandolini. A ella es a quien quiero dar las gracias sobre todo y, en primer lugar. Por las sendas transitadas, por los desvelos y pasiones compartidas en torno a las experiencias de lxs trabajadores santafesinxs en la Historia Reciente, por el aliento en momentos difíciles, por todo el trabajo de reflexión, escritura e intercambio que sostuvimos juntas a lo largo de casi una década, que hicieron esto posible.

Por la apuesta al trabajo colectivo que quisimos y deseamos seguir sosteniendo, en contra de lógicas académicas que pretenden atomizar e individualizar las tareas de investigación.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi directora, Silvia Simonassi, que aceptó acompañarme y orientarme en la labor investigativa y generosamente me ofreció la posibilidad de integrarme a espacios de lectura, debate y reflexión académica sumamente fructíferos. Me guió en esta investigación, con críticas, sugerencias y pacientes correcciones, desde una solidez académica y un apoyo humano destacables sin los cuales la concreción de esta tesis no hubiera sido factible. Su profundo conocimiento de la temática y el período, así como de las preocupaciones en torno a las que gira este trabajo, han sido claves.

También agradezco profundamente a lxs colegas del equipo de investigación desarrollado en el CESIL, dependiente de la Facultad de Humanidades de la UNL, sobre todo a Luciano Alonso, a José Larker, a Natalia Vega, a Nélida Diburzi que, en distintos momentos de mi trayecto, principalmente cuando daba los primeros pasos en el acercamiento al tema, hace unos cuantos años ya, al tiempo de graduarme en la carrera de grado, me orientaron con preguntas, lecturas y sugerencias, y sobre todo, estuvieron siempre dispuestos y solidarios a abrir puertas y habilitar espacios de reflexión y discusión que me fueron útiles para avanzar.

Quiero agradecer además a lxs compañeros del grupo de investigación al que me integré a inicios de este año, enmarcado en el Instituto de Investigaciones Socio Históricas Regionales (ISHIR-CONICET/UNR), con algunxs de los cuales venimos intercambiando ideas desde tiempo antes de mi incorporación formal al equipo. Entre ellxs, especialmente a Laura Badaloni, Andrés Carminati, Verónica Voggelmann, Julia Soul y Sabrina Asquini. Sus preguntas, observaciones, las lecturas y reflexiones compartidas, me han sido de gran aporte para repensar diversos aspectos de mi objeto de estudio.

Agradezco a la Universidad Pública, en particular a la Universidad Nacional del Litoral donde me formé, y a la Universidad Nacional de Rosario donde cursé la Maestría. Por ser excelentes espacios de formación, circulación de ideas y producción de conocimientos.

A lxs compañerxs de la Maestría con quienes intercambiamos, debatimos y pensamos colectivamente nuestros objetos de estudio y construimos vínculos afectivos que perdurarán más allá de los muros académicos.

Quiero agradecer también a todxs y cada unx de lxs entrevistadxs que compartieron gentilmente sus experiencias con Carolina y conmigo.

A las y los trabajadores de los diferentes archivos y bibliotecas que hemos visitado durante estos años. En especial a Yanina Hoffman y María José Vanni del Archivo Provincial de la Memoria, que atendieron, con predisposición y experticia, nuestras consultas.

Por último, agradezco profundamente a Exequiel, mi compañero, y a mis hijxs, Tomás y Sofía, por apoyarme pacientemente estos años, por el aliento y afecto, sin los que tampoco esta tesis hubiera podido concretarse. A mis padres, Ana y Víctor, que me acompañaron también en los caminos y desafíos que me propuse afrontar.

A todxs y cada unx de los que, de alguna forma, me ayudaron a seguir.

Índice

Introducción

El anclaje en la Historia social	10
Un breve estado de la cuestión de los estudios sobre relaciones capital-trabajo, políticas patronales y estrategias obreras	
I. Sociología, Antropología e Historia social del trabajo y las empresas: aportes desde un diálogo interdisciplinario.	14
II. Experiencias, organización y conflictividad obrera entre 1969 y 1976. Recorridos, casos estudiados, preguntas y vacancias	28
Acerca de la metodología y las fuentes.....	38
Organización de los capítulos	50

Capítulo 1 – Fiat Concord en Sauce Viejo, una firma extranjera en el espacio santafesino

La Fiat en Argentina	53
Estado, promoción industrial y capital extranjero entre fines de 1960 y 1970 en el contexto santafesino.....	54
La Fiat en Sauce Viejo durante los ‘70: de la instalación y ampliación a la crisis y reconversión (1969-1979). Un recorrido por la trayectoria de las plantas en suelo santafesino.....	63
Los empresarios de la Fiat.....	76
Los “mandos medios”	86

Capítulo 2 - Los trabajadores y las trabajadoras

Procedencias geográficas, trayectorias educativas y laborales previas.....	90
Las variables etarias y de género.....	102
El ingreso a la fábrica: la confluencia de factores diversos.....	111
Perfiles sindicales y políticos.....	117

Capítulo 3 – Los procesos de trabajo y producción en Fiat Concord Sauce Viejo

El complejo fabril en Sauce Viejo: Fiat, “una pequeña ciudad”	126
La organización de los procesos de trabajo y producción en las plantas	
I. Las distintas líneas y secciones.....	127
II. El trabajo en las líneas.....	142
III. La cascada jerárquica.....	147
IV- El “acople de máquina” y la “movida de piso”: ¿improntas latinas?	152
V. La tercerización de las tareas: la “solución de la forma de trabajo”	156
VI. ¿Capacitación formal o aprendizaje a partir de la experiencia?.....	158

Capítulo 4 - Disciplinamiento dentro y fuera del lugar de trabajo. Los límites de la integración y las resistencias

Resignificando viejas tradiciones empresarias: la apelación a prácticas de tipo paternalista

I. La gran “ <i>famiglia Fiat</i> ”	175
II. La noción de “familia” operando en el espacio de trabajo: exaltación de valores y premiación de conductas “ejemplares”	178
III. La injerencia fuera del espacio fabril: el hogar obrero y los lugares/tiempos de ocio.....	193
Entre el consentimiento y las resistencias. Los cuestionamientos al discurso de la familia Fiat y los límites de la integración social.....	202
La intensificación de prácticas tayloristas y fordistas	
I. Los altos salarios combinados con estímulos salariales a la productividad.....	206
II. El refuerzo de la disciplina y la intensificación de los ritmos de trabajo: ¿imposición y control o persuasión y búsqueda del consenso? El jefe de línea (capataz) como figura clave. La construcción de la autoridad patronal al “ras del suelo”	211

Capítulo 5 – Resistencias, identidad y organización obrera

Solidaridades y espacios de encuentro.....	236
Identidad y organización obrera.....	239
Sobre el poder “asociativo” de los trabajadores de la Fiat en Sauce Viejo	
I. El encuadramiento de los trabajadores de la Fiat en la UOM seccional Santa Fe	240
II. Las Comisiones internas y Cuerpos de delegados como “redes densas”	
-La democratización de los espacios de representación gremial en la fábrica: la primera CI “renovada” (1973-1974)	246
-Hacia una segunda CI renovada (1975)	258
III. Militancias y disputas entre agrupaciones en los espacios de trabajo y el sindicato. La articulación de redes “densas” y “extensas”	264
- La izquierda en la fábrica.....	265
- Las disputas entre “Peronismo de Base”, “Juventud Sindical Peronista” y “Juventud Trabajadora Peronista.....	268

Capítulo 6: Conflictividad y movilización obrera en Fiat Sauce Viejo

Demandas y repertorios de acción. El desarrollo de los conflictos entre 1969 y

principios de 1975.....	276
Conflictividad, movilización y represión, del Rodrigazo al Plan Mondelli	
I. Las jornadas de protesta en junio y julio.....	290
II. La conflictividad entre fines de julio de 1975 y principios de 1976. ¿Sabotajes obreros o lock out patronal en el contexto del “gobierno popular”?.....	297
Relaciones obrero-patronales en Fiat Sauce Viejo, luego de golpe de Estado: algunas	

preguntas y líneas de análisis.....	304
Conclusiones	310
Fuentes	316
Bibliografía	321

Introducción

Fiat Concord fue una firma de capitales italianos radicada en Argentina desde mediados de la década de 1950, con unidades fabriles en Córdoba y posteriormente en Buenos Aires. Hizo su arribo a la provincia de Santa Fe en el año 1969 con el traslado de la fábrica de tractores desde Ferreyra a Sauce Viejo, una pequeña localidad próxima a la capital. Esa planta se montó sobre las instalaciones de la empresa IASFSA (conocida popularmente como DKW), automotriz de capitales alemanes y locales, que había entrado en situación de quiebra financiera luego de un período de crisis.

Fiat contrató a parte del plantel de obreros de la DKW y comenzó un acelerado crecimiento por el cual en pocos años se convirtió en la principal fuente de mano de obra de la zona, llegando a emplear a más de 4500 trabajadores. El establecimiento de la compañía italiana en suelo santafesino otorgó a la zona capitalina un perfil industrial poco estudiado hasta el momento, configurando lo que Szupiany denomina el “corredor Santa Fe-Santo Tomé-Sauce Viejo” (SZUPIANY, 2017). La puesta en funcionamiento de la planta de tractores (y posteriormente, de camiones y motores), implicó transformaciones materiales significativas en la dinámica económica y social regional y dejó profundas huellas en las subjetividades tanto de quienes trabajaron en ella como de las comunidades santotomesina y santafesina en general, que crecieron exponencialmente al calor de su desarrollo.

Esta investigación tiene por objetivo reconstruir el entramado de relaciones establecidas entre trabajadores¹ y empresa en las plantas de Fiat Concord en Sauce Viejo durante el período 1969 y 1976, desde el enfoque de un materialismo histórico no mecanicista ni determinista, atendiendo a dimensiones económico-sociales como también subjetivas, culturales y políticas, en un esfuerzo por considerar el complejo cruce entre agencias y factores estructurales.

Partiendo del análisis de la composición del empresariado y del colectivo obrero en múltiples variables, nos proponemos examinar las políticas patronales de disciplinamiento de la mano de obra desplegadas, en un contexto de aguda conflictividad, en el que la empresa italiana enfrentaba la emergencia y llegada de corrientes clasistas a la conducción de los sindicatos en sus plantas cordobesas.

Si bien la Fiat Concord funcionó en Sauce Viejo hasta 1979/80, en esta tesis hacemos un recorte acotado que pretende centrar la mirada y analizar con mayor exhaustividad, el período que se extendió entre la instalación de las plantas y los primeros meses posteriores al golpe de Estado de 1976. Esa *periodización* se fundamenta en el interés por examinar las relaciones obrero-patronales en un contexto signado a nivel nacional y regional por una fuerte conflictividad social y radicalización política, por la emergencia y auge del clasismo que disputó las conducciones sindicales a las cúpulas

¹ Utilizaré el masculino para referirme a los trabajadores de las plantas, debido a que se trata de un colectivo compuesto completamente por varones. Cuando aluda a secciones o áreas con presencia de mano de obra femenina y masculina, emplearé la diferenciación genérica los/las trabajadores/as. También contemplaré esa diferenciación en aquellos momentos en que el planteo englobe a todo el personal de la fábrica (operarios, jerárquicos, administrativos/as).

del peronismo ortodoxo, y por un proceso represivo estatal y paraestatal dirigido hacia determinados sectores de la clase trabajadora que fue *in crescendo*.

El abordaje propuesto en torno a las políticas empresarias y las estrategias obreras se erige sobre una premisa fundamental: la comunidad laboral concebida como construcción dinámica, activa y relacional. Las estrategias patronales no pueden comprenderse si no es en estrecha vinculación con las demandas, actitudes y prácticas obreras, que inciden en la configuración de los alcances y límites de las primeras, y conducen a reformulaciones y/o reposicionamientos. Desde esta perspectiva discutimos con estudios que han considerado a los trabajadores como sujetos pasivos y dóciles. En esta tesis otorgamos centralidad a la reconstrucción de sus representaciones, intereses y prácticas, recuperando su capacidad de agencia para consentir y cooperar, o en otros casos, resistir y cuestionar las decisiones patronales. Procuramos poner en tensión los objetivos propuestos, los diseños proyectados por el empresariado y los resultados efectivamente alcanzados en la realidad concreta.

Desde esos parámetros, estudiamos el despliegue de un conjunto de prácticas de tipo paternalista que buscaban moldear comportamientos en los espacios laborales, pero también se proyectaban hacia la esfera de la reproducción de la fuerza de trabajo (los lugares de ocio y recreación, el hogar, la salud), siendo el concepto de “familia” utilizado -en varios sentidos- como núcleo aglutinador.

Estas prácticas paternalistas se combinaron con la intensificación de algunos rasgos tayloristas y fordistas en lo que respecta a la organización de los procesos de trabajo y en materia salarial, que se analizan considerando las particularidades que adoptaron en el caso estudiado (no como implementación automática de modelos acabados), y cómo fueron vivenciados y percibidos por los/as trabajadores/as. Escrutinando las múltiples jerarquías y relaciones de poder, detenemos la mirada especialmente en una figura clave del engranaje: el jefe de línea o capataz, como personificación de la autoridad patronal en suelo de fábrica.

En la exploración de las políticas empresarias de disciplinamiento, nos proponemos también observar los mecanismos de ingreso a la fábrica y las estrategias de reposición de mano de obra para cubrir ciertos puestos mediante la conformación de un “mercado interno de trabajo” (no sólo dentro de las plantas de Sauce Viejo, sino pensando también en términos de circulación entre las distintas fábricas que tenía la empresa en Argentina) y los modos en que operaron dichos dispositivos, pretendiendo disciplinar a los/as trabajadores/as.

Para el caso abordado, manejamos la hipótesis de que las políticas de tipo paternalistas se vieron erosionadas y fuertemente cuestionadas en distintas coyunturas de conflictividad desarrolladas a lo largo del año 1975 y principios de 1976, frente a las cuales la patronal reformuló y ensayó distintas estrategias, que se combinaron con una creciente represión estatal y paraestatal dirigida hacia los sectores obreros más combativos. Asimismo, manifestó expectativas ante la nueva coyuntura abierta a partir del golpe de Estado, concebida desde la perspectiva empresarial como momento oportuno para reimponer su autoridad en la fábrica y el control sobre los procesos de trabajo.

Es un objetivo prioritario en la reconstrucción de las relaciones obrero-patronales, el análisis de las diferentes expresiones de resistencia obrera individual y colectiva, solapada y abierta, así como el

fortalecimiento de lazos de solidaridad a partir de esas experiencias y de prácticas de ayuda mutua que se desarrollaron entre los trabajadores de distintas líneas y secciones, dentro del espacio de trabajo, así como también en otros ámbitos de socialización. La densa trama de relaciones establecidas entre los y las trabajadores/as y las experiencias compartidas, contribuyeron a la definición de una identidad y solidaridad de clase frente a un “otro” patronal encarnado en las figuras de capataces, jefes, supervisores, directores (que en distintos momentos se impuso por sobre los fraccionamientos y la conflictividad al interior del colectivo obrero).

En ese abordaje, dirigimos el foco también hacia las formas en que estos obreros se organizaron institucionalmente para defender sus derechos y plantear sus reclamos por lo que consideraron “justo”. En esa línea, es otro de los propósitos de esta investigación detener la mirada en la organización sindical de los/as trabajadores/as de la Fiat Concord de Sauce Viejo, que siguiendo el encuadre gremial que habían mantenido los obreros de la DKW, se afiliaron a la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) Seccional Santa Fe, alineación promovida por la patronal.

Aquí delineamos una segunda hipótesis central en esta investigación: en el caso estudiado podemos observar que el “encorsetamiento” que buscó promover la patronal al dar el visto bueno a la afiliación en UOM (cuya dirigencia respondía a la línea vanderista y peronista ortodoxa que conducía la central gremial en Buenos Aires), no impidió la consolidación de un movimiento obrero combativo que disputó a la empresa y a la burocracia sindical, el control sobre distintos espacios y planteó con fuerza sus demandas en un contexto económico de aguda crisis, llegando en dos coyunturas de álgida conflictividad, a desestabilizar y conseguir la renuncia (aunque por poco tiempo) de miembros de la Comisión Directiva de la Seccional. Abordamos este análisis desde un enfoque que pretende superar los esquemas dicotómicos que parten de representaciones estereotipadas y preconcebidas de bases y dirigencias, para reconstruir las experiencias escudriñando los matices, las tensiones, la complejidad de posiciones y relaciones en el caso de estudio.

La tercera hipótesis que planteamos en relación con este proceso organizativo y de lucha obrera, es que las experiencias desarrolladas por los/as trabajadores/as de la Fiat en el período estudiado se desplegaron a partir de estructuras representativas intermedias y de base renovadas periódicamente a partir del año 1973 (ancladas en trayectorias y experiencias previas significativas) -con un recambio más profundo en 1975- mediante procesos de participación y debate en los espacios de trabajo, con un alto grado de democratización, que finalmente no pudo expresarse ni proyectarse institucionalmente a nivel de la cúpula gremial.

Las “redes densas” construidas, a través de relaciones “cara a cara” en la cotidianeidad de la fábrica, se articularon con redes proyectadas fuera de ella, que pusieron a los trabajadores de Fiat en relación con obreros de otras metalúrgicas locales y regionales, con los trabajadores de la Fiat en Córdoba y con un universo de actores movilizados más amplio, que en parte trataremos de explorar.

El *marco espacial* de la investigación trasciende divisiones político-jurisdiccionales, definiéndose en función del objeto de estudio. Se propone así un juego de escalas desde el cual transitaremos distintos niveles de análisis y puntos de observación, aunque el foco estará puesto principalmente en el espacio

local-regional. El objetivo de achicar la lente es observar, a nivel micro, el lugar de trabajo y los espacios de ocio/recreación, para reconstruir relaciones, actitudes, prácticas, discursos que desde una mirada macro pasan desapercibidos.

Sin embargo, al mismo tiempo se pretende inscribir el enfoque “micro” en un análisis más amplio, que tenga en cuenta el contexto regional y nacional, y para algunas cuestiones también, la escala transnacional, en función del objeto de análisis construido. Es decir, se contemplan también contactos y redes empresarias y obreras a escalas más amplias (entre las diversas plantas en el país y la casa matriz), procurando echar luz a las características que adoptaron las relaciones obrero-patronales en la multinacional analizada, en esta fase particular del capitalismo global.

Por último, es objetivo de esta tesis avanzar en el análisis de los vínculos obreros-patronales en los espacios de trabajo durante la última dictadura en el ámbito local, examinando -de manera exploratoria- las políticas de disciplinamiento empresarias, el impacto y las modalidades que adoptó la represión hacia estos trabajadores -teniendo en cuenta el papel de distintos actores en ese proceso-, así como las estrategias obreras y sindicales, dejando diversas preguntas abiertas como líneas de investigación para abordar a futuro.

El anclaje en la Historia social

La presente investigación aborda el estudio de las relaciones capital-trabajo a partir de los aportes de la *historia social inglesa*, reivindicando el enfoque de un materialismo histórico que contempla tanto dimensiones económico-sociales como culturales y políticas en el análisis de la lucha de clases, en un esfuerzo por considerar la compleja articulación entre agencias y factores estructurales.² El análisis aquí propuesto, sobre las relaciones obrero-patronales y las experiencias (prácticas y discursos) cotidianas de empresarios y trabajadores de Fiat Concord en un marco temporal y espacial específico, procura iluminar el juego de tensiones múltiples que se despliegan en los espacios de trabajo y se proyectan fuera de ellos (en los lugares de reproducción de la fuerza de trabajo), como arenas en las que se dirime localmente -aunque insertas en conexiones y redes más amplias- la conflictividad de clases y en las que se despliegan las dinámicas de acumulación propias del capitalismo, “horizonte crucial de la totalidad social” (SEWELL, 2009).³

Desde esa perspectiva teórica, se recuperan en particular los planteos de Thompson, desde los que, se concibe a la *clase* como *construcción histórica y relacional*, que tiene lugar en las relaciones

² “(...) en la práctica, cuando Marx analiza situaciones políticas particulares, parece creer que la revolución política depende de la lucha que sostienen las fuerzas sociales, y el resultado en ningún sentido está históricamente garantizado. Sin duda hay leyes históricas; pero estas son resultado de la acción humana concertada y no de un destino independiente de ella” (EAGLETON, 1999: 59).

³ Willian Sewell, en su crítica a Eley, sostiene que “es preciso trabajar en términos teóricos (...) para combinar, en el mismo terreno epistemológico, el materialismo de la ‘historia social’ y el idealismo de la ‘historia cultural’”. Para este autor, la crisis de la Historia Social en los 70 y 80 debe comprenderse en el marco de las transformaciones macro del capitalismo mundial, y no ha de implicar el abandono de la voluntad totalizadora de los historiadores sociales. Por el contrario, ha de motivar el replanteo de la concepción de totalidad social, la cual continúa vinculada a la acumulación interminable de capital, que implica tanto procesos materiales como culturales y semióticos.

humanas, se encarna en gente real y en un contexto real (THOMPSON, 1989). Se construye históricamente cuando los sujetos experimentan sus condiciones materiales de existencia, perciben una identidad en torno a intereses que se diferencian y chocan con los de otros sujetos, que van definiéndose como oponentes.

La clase no puede ser pensada como una cosa sino como “objetivación momentánea de relaciones” (BOURDIEU, 1997: 19), en el marco de estructuras de posiciones en el espacio social. Como bien señala Thompson, la noción de clase es inseparable de la de *lucha de clases*: “las clases no existen como entidades separadas, que miran en derredor, encuentran una clase enemiga y empiezan luego a luchar. Por el contrario, las gentes se encuentran en una sociedad estructurada en momentos determinados (...), experimentan la explotación (o la necesidad de mantener el poder sobre los explotados), identifican puntos de interés antagónico, comienzan a luchar por estas cuestiones y en el proceso de lucha se descubren como clase, y llegan a conocer este descubrimiento como conciencia de clase”.⁴ (THOMPSON, 1984: 37)

Desde esa perspectiva, la clase “*se define a sí misma en su efectivo acontecer*”, no puede ser pensada como cristalizada de una vez y para siempre: sino como algo *que acontece, que está siendo* en un contexto histórico determinado, y que toma forma en las experiencias de las personas, en función de las relaciones de producción y en el marco de una cultura. Es decir, la *experiencia* es determinada por la estructura de clases, por la vida material, pero también es vivida como “sentimientos” elaborados en *coordenadas culturales* (normas, obligaciones, reciprocidades familiares y de parentesco, valores, experiencias artísticas o creencias religiosas). “Cada contradicción es tanto un conflicto de valor como un conflicto de intereses; en el interior de cada ‘necesidad’ hay un afecto, una carencia o un ‘deseo’ en vías de convertirse en un ‘deber’ (y viceversa); que toda lucha de clases es a la vez una lucha en torno a valores” (THOMPSON, 1981: 263).

Los individuos sufren la explotación o la ejercen sobre otros.⁵ La construcción de *identidades* en función del reconocimiento de la explotación, de intereses comunes y de la identificación de los oponentes, también es un proceso histórico y dinámico. La metáfora propuesta por Hobsbawm al respecto, resulta muy elocuente: las identidades son más como las camisas que como la piel (HOBBSAWM, 1998). Sin embargo, a pesar de este carácter, pueden encontrarse continuidades en las autopercepciones y representaciones que dan cohesión a estos grupos que se constituyen como clases.

De los aportes thompsonianos, resulta significativo también (en el análisis de las relaciones obrero-patronales) el concepto de *hegemonía* propuesto por el historiador inglés para pensar la construcción de ciertos consensos establecidos en estructuras paternalistas hacia el siglo XVIII, que definen límites

⁴ En otros términos, las clases no existen de manera independiente una de otra y luego entran en relación, sino que toman forma a partir de la lucha: “cuando algunos hombres, de resultados de sus experiencias comunes –heredadas o compartidas–, sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos –y habitualmente opuestos– a los suyos” (THOMPSON, 1984:37).

⁵ Dicha explotación “es más que la suma de injusticias y antagonismos mutuos. Es una relación que adopta modalidades distintas en contextos históricos diferentes, en relación con las formas correspondientes de propiedad y poder del Estado” (THOMPSON, 1989: 213)

externos de un almacén de relaciones de subordinación y dominación, pero en cuyo interior podían “montarse muchas distintas escenas y desarrollarse dramas diversos” (THOMPSON, 1984: 59), dando lugar a la posibilidad de alternativas que desafíen dicha hegemonía. Ese planteo teórico es útil para escrudinar el modo en que funcionan las prácticas patronales en otros contextos, poniendo en cuestión la idea de que la patronal construye sentidos y logra la interiorización o apropiación de los mismos de manera estática y totalizadora por parte de la clase trabajadora, obteniendo consenso y cooperación permanentes. La imagen de la imposición de “orejeras” (THOMPSON, 1984: 60), que impiden la visión en ciertas direcciones mientras la dejan libre en otras (y nunca logran imponer una mirada totalizadora) usada por Thompson para aludir a las estrategias del capital orientadas a la construcción de hegemonía, invita a explorar las prácticas y discursos mediante los que el capital busca invisibilizar la explotación y alienación, los consensos que logra, así como también los intersticios y márgenes que las “orejeras” no logran cubrir, ocultar, los espacios en los que se generan resistencias y conflictos.

Esta investigación se nutre de estos lineamientos teóricos para pensar las relaciones entre trabajadores y empresarios en el caso de estudio que nos ocupa. Sin embargo, es preciso puntualizar, que, al mismo tiempo, se propone cruzar la matriz thompsoniana con otras lecturas y aportes que complementan y enriquecen el análisis, sobre el objeto planteado.

En ese sentido, resulta particularmente relevante y potente el planteo realizado por Katznelson, quien retoma a Thompson, pero advirtiendo sobre la necesidad de superar la dicotomía “clase en sí-clase para sí” y las derivaciones teleológicas que algunos autores hacen a partir de las obras del historiador inglés. Katznelson enfatiza la idea según la cual los procesos de formación de clase no son unívocos, ni resultantes de un devenir necesario y probable, sino que implican contingencias, matices, variantes, que pueden contemplarse al analizar diferentes casos. Propone una distinción de cuatro niveles (o “capas” teóricas e históricas) de la clase que “debe ser leída como una elaboración que se sitúa al interior de la formulación thompsoniana” (KATZNELSON y ZOLBERG, 1986).⁶

Esas “capas” hacen referencia: primero, a la estructura del desarrollo económico capitalista en un momento y lugar específicos; segundo, a los modos de vida y las relaciones sociales en una sociedad capitalista específica (incluyendo el lugar de trabajo y el mercado laboral); tercero, a las disposiciones⁷ (construcciones cognitivas que comparte un grupo, y “mapea el terreno de la experiencia vivida (...), define los límites entre lo probable y lo improbable”) y cuarto, a la acción colectiva. Con respecto a esta última dimensión, Katznelson sostiene que “los grupos de gente que comparten construcciones motivacionales (...) pueden o no actuar de manera colectiva para

⁶ Traducción para circulación interna realizada por Laura Scopetta y Jaime Guiamet.

⁷ Decir que la gente posee disposiciones puede significar que han llegado a compartir una determinada concepción sobre el sistema social (pensado como inmodificable o, al contrario, como susceptible de ser transformado, concibiendo como posible algo mejor), o una serie de valores en torno a la idea de justicia y de bien. En línea con el enfoque thompsoniano, Katznelson afirma que estas disposiciones compartidas resultan de la interacción y los esfuerzos humanos por darle sentido a las experiencias (y constituyen configuraciones culturales a partir de las cuales la gente actúa).

transformar la disposición en comportamiento”⁸ (por lo cual considera necesario distinguir entre tercer y cuarto aspecto o dimensión). En esta tesis nos movemos en estos distintos niveles de análisis de la clase, haciendo mayor énfasis en unos u otros, en distintos momentos del desarrollo, según iremos especificando.

Por otro lado, para analizar las clases desde estos lineamientos teóricos, resultan también muy útiles, por su potencialidad explicativa, los aportes de Mike Savage⁹, quien postula la necesidad de incorporar la dimensión espacial a los estudios sobre la formación de la clase trabajadora (SAVAGE, 1996). Según este sociólogo, los procesos de formación de clases se apoyan en la constitución y extensión en el espacio de al menos dos tipos de redes sociales: las denominadas *redes densas* (relaciones estrechas, cara a cara, desarrolladas en el espacio de trabajo y la comunidad) y las *redes extendidas o extensas* (aquellas que ligan a los miembros de la clase a través de lugares geográficos o laborales diferentes). Para Savage, la formación de clase depende del despliegue de ambas dinámicas, siendo variables claves para la constitución de identidades socio-culturales, la organización y movilización política.

Por último, en este encuadre teórico delineado para pensar las clases y analizar las relaciones entre capital - trabajo, resulta también fundamental la variable de género (entre otras como la étnica, religiosa o generacional). El *género* es “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos (...), una forma primaria de relaciones significantes de poder” (SCOTT, Joan, 1996: 23). Se procuran cruzar de este modo, las variables clase y género en un análisis que promueve una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los sujetos en el lugar de trabajo y los espacios de reproducción de la fuerza de trabajo.

Producción y reproducción, se piensan aquí como esferas interconectadas y en interrelación mutua, co-constitutivas del capitalismo concebido como totalidad contradictoria y dinámica. El capitalismo es a la vez explotación, alienación y dominación¹⁰. Si bien entendemos al capitalismo de esa manera, es necesario hacer explícitas las limitaciones y recortes que este trabajo presenta en su abordaje. El ámbito de la reproducción (el hogar y la vivienda, la educación y la salud, los espacios recreativos y de socialización) aparecerá en el análisis principalmente desde el punto de vista de las estrategias patronales que buscaron influenciar, moldear conductas e imponer representaciones en ese espacio.

⁸ En este sentido, el autor sostiene que “incluso cuando los trabajadores tienen un estrecho contacto entre sí en el lugar de trabajo y en sus barrios de residencia; incluso si su interacción da lugar a identidades colectivas; e incluso si esos trabajadores comparten un sistema de sentidos en común que los inclina a actuar en formas orientadas por la clase, puede resultar que no actúen, necesariamente, en forma conjunta para producir una acción colectiva. Por esta razón, es útil distinguir entre la clase en el tercer y en el cuarto nivel, que se refiere a las clases organizadas y que actúan a través de movimientos y organizaciones que tienen un efecto sobre la sociedad y sobre la posición de la clase dentro de ésta” (KATZNELSON y ZOLBERG, 1986).

⁹ Pablo Ghigliani recupera estos conceptos para pensar la organización de la clase trabajadora (GHIGLIANI, 2016).

¹⁰ Según Arruza y Battacharya “es un hecho que es necesaria la reproducción de la fuerza de trabajo para que pueda haber explotación. Pero esto no implica una jerarquía: el corazón del capitalismo sigue siendo la extracción de plusvalor, pero esta extracción no puede llevarse a cabo sin que haya, primero, un trabajo de reproducción social que permita que las trabajadoras trabajen”. Las investigadoras agregan: “es totalmente impropio pensar en la clase haciendo foco exclusivamente en la explotación. Porque (...) las clases están compuestas de personas históricas concretas para quienes la explotación también se lleva a cabo en formas concretas que incluyen formas específicas de disciplina y opresión (...)” (ARRUZZA y BHATTACHARYA, 2020: 43 y 44).

No obstante, prácticamente no se examina dicha esfera desde el punto de vista de las estrategias obreras y la conflictividad, debido a la necesidad de acotar variables de análisis.

Por último, cabe puntualizar que esta tesis abreva también en aportes teóricos-conceptuales realizados por diversos estudios provenientes de la Sociología, la Historia, la Antropología en torno a las relaciones entre trabajadores y empresarios en el período que nos ocupa, desde diferentes escalas de análisis. A continuación, hacemos un breve estado de la cuestión presentando algunos de los principales trabajos, con los que se dialoga y/o se debate en distintas partes de esta investigación.

Un breve estado de la cuestión de los estudios sobre relaciones capital-trabajo, políticas patronales y estrategias obreras

I. Sociología, Antropología e Historia social del trabajo y las empresas: aportes desde un diálogo interdisciplinario.

Es clave retomar aquí aportes conceptuales de investigaciones sobre políticas empresarias, disciplina industrial, procesos de trabajo, estrategias obreras, para propiciar la construcción de explicaciones que den cuenta del objeto de estudio en la complejidad de sus múltiples aristas y tensiones. Parte importante de los abordajes realizados en torno a dichas problemáticas, entroncan con vertientes sociológicas y antropológicas, otros historiográficas, que proponen categorías de análisis relevantes complejizando la mirada sobre las experiencias de trabajadores y empresarios desde una perspectiva relacional.

Para realizar un estado de la cuestión cabe aludir primero a un conjunto de estudios referidos a *historia de empresas* consultados, para definir lineamientos conceptuales desde los cuales pensar, en este caso, en particular, la figura de los empresarios y la estructuración, el desarrollo y transformaciones de la empresa que aquí se examina.

Entre esos trabajos, mencionaré, por un lado, los de Alfred Chandler (CHANDLER, 1987) que, a pesar de su enfoque institucionalista, funcionalista y economicista, me han permitido acceder a una caracterización de la estructura y funcionamiento de las *empresas modernas*, en particular de aquellas que se iniciaron como “emprendedoras o familiares” y terminaron convirtiéndose en empresas gerenciales, cuál sería el caso de la que se analiza en esta investigación.

Por otro lado, los aportes realizados por el italiano Giulio Sapelli (SAPELLI, 1996), desde una perspectiva antropológica, resultaron claves para no quedar atrapados en una visión institucionalista. La mirada de Sapelli, se acerca mucho más al enfoque que reivindicó de la Historia Social, por lo cual me fue de especial interés. Como plantea Simonassi, “Sapelli propone un acercamiento a un enfoque antropológico e histórico, atendiendo al contexto de las formaciones económico sociales y a las culturas específicas de cada empresa” (SIMONASSI, 2004: 12). Desde ese posicionamiento, advierte sobre la importancia de estudiar la *cultura de la empresa* y sus especificidades, que suponen la acumulación de un patrimonio de conocimientos, de valores profesionales y morales, resultantes de un proceso histórico y dinámico, en el que participan no sólo los empresarios, sino también los

trabajadores, en el marco de un sistema de roles, relaciones de fuerza y poder, situaciones de conflicto y de cooperación.

Se han revisado además trabajos de historia de empresas anclados en esa perspectiva más crítica y amplia (que la institucionalista representada por Chandler y otros autores), realizados en torno a países latinoamericanos, incluyendo Argentina, como los de María Inés Barbero (BARBERO, 1999), entre otros. Anclada en esas lecturas, se recupera la definición postulada por Silvia Simonassi, quien considera a la empresa como “*red de relaciones sociales*, en la cual los empresarios interactúan con otros sujetos, inmersos en un contexto más amplio conformado por su presente político-económico en el cual también realizan su propia experiencia” (SIMONASSI, 2004: 13).

Al mismo tiempo, se consultaron estudios que abordan la estructuración y desarrollo de la rama industrial metalúrgica (en términos de composición de capitales y organización de los procesos de trabajo), de la industria a nivel nacional en general y las políticas estatales en relación a la industria durante las décadas de 1960 y 1970 (BELINI, 2017; 2020; ROUGIER, 2007; SCHVARZER, 1996; AZPIAZU y SCHORR, 2010), entre otros. También los trabajos de Silvia Simonassi sobre la rama metalúrgica en la provincia de Santa Fe y en particular en el Gran Rosario (SIMONASSI, 2004; 2007) y estudios realizados acerca de algunas sub-ramas como la industria automotriz (HARARI, 2015; FITZIMONS Y GUEVARA, 2018), la industria del tractor y de la producción de maquinaria agrícola (BIL, 2014).

Para esta investigación, se vuelve importante articular todos estos aportes con los recuperados de investigaciones provenientes de la Historia, la Sociología y la Antropología del trabajo y los trabajadores. En ese sentido, resulta ya un clásico ineludible, el trabajo de Braverman que analiza, desde una perspectiva marxista, los procesos de trabajo en el capitalismo -particularmente, en su etapa monopólica-, partiendo de la premisa de que los *procesos de producción* son transformados incesantemente por el empresariado con el objetivo de aumentar la acumulación de capital, lo que se traduce en continuos cambios en los *procesos de trabajo* de cada rama de la industria, y en una redistribución del trabajo entre ocupaciones e industrias.

Según el autor, el rasgo distintivo de la fuerza de trabajo humana no radica sólo en su capacidad para producir un excedente, sino más bien en su carácter inteligente y tendiente a conseguir una meta, lo que la vuelve adaptable y susceptible de ser ampliada en productividad. Los capitalistas buscan por todos los medios incrementar el producto de la fuerza de trabajo que han comprado. Los medios que emplean pueden variar de la imposición al obrero de jornadas de trabajo lo más largas posible hasta el uso más intensivo del trabajo (BRAVERMAN, 1984). Observa que los empresarios se enfrentan a resistencias de parte de los trabajadores¹¹, generándose tensiones y conflictos que los van obligando a renegociar y reformular incesantemente esas estrategias en los *lugares de trabajo*.

¹¹ “(...) el capitalista (...) al comprar fuerza de trabajo que pueda hacer muchas cosas, está comprando al mismo tiempo una cantidad y cualidad indefinida. Lo que compra es infinito en potencia, pero en su realización está limitado por el estado subjetivo de los obreros, por su historia previa, por las condiciones sociales generales bajo las que trabajan, lo mismo que por las condiciones particulares de la empresa y por el nivel técnico de su trabajo” (BRAVERMAN, 1984: 74).

Este investigador centra la mirada en dichos lugares como espacios donde se materializan las relaciones capital-trabajo, la interacción de clase. Analiza diferentes modos de organización del trabajo bajo condiciones capitalistas, entre ellos el *taylorismo* (o “movimiento de la administración científica del trabajo”) destacando su relevancia en la constitución de las empresas modernas. Lo concibe como un método orientado, por el capital, al ejercicio de un mayor control sobre el trabajo ajeno y alienado, y sobre la ejecución -que debía ser precisa y planificada- de cada tarea; estimulando además la separación entre trabajo intelectual y manual (o concepción-ejecución) que implicaba una tendencia a la descualificación del obrero y el pago de acuerdo a la productividad.

Otros autores “clásicos” reivindicaron también la necesidad de mirar las disputas por el poder entre el capital y el trabajo en el espacio laboral. En un clásico texto, Hyman definió al campo de las relaciones industriales como aquel que estudia los procesos de control sobre las relaciones de trabajo, poniendo el foco en el análisis de la capacidad de cada uno de los polos de la contradicción por controlar su medio ambiente físico y social, y por la posibilidad de influir sobre las decisiones tomadas por el otro (HYMAN, 1981). En un mismo sentido, Adolfo Gilly se refirió a la existencia de una “guerra de posiciones” por el control del proceso productivo (en torno a quién y cómo se determina la cantidad y calidad de trabajo realizado en cada espacio productivo), en lo que consideró como el núcleo de la dominación del capital: la fábrica (GILLY, 1985).

Posterioros trabajos, como el de Michael Burawoy propusieron el abordaje de aspectos relegados en la obra de Braverman. Según Burawoy en el lugar de trabajo se produce un “proceso de lucha y negociación, [que se] desarrolla dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios” (BURAWOY, 1989: 107). En esas disputas, a partir de la dinámica misma del proceso productivo, los trabajadores logran muchas veces espacio y margen de autonomía para fijar, con la participación de los escalones inferiores de la dirección, sus propios ritmos y modos de ejercer las tareas, pero realizándolas en definitiva y ofuscándose si algo se interpone.

El proceso productivo y de trabajo se convierte así en una especie de “*juego*”¹² que permite a los trabajadores obtener “satisfacciones relativas” tales como el rápido paso del tiempo, la disminución del aburrimiento y la fatiga, compensaciones sociales y psicológicas derivadas del propio desenvolvimiento con cierta autonomía en una tarea difícil (prestigio, sensación de realización, etc.) Al mismo tiempo, genera consentimiento y la obtención de la cooperación de los trabajadores en el lugar de trabajo, al concederles un cierto control y margen de acción -aunque limitados- sobre el proceso productivo¹³. En otros términos, favorece el solapamiento de las relaciones de propiedad y dominación, y posibilita la reproducción de las relaciones capitalistas y la acumulación de capital. Sin embargo, en determinadas circunstancias, estos mecanismos no funcionan, son cuestionados,

¹² Estos juegos, surgen según el autor, de “iniciativas de los trabajadores, en la búsqueda de soportar la subordinación al proceso productivo (...)” (BURAWOY, 1989: 112).

¹³ “Un juego puede perder su capacidad de interesar a los jugadores en uno de los tres casos siguientes: cuando la incertidumbre es excesiva y el resultado escapa enteramente a su control; cuando el margen de incertidumbre es demasiado pequeño y pueden controlar completamente el resultado, y cuando ese resultado les es indiferente” (BURAWOY, 1989:114)

generándose crisis de legitimación y/o motivación. Afirma que, en general, cuanto más rígida es la organización del proceso productivo, más probable es que surjan relaciones antagónicas de clase. Partiendo de una crítica a estos trabajos, Harari considera necesario recuperar otros conceptos de la teoría marxista, que permiten un análisis más acabado de la organización de los procesos de trabajo. Es así que la autora en primer lugar distingue dos categorías. *Proceso de trabajo*: definido como “aquel tiempo durante el cual se añade valor, trabajo, al producto”, y *proceso productivo*: el cual “contiene momentos en que no se está agregando valor y puede estar constituido, a su vez, por diversos procesos de trabajo” (HARARI, 2015: 19). En el caso de la industria automotriz, coexisten distintos procesos de trabajo para cada sección en la que se divide el proceso productivo: fabricación de piezas, ensamblado del motor, soldadura de la carrocería, pintura, ensamblado y montaje final. El proceso productivo y los procesos de trabajo se organizan como una unidad en pos de la obtención de ganancias, de plusvalía, a través de diferentes vías (en este planteo coincide con Braverman). Ese objetivo ha ido moviendo al capital a implementar cambios cualitativos en los procesos de trabajo. Para explicar esas transformaciones, Harari retoma otros conceptos de la teoría marxista, a saber: *cooperación simple*, *manufactura moderna* y *gran industria* que refieren a etapas distintas en la estructuración de los procesos de trabajo. La manufactura se basa en la utilización de maquinaria (siendo habitual la mecanización progresiva de algunas tareas, como la del traslado del material de un lado a otro a través de la cadena de montaje, por ejemplo), aunque la misma sigue siendo un elemento secundario en el proceso. Su base técnica continúa siendo subjetiva, compuesta por un conjunto de trabajadores que realizan tareas parciales. Requieren diferentes grados de calificación de la fuerza de trabajo, creando una jerarquía que se refleja en una escala salarial. La etapa de la gran industria implica un salto cualitativo en la organización del proceso de trabajo: la incorporación de un sistema de máquinas (integrando: fuerza motriz, mecanismos de transmisión que imprimen movimientos y la máquina en sí), no como elementos aislados, sino como base técnica unificada. Harari explica que, bajo el predominio de la gran industria, “el proceso de trabajo tiende a ser revolucionado de manera continua”, pudiendo fusionarse tareas diferentes en una misma máquina, o separarse procesos que antes se realizaban juntos. En esta fase, se produce un proceso de descalificación mayor, se igualan los saberes hacia abajo, configurándose sólo una fracción de trabajadores (numéricamente pequeña) técnicos calificados, que se encargan de la reparación de las máquinas (HARARI, 2015).

Volviendo a los aportes de Burawoy, cabe destacar que, además de analizar las estrategias obreras, explora distintas prácticas patronales desplegadas en el espacio de trabajo, que resultan de especial interés para esta investigación. Refiere a empresas que estimulan la conformación de “*mercados internos de trabajo*”, definido como “sistema de intercambio de personal dentro de la empresa que regula los ascensos, la distribución de los puestos de trabajo, el establecimiento de las escalas de salarios y otros aspectos análogos” (BURAWOY, 1989: 124) para reponer mano de obra y cubrir las

vacantes con trabajadores de la misma empresa¹⁴, generado un sistema de movilidad¹⁵ en una estructura jerárquica, que puede implementarse de manera coactiva o mediante la conjunción de mecanismos institucionales y sistema de incentivos. Las estrategias de movilidad fomentan el individualismo competitivo y ciertos conflictos entre los trabajadores, mientras que atenúan el conflicto entre los trabajadores que ascienden en la estructura jerárquica y los escalones inferiores de la dirección (capataces, ingenieros), y contribuyen a presentar los intereses de la empresa como intereses colectivos, encubriendo y asegurando la plusvalía y explotación inherentes al funcionamiento capitalista. No obstante, tanto Burawoy como otros autores, consideran también los límites (SILVER, 2005) que presentan estas “soluciones institucionales”, estos dispositivos generadores de *consenso*. Para Panitch, por ejemplo, estos mecanismos de participación en las estructuras empresariales resultaban en tensiones internas en el propio movimiento obrero, teniendo en cuenta además el papel que asignaban a las dirigencias sindicales. “El papel asignado a los líderes sindicales de frenar a las bases amenazaba constantemente con abrir una grieta entre la dirección sindical y los afiliados corrientes, la cual podía bloquear el mecanismo de control; y, si los líderes sindicales respondían a las reclamaciones planteadas desde la base, se veían obligados a retirarse de las estructuras de coestión” (SILVER, 2005).

Desde otra tradición teórica, y centrando la mirada en las estrategias patronales y las representaciones en torno a las técnicas disciplinarias, Charles De Gaudemar resalta el carácter político de las relaciones sociales de producción, enfatizando la necesidad de poner en tensión las políticas patronales con las actitudes obreras y la incidencia de éstas en las técnicas disciplinarias.

De Gaudemar define a la *disciplina industrial* como “...estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores” (DE GAUDEMAR, 1991: 19). Se trata de una codificación y normalización explícita de los factores del proceso de trabajo con el objetivo de que operen como valorizadores del capital, dando continuidad a un determinado orden productivo, “a un sistema de autoridad, dominio y jerarquía aplicado a la producción” (SIERRA ALVAREZ, 1990: 19).

Como sostiene Lebowitz, desde su lectura de Marx, el capital desarrolla estrategias para mostrarse como natural y necesario (procurando mistificar e invisibilizar la dominación, la explotación y la enajenación, implicadas en las relaciones sociales de producción capitalistas) y para ordenar o

¹⁴ “El desarrollo de un mercado interno de trabajo requiere, de una parte, que los trabajadores, una vez contratados, prefieran, por lo general, seguir trabajando en la empresa a buscar un empleo en otra parte, y de otra, que la empresa intente cubrir las vacantes seleccionando a los candidatos de entre sus propios trabajadores, en vez de contratar trabajadores de un mercado externo de trabajo (...)” (BURAWOY, 1989: 126).

¹⁵ El autor menciona algunas variables que han de considerarse al analizar el mercado de trabajo: “una estructura de ocupaciones diferenciada, un sistema institucionalizado de difusión de información sobre vacantes y de presentación de solicitudes para cubrirlos, criterios no arbitrarios de selección de los trabajadores para ocupar las vacantes, un sistema de capacitación en el puesto de trabajo, medios de generar una vinculación a la empresa que haga poco atractivos los empleos en otras empresas, y por último, el mantenimiento de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, una vez que han dejado de trabajar en ella”. Finalmente, refiere a la importancia de la capacitación en el empleo, factor relacionado con el aprendizaje de ciertas aptitudes y destrezas específicas para el empleo en una ocupación determinada, que otorga cierta autonomía al trabajador (BURAWOY, 1989: 126).

encauzar esas relaciones en formas concretas de organización de los procesos de trabajo y producción, a través de estrategias de disciplinamiento de la fuerza de trabajo (LEBOWITZ, 1992).

Entre los modelos disciplinarios, Sierra Alvarez distingue y analiza particularmente el de la *disciplina paternalista*, que tiene por característica principal la intención patronal de incidir y controlar el lugar de trabajo, pero además y, sobre todo, el espacio y tiempo extra laboral (la familia, la vivienda, los espacios de sociabilidad y ocio, etc.). Implica el despliegue de un conjunto de prácticas que se sitúan a medio camino del trabajo y del no trabajo, en la intersección entre trabajo y vida, o ámbito productivo y reproductivo.

Define al “*paternalismo industrial*” como un programa de formación y gestión de la mano de obra: un conjunto de prácticas patronales orientadas a intervenir en la vida del trabajador, modificando los modos de vida y conductas obreras en función de una imagen de “obrero modelo”. “Un obrero que fuera, a la vez, más fuerte (en el trabajo, en sus relaciones con la materia) y más débil (en el mercado de trabajo, en sus relaciones con el patrón)” (SIERRA ALVAREZ, 1990: 83). Las prácticas paternalistas procuran elevar el nivel de bienestar y mejorar las condiciones de vida obreras, a cambio de un control de la esfera de la reproducción y la generación de valores tales como la lealtad, fidelidad, gratitud y deferencia.

Estos dispositivos disciplinarios promueven la representación de la empresa como escenario de colaboración, como empeño solidario, como familia, reivindicando la naturaleza afectiva de las relaciones entre trabajadores y patrón, asociando a los primeros a la condición de niños -agradecidos-, y al segundo, a la imagen de un padre -benevolente. Esta operación desdibuja a la empresa en cuanto espacio de objetivación de las relaciones de explotación y dominación capitalistas. Como sostiene Badaloni, “el objetivo patronal se concentraría en quebrar los lazos de solidaridad horizontal entre los trabajadores para generar, e internalizar en ellos, la deferencia hacia los empleadores” (BADALONI, 2019: 25)

Diversos autores han estudiado experiencias a las que interpretaron bajo ese concepto para espacios europeos y americanos (BABIANO MORA, 1998; FITZGERALD, 1999; SIERRA ALVAREZ, 1990 ; TONE, 1997; GAUJARDO SOTO, 2010; FONTES, 2008; LOPES, 1979; WEINSTEIN, 1997; WINN, 2004 ; VERGARA, 2013, entre otros). En esas pesquisas, se han analizado diferentes aristas de este modelo empresario, basado en la concesión de una serie de beneficios (generalmente superiores a los que accedían otros trabajadores) a cambio de los que, la patronal busca moldear las costumbres, las relaciones de género y de familia, los hábitos alimenticios y de consumo de los/as trabajadores, difuminando los límites entre el espacio de trabajo y el espacio “privado” del hogar. Ángela Vergara sostiene que la influencia del paternalismo industrial en América Latina fue desigual y heterogénea, en tanto no todos los sectores industriales estuvieron en condiciones de desarrollar *sistemas de bienestar o paternalistas*. Asimismo, no surgió necesariamente en oposición al Estado, sino que complementó los servicios provistos por aquel (VERGARA, 2013).

Al mismo tiempo, como han planteado varios de los investigadores anteriormente nombrados -entre ellos Winn- el engranaje paternalista se nos presenta como una moneda con dos caras: la faceta

“consensual” por un lado, y un “costado autoritario” expresado en actitudes punitivas, coactivas, prácticas patronales coercitivas que persisten y concesiones que son atribuidas de manera arbitraria y selectiva, por otro (WINN, 2004).

En el caso de la Argentina, algunos de los trabajos realizados en torno a experiencias de tipo paternalistas, son: los de Federico Neiburgh sobre Loma Negra (en el que introduce el concepto de “sistema de fábrica con villa obrera”); Mirta Lobato sobre los frigoríficos de Berisso; los de Laura Badaloni sobre el Ferrocarril Central Argentino, de Julia Soul sobre SOMISA, Laura Caruso sobre los obreros marítimos y las investigaciones de Silvia Simonassi sobre los metalúrgicos rosarinos (NEIBURGH, 1988; LOBATO, 2001; BADALONI, 2019; SOUL, 2013; CARUSO, 2016; SIMONASSI, 2004).

Simonassi propone usar -para el objeto que aborda- la categoría de “*prácticas de tipo paternalista*” en lugar de paternalismo como modelo acabado y completo. En esa línea, enfatiza la operatividad de ese concepto para dar cuenta de prácticas que no se terminan de plasmar en un modelo acabado (al no presentar todos los elementos y aspectos que lo caracterizan, de modo articulado), en su caso de estudio, debido a dificultades de pequeños y medianos industriales para montar complejas y costosas estructuras de bienestar.

Los trabajos de Julia Soul analizan las políticas desarrolladas por la empresa estatal siderúrgica SOMISA en las esferas de la producción y la reproducción de la fuerza de trabajo, en cuanto a reclutamiento y estratificación de la misma y la configuración de un colectivo obrero, diferenciado del resto de los trabajadores de la ciudad de San Nicolás, donde funciona la empresa. Examina los vínculos entre el espacio fabril y la comunidad, las transformaciones de la localidad al calor del desarrollo de SOMISA, y las representaciones construidas en función de dichos procesos y sus implicancias, que implicaron la configuración de un campo local de disputas entre fuerzas sociales en torno a la díada: *lo exógeno – lo local, los somiseros – los nicoleños* (SOUL, 2013).

Más recientemente, Andrea Andújar también ha producido escritos sobre esta temática en relación a las experiencias de una comunidad petrolera (de trabajadores de YPF) en Comodoro Rivadavia durante la década de 1930. En esos trabajos, subraya la idea de que el trazado de las políticas patronales paternalistas no puede entenderse si no es en vinculación con las demandas, actitudes y prácticas obreras, que inciden en la configuración de los alcances y límites de las primeras. La historiadora analiza las prácticas y vivencias cotidianas de varones y mujeres trabajadores en el espacio productivo y en aquellos que hacían a la vida familiar y a la sociabilidad comunitaria. Indaga en torno a las expectativas y maneras en que dichos trabajadores experimentaron las condiciones de explotación, lo que consideraron justo para sus vidas y las negociaciones y confrontaciones que abierta o solapadamente, libraron contra sus patrones para hacerlos valer (ANDÚJAR, 2015).

Esa mirada (y la de muchos de los autores antes nombrados) respecto de los/as trabajadores/as frente a este tipo de política patronal, echa por tierra y pone en cuestión otras interpretaciones que han pensado a los obreros como sujetos dóciles, pasivos, controlados, a los que se expropia de toda

racionalidad. Aquí coincidimos con el planteo anterior de Andújar¹⁶, y el expuesto por Simonassi y Badaloni acerca de que “el accionar obrero, (...) puede estimular, modificar o interrumpir el despliegue de dichas prácticas” (SIMONASSI y BADALONI; 2013: 106), aún cuando las políticas paternalistas se hallan en pleno auge y desarrollo y no sólo en coyuntura de erosión y crisis. En otros términos, se concibe a los trabajadores y las trabajadoras como sujetos con conciencia propia de las relaciones laborales y con capacidad de agencia (si bien inmersos en condiciones estructurales que los constriñen, los limitan, o habilitan, posibilitan), es decir, como actores que pueden resistir, consentir o negociar sus condiciones de trabajo, lo que puede provocar el afianzamiento, o, por el contrario, retrocesos o reformulaciones de las prácticas patronales.

En ese sentido, Badaloni advierte también sobre la necesidad de diferenciar las ambiciones y objetivos que orientan la estrategia empresarial y sus efectos concretos y reales en el logro de la deferencia de los trabajadores, lo que también requiere tener en cuenta las heterogeneidades del colectivo obrero y las distintas actitudes y estrategias que se despliegan al interior de mismo. Asimismo, la importancia de periodizar y distinguir momentos, continuidades y transformaciones en el desarrollo de las estrategias patronales, combinadas en determinadas coyunturas con otras prácticas, que fueron exitosas en ciertos períodos y perdieron eficacia en otros.

Como se ha planteado, el uso del concepto *paternalismo o prácticas de tipo paternalista* ha generado debates en torno al lugar del *conflicto* en el análisis de las relaciones laborales. En esta tesis, en función de los aportes de distintos/as investigadores/as que fuimos reseñando y del enfoque del materialismo inglés thompsoniano desde el que nos posicionamos inicialmente, otorgamos centralidad a la agencia de los actores (aunque sin descuidar el análisis de los aspectos estructurales), consideramos al conflicto como constitutivo de las relaciones de clase, y al lugar de trabajo como conflictivo por definición. No obstante, desde esa misma perspectiva, reconocemos que el conflicto y la resistencia, conviven o coexisten con estrategias y actitudes de *cooperación, consenso y consentimiento* que se generan por diversos motivos vinculados a las decisiones, ideas, acciones de obreros y patrones.

Teniendo en cuenta lo expresado hasta aquí, cabe explicitar que concebimos a los/las trabajadores/as y a los empresarios como actores sociales, históricos, heterogéneos, inmersos en relaciones sociales de clase y en otros tipos de relaciones sociales que generan fraccionamientos (el género, la etnia, la edad), aunque en determinados momentos convergen en intereses, experiencias y representaciones comunes. Coincidimos con Mirta Lobato en su concepción de la fábrica como espacio atravesado por múltiples relaciones de poder y de dominación-subordinación, como comunidad laboral en la que se tejen tramas de vínculos entre los dueños del capital y de los productos del trabajo -que desarrollan

¹⁶ Andújar sostiene en el mismo sentido que, sin “sobrevalorar” las capacidades de empresarios y trabajadores, es necesario tomar en cuenta la agencia de las y los trabajadores, desde un enfoque “que no desestime las tensiones o reformulaciones permanentes a las que son sometidas “desde abajo” las instancias de dominación”, darle entidad a las “escaramuzas” que se libraron en medio de esa batalla. En esa línea, la autora plantea a la comunidad laboral “no como la resultante obvia de las necesidades del capital y las voluntades patronales, sino como el fruto de una construcción activa, relacional e histórica -y por tanto conflictiva-, una edificación a ser examinada no por la apariencia de su puerto de llegada sino a la luz de lo que hicieron, idearon y comprendieron todos los sujetos que formaron parte de ella” (ANDÚJAR, 2015: 73)

prácticas y discursos orientados al control y a la canalización productiva de las capacidades de los trabajadores/as en función de sus objetivos-, y éstos últimos, que despliegan una serie de prácticas más o menos sistemáticas y de muy variada índole para influir sobre las condiciones de tal operación y sus resultados.

Para estudiar el conflicto y la resistencia, resultan claves diversos estudios sociológicos, que aportan desde sus abordajes y marcos conceptuales, a las contribuciones hasta aquí señaladas.

Resulta pertinente el desarrollo propuesto por Silver en torno a las fuentes de poder obrero frente al capital, retomando la distinción planteada por Erik Olin Wright entre *poder asociativo* y *estructural*, para abordar el caso de la industria automovilística en particular. El poder asociativo se vincula a la organización colectiva de los trabajadores y el poder estructural es el que los/as obreros/as pueden ejercer a partir de su situación en el sistema económico y en función de la situación estratégica en sectores claves de la economía (SILVER, 2005: 26 y 27). Esta última dimensión del poder de negociación obrero, se halla muy vinculada, desde mi interpretación, al concepto de “posición estratégica” desarrollado por Womack (WOMACK, 2007).

En la misma línea que Katznelson, la socióloga norteamericana sostiene que no necesariamente existe una correspondencia directa entre el poder de negociación de los trabajadores y el uso real de esa capacidad para luchar por mejores condiciones de trabajo y de vida, lo que depende, en gran medida (y entre otros factores), de que éstos crean en la posibilidad del cambio, en la existencia de alternativas. De ahí la importancia de analizar los discursos, las ideas y las expectativas.

Los usos reales, concretos de esos poderes para luchar por mejoras implican actos de resistencia de los trabajadores a convertirse en y/o a ser tratados como mercancías, o frente a situaciones consideradas, percibidas como injustas. Muchos de estos actos de *resistencia* son fácilmente identificables porque los propios obreros declaran abiertamente que su propósito es frenar la explotación: huelgas, boicots, disturbios, manifestaciones. Sin embargo, hay otra esfera de actos de “resistencia oculta”, que constituyen lo que James Scott plantea como formas cotidianas de resistencia: el trabajo a desgano, bajo ritmo, hurto de material, la falsa sumisión, deserción, ausentismo, ignorancia fingida, sabotaje, “accidentes” (SCOTT, 2003). Estas formas de resistencia¹⁷ cotidiana, deliberadas, aunque no declaradas ni explicitadas, se caracterizan por su carácter informal, encubierto, a veces imperceptibles a los propios supervisores, generalmente preocupadas en gran medida por mejoras de hecho e inmediatas. A veces individuales, otras veces, tomando dimensiones colectivas al vincular en una acción concertada a diferentes trabajadores.

En esa línea, Montes Cató -retomando a Scott- resalta la importancia de estas prácticas cotidianas de oposición al personal de vigilancia y supervisores más allá que no se expresen a través de canales institucionalizados, en la medida en que suponen el quebrantamiento de las prescripciones normativas emanadas por las gerencias de las empresas. “Se trata de aquellas prácticas de ‘falsa conformidad’,

¹⁷ “Existen muchas otras prácticas de oposición que son a menudo sutiles, secretas y reservadas y en muchos casos con menor nivel organizativo, pero con capacidad para expresar el conflicto constituyendo verdaderas normas clandestinas” (MONTES CATÓ, 2007: 17).

‘ignorancia fingida’, ‘disimulación’ que permiten entrever actos de desobediencia realizados en los espacios silenciosos de la vida y en el trabajo” (MONTES CATÓ, 2007: 17).

Por otro lado, Silver sostiene que los *conflictos laborales* tienen como eje la luchas entre clases (trabajo-capital). Pero, en tanto los trabajadores están insertos en comunidades étnicas, religiosas, nacionales y de género, en las que despliegan múltiples relaciones sociales, construyen otras identidades que pueden utilizarse para difundir eslóganes movilizadores o construir alianzas interclasistas en las luchas de clases.

Es por ello que la autora enfatiza la necesidad de cruzar en el análisis de los conflictos laborales, la clase con otras variables, examinando las tendencias permanentes a que los trabajadores “establezcan fronteras y límites que no responden a un criterio de clase como fundamento de sus reivindicaciones” (SILVER, 2005: 35 y 36). En esos procesos de “*conflictividad horizontal*” (MONTES CATÓ, 2007), muchas veces también encontramos al capital y los Estados obteniendo beneficios y ventajas a partir del trazado de fronteras, al movilizar a un grupo de trabajadores (por ejemplo, blancos o varones) contra la competencia de otro grupo (negros o mujeres) dividiendo el colectivo obrero en función del género y la etnia. Esas dinámicas pueden asumir diferentes modalidades: entre trabajadores con diferentes tipos de contrato, entre sectores o grupos de trabajo, entre grupos de distintas nacionalidades o edades, entre otras.

Las estrategias de creación de fronteras han adoptado tres formas principales interconectadas entre sí: segmentación de los mercados de trabajo (emprendida principalmente por el capital), limitación de la ciudadanía (emprendida principalmente por los Estados) y construcción de identidades de clase excluyentes, en función de criterios que no son de clase (emprendida principalmente por los propios trabajadores)” (SILVER, 2005: 37 y 38).

Por último, Silver postula también que, en el contexto de los conflictos laborales, en los que los/as trabajadores/as despliegan diferentes acciones poniendo en juego sus poderes asociativo y estructural, el capital también desarrolla diversas estrategias. Una de las prácticas habituales de las grandes empresas multinacionales en la industria automotriz (que allí donde se ha instalado, durante el predominio de la organización fordista, ha generado el surgimiento de movimientos obreros fuertes y eficaces) ha sido la de la relocalización del capital: “los capitalistas trasladaban la producción a otros lugares con fuerza de trabajo más barata y supuestamente más dócil, debilitando así al movimiento obrero en los lugares de desinversión” (SILVER, 2005: 55). Aunque dicha reubicación geográfica de la producción constituye una solución provisoria que sólo aplaza las crisis, pero no las resuelve de manera definitiva.

Por otro lado, las estrategias capitalistas para maximizar la rentabilidad y el control no se limitan a la reubicación geográfica del capital industrial o a la reorganización de las líneas de producción existentes y los cambios en los procesos de trabajo (“solución técnico-organizacional): el capital

también “se desplaza” hacia nuevas industrias y líneas de producción, en busca de beneficios más elevados y mayor control sobre la fuerza de trabajo¹⁸ (“solución de productos”).

Sin embargo, cada fase tiene lugar en un entorno cada vez más competitivo a medida que la producción se dispersa geográficamente: la tendencia es al declive en la rentabilidad de la industria y a la concentración en lugares en los que el nivel de riqueza nacional es relativamente bajo, lo que dificulta mantener económicamente los pactos y beneficios sociales que en las economías centrales habían permitido afrontar las contradicciones propias del capitalismo. “Sin un acuerdo estable entre capital y trabajo, la militancia persiste, lo que a su vez crea una fuerte motivación añadida para que se produzca una nueva reubicación de la producción” (SILVER, 2005: 95).

El reciente trabajo de Van der Linden, desde un abordaje que propone pensar la historia de los trabajadores y las trabajadoras en una escala global, también resulta de aporte y será retomado en diferentes momentos de esta tesis, aunque desde una perspectiva crítica, que no comparte el desplazamiento teórico respecto de la teoría del valor, que realiza para formular sus conceptualizaciones en torno al capitalismo y la clase trabajadora, deshistorizando las diferentes formas que ha adquirido el trabajo a lo largo del tiempo. En su propuesta, Van der Linden, retoma el análisis realizado por Silver sobre las políticas implementadas por los capitalistas para hacer frente a la conflictividad, reducir costes y aumentar rentabilidad, añadiendo a las que propone esta autora, lo que él denomina la “solución de trabajo”, que consiste en reemplazar una forma de trabajo por otra, o combinar formas de trabajo (VAN DER LINDEN, 2019).

Habiendo llegado a este punto, resulta pertinente aludir a un concepto que ya ha sido reiteradas veces mencionado: el de “*estrategia*”, al que pensamos en relación a las experiencias de los sujetos, en el marco de ciertas estructuras que posibilitan y/o condicionan, en función de diferentes variables. Siguiendo a Bourdieu, podemos definir las estrategias como acciones, basadas en cálculos de las relaciones de fuerza, que a la vez implican un abanico de “improvisaciones reguladas” indisociables del habitus que las engendra (conectando pasado, presente, condiciones estructurales con variables subjetivas), y que toman sentido en una relación de ajuste constante de parte del sujeto a las condiciones objetivas de la situación.¹⁹ En otros términos, prácticas individuales y colectivas realizadas por los individuos, dentro de ciertos marcos posibles y considerando diferentes variables,

¹⁸ “Los capitalistas responden a una disminución de sus beneficios en determinada industria con la reubicación geográfica (solución espacial) o mediante innovaciones en el proceso de producción (solución tecnológica/ organizativa), pero también pueden desplazar el capital a nuevas líneas de producción e industrias más novedosas y rentables. Esta solución de lanzamiento de nuevos productos supone la reubicación del capital, desde industrias y líneas de producción sometidas a una intensa competencia, a otras nuevas y/o menos congestionadas. Con estos desplazamientos han surgido nuevos movimientos obreros (y han declinado los anteriores)” (SILVER, 2005: 92).

¹⁹ En otros términos, Bourdieu define el concepto como conjunto de prácticas que tienen una dirección e intencionalidad objetiva sin ser, la mayoría de las veces, conscientemente asumida. La operación conceptual que realiza Bourdieu no es descartar la intencionalidad de los agentes en sus prácticas, sino plantear que el habitus orienta objetivamente a las prácticas (aunque no mediante una determinación mecánica) porque actúa identificando las oportunidades y restricciones que le son impuestas a los agentes “*La noción de estrategia es el instrumento de una ruptura con el punto de vista objetivista y con la acción sin agente que supone el estructuralismo (...). Se puede rehusar ver en la estrategia el producto de un programa inconsciente sin hacer de él producto de un cálculo [totalmente] consciente y racional.*” Bourdieu plantea a las estrategias como producto del sentido práctico, como “sentido del juego”, de un juego social particular, históricamente definido, que se aprende desde la infancia al participar en las actividades sociales (BOURDIEU, 1998: 70)

en las que intervienen las experiencias previas, las concepciones y percepciones, los intereses, las identidades construidas, los cálculos de los costos, etc.

Bourdieu busca superar posiciones subjetivistas y objetivistas extremas, sosteniendo que los agentes hacen dentro de un campo, toman posiciones, eligen, implementan estrategias, pero a partir de una posición en dicho campo que no hicieron, que los excede y que contribuye a definir sus posibilidades e imposibilidades. Es decir, hay un lugar para la acción, para la invención permanente en situaciones constantemente variadas (incluso para acciones disruptivas, especialmente en ciertos momentos históricos del campo), pero dichas acciones se enmarcan en ciertos lineamientos, estructuras que las posibilitan pero a la vez las condicionan²⁰. Si bien esta tesis abreva teóricamente en los postulados de ciertas vertientes del materialismo inglés ya explicitadas (y no en las teorías de la acción, ni en la teoría de los campos de Bourdieu) resulta útil echar mano puntualmente a esta definición propuesta por el sociólogo francés en torno a la noción de “estrategia”, para emplearla desde un análisis en términos de clase.

A continuación, haré referencia en particular a investigaciones que abordaron las políticas empresarias en relación con los procesos de trabajo y las estrategias obreras en Argentina, en el período en que se ubica el objeto de esta investigación: la década de 1970. Entre esas pesquisas considero fundamental mencionar los trabajos de Silvia Simonassi sobre los empresarios metalúrgicos rosarinos (SIMONASSI, 2004), los de Brennan y Gordillo sobre los automotrices cordobesas (BRENNAN, 1992; GORDILLO, 1992; BRENNAN y GORDILLO, 2008) los trabajos de Daniel Dicósimo sobre las relaciones laborales y las políticas de disciplinamiento desarrolladas en la industria metalúrgica tandilense a inicios de la década de los '70 y durante la última dictadura militar (DICÓSIMO, 2013).

Los estudios realizados por Simonassi centran el análisis en las prácticas y representaciones de una fracción de la burguesía industrial metalúrgica entre los años de 1973 y 1983, considerando los vínculos con los obreros, las características de la rama y los procesos de trabajo. Estudia el modo en que aquellos actores vivieron su experiencia y se relacionaron con otros sujetos sociales desde su lugar en el mundo. Desde esa perspectiva, analiza los reclamos de empresarios rosarinos en esos años ante “el problema de la productividad” y advierte el fuerte interés por reimponer el poder patronal en fábrica. Puntualiza que éstos no fueron fenómenos nuevos de las décadas de 1960 y 1970, aunque sí se intensificaron en este período. Desde el último tramo del peronismo clásico, durante el posterior gobierno militar y en el período frondizista cobraron fuerza, políticas empresariales tendientes a aumentar la productividad a través de la intensificación del uso de la fuerza de trabajo. La implementación de estas políticas se tradujo en prácticas concretas en los lugares de trabajo y en cambios en la legislación laboral y los convenios colectivos, en detrimento de la clase trabajadora que fue perdiendo conquistas laborales obtenidas durante el primer gobierno peronista.

²⁰ En este sentido, tanto los conceptos de habitus como el de estrategia, pretenden hacer inteligible la compleja relación entre la acción y la estructura, dando a ambas instancias su relevancia.

Sin embargo, resulta evidente un mayor énfasis -tanto en el discurso como en las prácticas-, en el “problema de la productividad” hacia fines de los ’60, principios de los ’70 cuando se atravesó una etapa de estancamiento y crisis económica, que se manifestó en tasas decrecientes de ganancia y bajas considerables en la productividad.

En el caso de las empresas automotrices, Brennan plantea que, para hacer frente a la necesidad de aumentar la productividad y revertir la tasa decreciente de la ganancia (vinculada entre otros factores, a una alta competencia entre un número considerable de empresas cuya producción superaba la demanda existente) se llevó a cabo una doble reestructuración: cuantitativa (se redujo la cantidad de empresas existentes y también cualitativa). En este último aspecto, las empresas que continuaron funcionando en el país, entre ellas Fiat, implementaron una serie de cambios con el objetivo de revertir la situación que se atravesaba: reformas financieras y organizacionales, que posteriormente serán analizadas.

A pesar del despliegue de esas estrategias, el “problema de la productividad” siguió generando preocupaciones en las entidades patronales, y fue crecientemente adjudicado a la aguda conflictividad laboral, al comportamiento de algunos trabajadores y a la presencia de “activistas de izquierda”. Esta asociación fue utilizada para argumentar en favor de la necesidad de disciplinamiento social. Realizar huelgas, ausentarse en el trabajo y protagonizar cualquier modalidad de conflicto laboral, empezaron -cada vez más- a ser considerados como parte integrante del “plan subversivo”, ya se tratase de una “determinación consciente” o de “haber cedido” a “presiones” de la “subversión” (“subversión” que pretendía ser “erradicada del territorio nacional” por el gobierno).

En ese marco, -sostiene Carminati- empresarios y autoridades gubernamentales fueron construyendo discursivamente el “enemigo” (uno de los blancos de la represión estatal y paraestatal) al interior de las fábricas: comenzando por criticar fuertemente -hacia 1974- los altos niveles de ausentismo laboral, asociado a muestras de indisciplina, calificado como “antipatriótico” y adjudicado a una “desleznable minoría nacional”; para continuar luego -desde principios de 1975- con la introducción de los términos “subversión industrial” y “guerrilla fabril” en el discurso público. Estos conceptos empezaron siendo concebidos a partir de la idea de “infiltración” de las organizaciones “subversivas” en el ámbito de las fábricas (idea de externalidad de los activistas respecto de los trabajadores y sus conflictos), para pasar -sobre todo luego de los acontecimientos de Villa Constitución- a ser definidos desde una acepción que les otorgaba un carácter mucho más amplio, según la cual “ya no se trataba de agitadores que corrompían desde afuera las armónicas relaciones industriales, sino que el ‘tumor’ o el ‘virus’ podía expandirse y contaminar (...) al conjunto de los trabajadores” (CARMINATI, 2018: 100).

A partir del análisis del caso de los trabajadores metalúrgicos rosarinos, Simonassi observa la insistencia de parte de los dirigentes empresariales en proponer como solución al problema de la productividad, la intensificación de los principios tayloristas (y no nuevos métodos “posfordistas” que comenzaban a aplicar en otros lugares), fundamentalmente aislando uno de esos principios: el de la disciplina. Se planteaba la necesidad de reimponer “disciplina” a través de figuras jerárquicas

intermedias, debilitar el control obrero de las plantas, y consolidar el control del proceso de trabajo y producción por parte del capitalista (por ejemplo, mediante la fijación autoritaria de ritmos de tiempos y movimientos) en vistas a reducir los costos de producción. Las políticas patronales en ese sentido, se vieron reforzadas a partir de 1976 por un contexto de oportunidades favorable para el éxito en su puesta en práctica, si bien como aclara la historiadora, los posicionamientos de los empresarios metalúrgicos del Gran Rosario frente al régimen dictatorial irían modificándose, para pasar de la satisfacción, las expectativas y el apoyo, a la crítica, el desencanto y la activa oposición en función de la disconformidad con el rumbo adoptado en materia económica.

Daniel Dicósimo sostiene que la “guerra antisubversiva”²¹ se basaba en el ejercicio del terror estatal para el restablecimiento del orden, condición necesaria para conseguir el éxito del proyecto más integral de las Fuerzas Armadas: “fragmentar y controlar más estrechamente a la clase trabajadora, disciplinar a la sociedad en su conjunto, incluyendo a los empresarios, aplicar un nuevo programa económico que ordenara el Estado y desregulara la economía” (DICÓSIMO, 2013 :2).

Ese nuevo programa -más allá de las tensiones y los debates al interior de distintas fracciones de las Fuerzas Armadas-, incluyó una reforma financiera, la apertura arancelaria y el endeudamiento externo y los inicios de una profunda transformación de la estructura económica y social, que tendría como saldo una reestructuración regresiva del sector industrial. Dichos cambios se desarrollaron en estrecha vinculación con profundas modificaciones en las relaciones laborales, orientadas a eliminar a las minorías combativas con presencia en los lugares de trabajo y a incrementar el control sobre la clase trabajadora en su conjunto, mediante una reformulación del funcionamiento de las bases del movimiento sindical (BASUALDO y JASINSKI, 2016: 244).

Estas reformas fueron precedidas y acompañadas por una política de represión hacia los trabajadores, en la que intervinieron también actores civiles (además de las fuerzas policiales y militares) del entramado laboral, que, en función de sus propios intereses, apoyaron, consintieron y colaboraron (entre ellos, algunos empresarios y dirigentes sindicales)²². Entre las razones de dicha actitud empresaria, dos factores de peso fueron, según Dicósimo: la revancha contra quienes habían desafiado su autoridad y la recuperación del control total sobre sus fábricas y sobre los procesos de trabajo en ellas.

A nivel del “piso de fábrica”, la restauración de la autoridad empresaria sobre la producción tenía por objetivo introducir cambios estructurales en las relaciones laborales para mejorar la competitividad en el sector (donde se desempeñaba la empresa en cuestión). La represión ejercida sobre los trabajadores y sus organizaciones de base permitió al empresariado “remover los obstáculos

²¹ En septiembre de 1975, los mandos del Ejército aprobaron la “Estrategia Nacional contrasubversiva”, en la que confluían principios de la Doctrina de la Seguridad Nacional, la ‘guerra sucia’ de la escuela francesa y los “ensayos” realizados a través del Operativo Independencia. Esta estrategia, explica Dicósimo, tenía dos ejes fundamentales: restablecer el orden y ejercer el terror estatal.

²² Daniel Lvovich plantea que “*las principales organizaciones que nucleaban a los grandes empresarios de la Argentina pueden ser catalogadas sin duda como sostenedoras y en muchos casos cómplices del terrorismo de Estado dictatorial*” (LVOVICH, 2009: 284).

institucionales que impedían una mayor utilización del factor laboral²³, todavía presentes en el proceso de producción a pesar de la modernización impulsada por empresarios y gobiernos desde 1955” (DICÓSIMO 2013).

Si bien el marco temporal de la tesis sólo incluye los primeros meses de la dictadura iniciada en marzo del '76, estos aportes son de gran relevancia para la comprensión de distintas problemáticas que atraviesan las relaciones obrero-patronales en este contexto, atendiendo al hecho de que la producción en el campo de la Historia Reciente viene resaltando la continuidad de las prácticas represivas antes del golpe (ÁGUILA, 2015).

II. Experiencias, organización y conflictividad obrera entre 1969 y 1976. Recorridos, casos estudiados, preguntas y vacancias.

Considerando la perspectiva relacional desde la que definimos y abordamos nuestro objeto de estudio, resulta fundamental recuperar un conjunto de producciones que han aportado al análisis de las experiencias de los trabajadores, considerando dimensiones subjetivas y estructurales vinculadas a los procesos de trabajo, las condiciones de trabajo y las políticas patronales.

Realizando un breve repaso del derrotero transitado por los estudios sobre el movimiento obrero en las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI, en el campo historiográfico, podemos observar que se vieron interrumpidos en los '70 por la última dictadura cívico-militar y fueron retomados a comienzos de los años 80, con el propósito de construir una mirada más compleja tanto temática como metodológica, en un contexto signado por intensos debates en torno a la transición democrática.

En ese contexto se publicaron trabajos pioneros y paradigmáticos como los de Elizabeth Jelin y la obra de Juan Carlos Torre, que focalizaron el análisis en la conflictividad laboral y la lucha sindical durante los años 1973 a 1976 (JELIN, 1978; TORRE 1983).

Jelin periodiza la *conflictividad laboral* durante el tercer gobierno peronista, observando el peso de los reclamos por mejoras en las condiciones de trabajo y la presencia de dirigentes de las corrientes clasistas al frente de dichas reivindicaciones, en las cuales se expresan, a su vez, críticas a las burocracias sindicales peronistas. Al mismo tiempo, pone de manifiesto la implementación de políticas de represión estatal hacia los trabajadores más combativos ya desde fines de 1973, cobrando mayor fuerza a partir de 1974, y en el marco de un nuevo auge de la conflictividad a mediados de 1975.

Juan Carlos Torre estudia el sindicalismo en este mismo período, resaltando los cambios que implicó el *regreso del peronismo* al gobierno luego de los años de la proscripción, aludiendo sobre todo a que la estrategia del peronismo en el poder limitó la capacidad de negociación que habían logrado los sindicatos previamente. Se preocupa también por analizar la emergencia y composición del

²³ En los casos de Metalúrgica Tandil y Loma Negra Barker, Dicósimo observa el despliegue de iniciativas empresariales que incluyeron medidas tales como: la eliminación de pausas para el descanso, la reducción del régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías, la prolongación de la jornada laboral a nueve horas, la incorporación de más turnos de trabajo, la jerarquización del personal administrativo y su separación del plantel de producción, la tercerización de servicios, entre otras.

sindicalismo clasista y el sindicalismo de liberación, así como las *rebeliones antiburocráticas* que éstos impulsaron fundamentalmente en algunas regiones del interior del país (cuya concentración en el interior obedecería, según el autor, a un clima laboral particular relacionado con el estrecho vínculo entre fábrica y lugar de residencia por un lado -que hará que las protestas cobren muy rápidamente carácter comunitario-, y el menor grado de control ejercido por las estructuras del peronismo sobre los aparatos sindicales en esas geografías). Torre identifica la existencia de vertientes ideológicas diversas en estas corrientes sindicales opositoras -provenientes del mismo peronismo en el caso del sindicalismo de liberación, y del marxismo en el del sindicalismo clasista- así como estrategias de presión diferentes a las tradicionales: un estilo confrontacionista y la convocatoria a la movilización de las bases. Sin embargo, al mismo tiempo, observa que esa amplia adhesión de los trabajadores a estas vertientes opositoras se restringió casi exclusivamente en el plano sindical, sin lograr proyectarse al político, en tanto los obreros habrían seguido siendo mayoritariamente peronistas. En ese contexto de conflictividad intrasindical, Torre sostiene que, con el retorno del peronismo a las estructuras de gobierno, y sobre todo luego de la muerte de Perón, las dirigencias sindicales peronistas utilizaron el aparato estatal contra sus adversarios clasistas.

Otro trabajo pionero en el análisis de estos tópicos es el de Daniel James, que explora las experiencias de los trabajadores luego del derrocamiento de Perón, prestando particular atención al sindicalismo y a la ideología peronistas, sus vínculos con otras fuerzas políticas, y su profunda penetración en la clase trabajadora. La relación entre clase obrera y peronismo post '55 es comprendida por este autor como un proceso histórico multifacético, muchas veces ambiguo y contradictorio, que combina experiencias adquiridas durante los gobiernos de Perón con reinventones y reinterpretaciones posteriores, y que supone la articulación de actitudes de pasividad y desmovilización con estrategias de auto-organización y autonomía

El período iniciado en 1955, sobre todo, gran parte de la década del '60 fue planteada por el autor como un período de *derrota y desmovilización del movimiento obrero*, situación alterada con el *ciclo de movilización* abierto en el '69'. Daniel James analiza la oleada de movilizaciones y la emergencia del sindicalismo combativo a fines de los años '60 en Córdoba, el cordón industrial del Paraná y la periferia del Gran Buenos Aires, asociándola a factores coyunturales, pero sobre todo estructurales de largo plazo que socavaron el poder de las cúpulas sindicales. En coincidencia con el planteo de Torre, James observa la dificultad del clasismo para generar adhesión política de los trabajadores y articularse a nivel nacional (JAMES, 1981; 1988).

Posteriormente, durante la década de 1990, pero, sobre todo, en los 2000, la problemática de la organización, movilización y conflictividad obrera en los '60 y '70 ha renovado el interés de distintos especialistas, extranjeros y locales. Particularmente, fueron emergiendo en el ámbito académico, un conjunto de historiadores que, desde diferentes marcos teórico-metodológicos, pusieron en cuestión las interpretaciones macro-estructurales, desde un enfoque orientado a los estudios regionales, aunque privilegiando también la reflexión en torno a la experiencia cordobesa y a los procesos desarrollados en el Gran Buenos Aires y Villa Constitución.

Como sostiene Andrés Carminatti, buena parte de estos trabajos se ha dedicado a estudiar las “experiencias”, la vida cotidiana, las diversas modalidades que asumió la conflictividad, los “repertorios de acción”, etc., a partir de la exploración de “nuevas” fuentes, como los denominados “archivos de la represión”, expedientes de Tribunales Laborales o del Ministerio de Trabajo y testimonios orales (CARMINATTI, 2018).

En ese contexto pueden mencionarse las producciones de Alejandro Schneider que destacan la *centralidad política de la actividad gremial* en la lucha de la clase obrera a partir de estudios de casos circunscriptos al área metropolitana del Gran Buenos Aires, y las de Schneider y Pozzi referidas a los vínculos entre *izquierdas y clase trabajadora* entre 1955 y 1976, hoy convertidos en clásicos ineludibles en el abordaje de estas temáticas (SCHNEIDER y POZZI, 2000; SCHNEIDER, 2006). Según Schneider, la primera mitad de la década del '70 fue un período de auge de la izquierda y de intensa conflictividad social, en el que jugaron un papel fundamental las luchas obreras del período precedente, abierto con el golpe del '55 (poniendo en discusión el postulado de James según el cual éste sería un período de derrota y desmovilización del movimiento obrero).

Asimismo, entre estos estudios sobre los procesos de organización y movilización obrera podemos distinguir también aquellos que han analizado, en particular, el surgimiento de *corrientes clasistas*, pero en estrecha vinculación con las transformaciones en los procesos de trabajo. En ese sentido dos referentes claves son James Brennan y Mónica Gordillo, quienes estudiaron la conflictividad y los procesos de movilización y organización clasista en la ciudad de Córdoba, indagando particularmente los casos de las empresas automotrices IKA -Renault y Fiat. Las investigaciones de estos historiadores se orientaron a construir explicaciones en torno a por qué fue en Córdoba que la conflictividad hacia 1969 alcanzó tal magnitud y la experiencia clasista cobró tanta fuerza (BRENNAN y GORDILLO, 2008). Estos historiadores plantearon la hipótesis de la conformación de un nuevo obrero industrial en el sector automotriz que, en el contexto creado luego de 1955, desarrolló prácticas combativas y un alto grado de autonomía frente a las cúpulas sindicales nacionales, en el contexto de una cultura contestataria y de resistencia.

Gordillo analizó las especificidades de los sindicatos líderes cordobeses (en particular, los mecánicos), su papel en los procesos de 1969 y las condiciones que dieron surgimiento a las direcciones clasistas. Éstas, según la autora, se gestaron por confluencia de variantes del sindicalismo peronista y grupos de izquierda, en el marco de la resistencia peronista, y se expresaron en prácticas que dieron centralidad al sindicato como vector de las relaciones laborales.

La fábrica y el sindicato serían para Gordillo, formadores de “conciencia”. Dicha historiadora rastrea y compara esas conciencias obreras en los casos de las automotrices IKA-Renault y Fiat a lo largo de la década de 1960. Mientras que en IKA observa la construcción de una conciencia sindical más fuerte y combativa en torno al SMATA, en Fiat observa es más débil y limitada al aspecto meramente reivindicativo en el marco de los sindicatos de planta, que reproducen el modelo de relación paternalista establecido por la patronal. Luego del fracaso de la huelga de 1965, tuvo lugar en SITRAC y SITRAM un fuerte proceso de despolitización y distanciamiento entre bases y dirigencias,

una falta de identificación con el sindicato (que se vería transformado en los meses posteriores al Cordobazo). Las políticas empresariales, las relaciones de trabajo, las características organizacionales y estrategias de los sindicatos, así como las relaciones bases-dirigencia, las percepciones de los obreros y la cultura obrera, se constituyen en aspectos centrales en su abordaje (GORDILLO, 1992; 1996).

Para Brennan resulta también clave focalizar la mirada en el *lugar de trabajo* (la fábrica) y la organización de la producción, para explicar la movilización obrera y la emergencia del clasismo en las plantas cordobesas de las fábricas antes mencionadas. El historiador observa que hacia fines de la década de 1960 se implementaron en IKA-Renault y (en menor medida) en Fiat, procesos de racionalización de la producción e intensificación de los ritmos laborales, que generaron fuertes protestas obreras. La ineficaz y ambigua actitud de las dirigencias sindicales de SMATA y SITRAC -respectivamente-, frente a dichas transformaciones fue uno de los principales factores que contribuyó a la emergencia de las corrientes clasistas. Éstas definieron su programa en base a la necesidad de los trabajadores de planta y plantearon una actitud de confrontación intransigente frente a los patronos (BRENNAN, 1992, 1996).

Estos trabajos, así como los realizados conjuntamente por estos investigadores (BRENNAN y GORDILLO, 1994; 2008) resultan particularmente relevantes para esta tesis, no sólo por el enfoque que proponen, sino también debido a que consideran en sus abordajes, el caso de la empresa que aquí se estudia: las plantas de Fiat en la vecina provincia cordobesa. Se convierten en una referencia insoslayable -con la que se dialogará en esta tesis- que aporta valiosa información sobre las políticas de dicha empresa, los procesos de trabajo, la organización y luchas obreras. Constituyen, al mismo tiempo, un punto de partida que dispara múltiples interrogantes.

Han de tenerse en cuenta también los aportes realizados más recientemente por Rodolfo Laufer, quien argumenta que el *fenómeno clasista* debe ser pensando en un marco más amplio, nacional e internacional (mientras que, desde su perspectiva, Brennan centra la mirada sólo en lo local y piensa al clasismo cordobés como un caso único, excepcional, sin tener en cuenta la influencia del contexto y los posibles puntos de contacto o diferencias respecto de otras experiencias). “Los años '60 y '70 fueron un momento de desarrollo de fracciones obreras en todo el país con prácticas combativas, antiburocráticas y radicalizadas: los azucareros de Tucumán, las huelgas de El Chocón, los petroquímicos de San Lorenzo, la CGT clasista de Salta, los metalúrgicos de Villa Constitución, los navales de Astarsa, las Coordinadoras Interfabriles del Gran Buenos Aires, y muchos otros casos. Si el clasismo cordobés fue parte de un proceso de radicalización obrera más general de la época, entonces hace falta trascender el caso de Córdoba y preguntarse por las causas y el significado de esta radicalización obrera y las distintas corrientes dentro de esta. Sobre esa base debería distinguirse qué fue lo propio del clasismo como corriente sindical a nivel nacional y cuáles fueron los aspectos específicos del clasismo cordobés” (LAUFER, 2017: 214).

Según Laufer, para Brennan el clasismo fue producto de una situación única de Córdoba y de las transformaciones en la política empresarial y las condiciones de base fabril en las automotrices de la

ciudad. Pero, “si hubo clasismo en otros lugares de trabajo de la ciudad con situaciones diferentes, si hubo clasismo en otros lugares del país, si el clasismo fue parte de un proceso más general de radicalización en el movimiento obrero argentino, entonces evidentemente la explicación de Brennan es, como mínimo, insuficiente” (pp 215).

En esa misma línea, Laura Ortiz ha demostrado que el clasismo en Córdoba fue un fenómeno más amplio que excedió a los casos clásicos de SITRAC-SITRAM y el SMATA y se nutrió de diversas experiencias emergentes en otros sectores de los servicios y la industria, incluso en ramas tradicionales de la economía local, muchas de ellas ubicadas en un lugar marginal en la distribución porcentual de la industria provincial: como los sectores del vidrio, calzado, caucho, establecimientos lácteos, carne, construcción o sanidad. “Aunque en estos espacios, los clasistas no llegaron a liderar la representación sindical, sí formaron agrupaciones sindicales que se asemejaban a las comisiones provisorias de Fiat o a la Lista Marrón de Smata” (ORTIZ, 2019: 23). Por otro lado, observa también que no todos los sindicatos del sector más dinámico de la industria provincial atravesaron experiencias clasistas, como el metalúrgico, cuyas direcciones sindicales se mantuvieron a lo largo del período encuadradas en el modelo del peronismo ortodoxo.

Resulta crucial aludir también a investigaciones realizadas en torno a corrientes combativas clasistas desarrolladas en otras geografías, saliendo del caso cordobés, comúnmente señalado como el epicentro de la conflictividad a fines de los años '60 y semillero de las experiencias clasistas antiburocráticas por excelencia; y en otras ramas productivas y de servicios.

He aquí, las producciones de Federico Lorenz (sobre los trabajadores del Astillero Astarsa en provincia de Buenos Aires), de Victoria Basualdo, Andrea Andújar -entre otros autores- (sobre Acindar en Villa Constitución, provincia de Santa Fe), interesados en las experiencias de los trabajadores de grandes empresas industriales de capital privado que en los años '70 ocuparon una posición preeminente en sus respectivas actividades. (LORENZ, 2013; BASUALDO, 2013; ANDÚJAR, 2013).

Ambos casos -Astarsa y Acindar- se destacaron por el surgimiento de corrientes combativas impulsadas por trabajadores de base y un impacto especialmente fuerte de las políticas represivas desde mediados de la década de 1970. Estos trabajos aportan conocimientos y reflexiones en torno a las relaciones entre las corrientes ortodoxas y combativas, entre dirigencias sindicales y bases, pero además acerca de la organización de los trabajadores al interior de las fábricas a partir de comisiones internas y cuerpos de delegados, de los vínculos entre esa organización sindical dentro de las fábricas y redes comunitarias y/o barriales, y las condiciones de trabajo en la industria en la segunda etapa de la industrialización por sustitución de importaciones (que en buena medida fueron un motivo de conflictividad). Asimismo, abordan la problemática de la *represión hacia los trabajadores* más radicalizados y organizados, previa a 1976, contribuyendo no sólo a los estudios sobre el movimiento obrero, sino también a las interpretaciones más generales sobre la violencia política y el terrorismo de Estado. Lorenz ha evidenciado la implementación creciente de políticas patronales disciplinadoras y de control hacia los trabajadores, así como un apoyo y participación activa de sectores de las cúpulas

del sindicalismo peronista ortodoxo y de fracciones empresarias, en la represión llevada adelante por el Estado a través de fuerzas legales e ilegales. Victoria Basualdo y Alejandro Jasinski, en la misma línea, han investigado las modalidades que adoptó la represión hacia los trabajadores antes y durante la última dictadura, examinando también de formas de apoyo, *colaboración y complicidad patronal* (BASUALDO, 2006; BASUALDO, 2015; BASUALDO y JASINSKI, 2016).

Por otro lado, resultan de gran aporte los trabajos de Julia Soul sobre los trabajadores de la empresa siderúrgica estatal SOMISA, focalizados en el análisis de las estrategias gremiales dominantes durante el período 1960-1976 (distingue etapas de “movilización” y “participación” en la organización obrera), considerando las relaciones de hegemonía/subalternidad, las disputas por el control del proceso de producción, el papel de las demandas por el reconocimiento de la insalubridad de sectores y por la aplicación de regímenes de trabajo especiales en los procesos de movilización gremial (SOUL, 2011).

Asimismo, la investigación de Pablo Peláez en torno a los trabajadores de la siderúrgica Dálmine-Siderca, ubicada en Campana y perteneciente al grupo Techint, es también de importancia en el estudio de las relaciones entre procesos de trabajo, conflictividad y luchas obreras en este período. Peláez centra la mirada en las condiciones de insalubridad como eje de las disputas y demandas obreras de esa fábrica entre 1974 y 1978, en un contexto determinado por la profunda ampliación de la planta industrial y la represión empresarial y estatal ejercida sobre el colectivo obrero (PELÁEZ, 2020).

Al análisis de las experiencias clasistas en Córdoba, Villa Constitución y sectores industriales dinámicos en algunos cordones industriales de la provincia de Buenos Aires, se han sumado investigaciones sobre otros casos menos explorados, aunque siguen siendo escasas las pesquisas sobre otras latitudes de nuestro territorio nacional. Así ocurre, por ejemplo, con los trabajos de Pablo Ghigliani sobre las experiencias antiburocráticas de los obreros gráficos bonaerenses (GHIGLIANI; 2015), o los de Águila y Viano en torno a las relaciones entre clase obrera e izquierda peronista en la zona norte del Gran Rosario durante la primera mitad de la década de 1970 (ÁGUILA y VIANO, 2000); Simonassi y Voggelmann sobre los trabajadores de la agroindustria, la industria frigorífica y aceitera (SIMONASSI y VOGGELMAN, 2019); Carminati en torno a los trabajadores del Gran Rosario durante la última dictadura militar (CARMINATI, 2018).

Ghigliani, además de proponer esquemas conceptuales muy operativos para iluminar relaciones que dan forma y sostienen la organización obrera en distintas coyunturas, invita a mirar la conflictividad laboral en términos relacionales y en un juego de escalas y niveles múltiples de análisis: las luchas cotidianas por el control de la venta y el consumo de la fuerza de trabajo en el espacio laboral, en empresas concretas (que permite, entre otras cosas, observar las distancias existentes entre los convenios y leyes laborales y las variopintas realidades de la explotación); así como las luchas colectivas a nivel de la rama. El abordaje desde distintas escalas le permite visibilizar diferentes aspectos y realidades que de otra forma quedarían opacados y fuera de la lente del investigador.

En cuanto a la investigación de Águila y Viano, sobre los trabajadores de la zona norte del Gran Rosario, en particular el caso de los obreros de PASA (Petroquímica Argentina SA), cabe destacar una mirada atenta a la realidad local-regional que se propone no reproducir automática ni mecánicamente hipótesis planteadas como generales, pero evidentemente construidas en base al análisis de otros casos considerados “clásicos”. Las historiadoras rosarinas analizan los perfiles y tradiciones políticas con influencia en las corrientes sindicales predominantes en el norte rosarino, las características del proceso de trabajo y la vida en la planta petroquímica, la composición de la mano de obra empleada en esta fábrica, así como las prácticas llevadas adelante por el sindicato de empresa (SOEPU), creado por la patronal a mediados de los 60. Reconstruyen el proceso de formación de una lista antiburocrática opositora a la conducción del sindicato (afín a la patronal) a partir de la confluencia de un grupo heterogéneo de jóvenes trabajadores provenientes de distintas tradiciones políticas (peronismo de base, por un lado, socialismo marxista por otro) atraídos por una serie de objetivos comunes, aunque en varias coyunturas enfrentados por diferencias ideológicas. Algunas de sus propuestas -cuestionadoras de las estructuras de poder dentro de la fábrica y promotoras de la solidaridad entre los trabajadores- eran novedosas, como el programa de rotación y capacitación de los trabajadores, orientado a contrarrestar los efectos de la alienación producidos por la reiteración rutinaria y monótona de las mismas tareas.

Las autoras examinan las *prácticas sindicales* en estrecha vinculación con las características particulares del *proceso de trabajo* en la petrolera, tal como puede observarse también -especialmente- en los abordajes teórico-metodológicos realizados por Brennan y Gordillo. Sin embargo, aclaran que parten de la premisa de considerar las condiciones estructurales (los procesos socio-económicos, la organización del trabajo y la producción) en una relación de mutua implicación con elementos derivados de las experiencias concretas de los trabajadores. Ésta es la posición teórico-conceptual desde la cual me propongo pensar mi objeto, procurando observar la compleja y quizá cambiante -según diversos variables- incidencia de los factores estructurales y las agencias, en el despliegue de estrategias patronales y obreras, la disciplina industrial y los conflictos laborales.

Así, por ejemplo, destacan el predominio de una amplia gama de medidas de protesta como los quites de colaboración, reclamos vehiculizados a través de comisiones de reclamos y del Departamento de Trabajo, articulación de instancias de organización sindical a nivel regional, la paralización parcial de actividades en momento álgidos de conflictividad, que no incluían la realización de huelgas totales, de uso infrecuente, en tanto que, debido a las particularidades que presentaba la organización del trabajo y la producción en la planta, no resultaba efectiva y redundaba en descuentos salariales para los trabajadores.

Sumado a ello, Águila y Viano, complejizan el análisis sosteniendo que los posicionamientos antiburocráticos de estos jóvenes trabajadores, no necesariamente implicaron una articulación y convergencia con las propuestas y acciones de las corrientes combativas “clásicas” o de mayor repercusión como las representadas por SITRAC-SITRAM, Luz y Fuerza o SMATA de Córdoba. Por el contrario, si bien comprueban la asistencia de los nuevos dirigentes del sindicato de la petroquímica

a los plenarios de los gremios combativos realizados en la primera mitad de los 70, al mismo tiempo, encuentran evidencias de críticas y desconfianza hacia las corrientes clasistas cordobesas.

Otros trabajos sobre experiencias de luchas obreras en la zona del Gran Rosario, son los realizados por Simonassi y Vogelmann en torno a los trabajadores de los frigoríficos y la industria aceitera entre fines de los '60 y principios de los '70. Las investigadoras vinculan el accionar obrero y sindical a las condiciones estructurales atravesadas por ambas ramas de la alimentación: frigorífica y aceitera y a las particulares condiciones creadas por los realineamientos, conflictos y tensiones gremiales nacionales y regionales. Asimismo, ponen de relieve la necesidad de profundizar el análisis en el proceso de luchas y organización de los y las trabajadoras inscribiéndolo en tradiciones y experiencias previas. La resistencia a las políticas de racionalización implementada por los empresarios, como la encarada frente a los planes económicos adoptados durante el período, representaron experiencias que pudieron ser capitalizadas a fines de la década del sesenta.

También han de destacarse otras investigaciones que profundizaron el análisis de los lazos entre clase obrera, lucha sindical y organizaciones político-militares en Rosario y Buenos Aires principalmente (POZZI, 2004; PASQUALI, 2005; SEMINARA, 2018; VIANO, 2006; 2009; 2019; OBERTI, 2017). Entre los/as mencionados/as, algunas autoras incorporaron además una perspectiva de género en el abordaje de las prácticas y representaciones de esas organizaciones, que resulta de gran aporte e iluminan la temática en su vasta complejidad.

Para cerrar este apartado, cabe aludir también a un conjunto de trabajos que abordan el tema de la conflictividad y las actitudes obreras en dictadura, poniendo la mirada principalmente en las formas de resistencia. Dicha bibliografía se enmarca en debates específicos que aquí no vamos a examinar en profundidad (teniendo en cuenta que la tesis no avanza temporalmente más allá del '76), sólo mencionaremos algunos de los aportes desarrollados en ese marco. Los estudios de Arturo Fernández, Pablo Pozzi y Ricardo Falcón (FERNÁNDEZ, 1984; POZZI, 1988; FALCÓN, 1996), en la década de 1980, refutaron y criticaron la “tesis de la pasividad” de Francisco Delich (DELICH, 1981). Sostuvieron la idea de que los obreros habían manifestado resistencia y oposición a la dictadura. Dicha oposición, adquirió, según Falcón, rasgos particulares: era molecular y defensiva. Este autor analizó cómo los obreros mostraron capacidad de adaptación para defender sus conquistas históricas, por ejemplo, a través de la designación de “delegados provisorios” frente a la situación de los sindicatos intervenidos. Arturo Fernández, por su parte, investigó de qué manera las leyes del gobierno dictatorial contra la clase obrera generaron conflictos puntuales desde las “bases”, mientras el comportamiento de las dirigencias sindicales osciló más bien entre disputas internas y negociaciones con los gobiernos militares. Pozzi, por su parte, enfatizó la idea de que había existido una oposición obrera al proyecto político de la dictadura, planteando que “los conflictos obreros constituyeron un proceso de acumulación de fuerza y de incubación de un proyecto de sociedad concreto, que frustraron la conformación de esa ‘red de relaciones de fuerza’ determinando el fracaso del proyecto militar” (DICÓSIMO, 2008: 6).

Otros autores han avanzado en esos análisis durante la década del '90, desde el abordaje de experiencias en otros espacios, como Schneider y Birtrán, en torno a los trabajadores automotrices en la zona norte del Gran Buenos Aires. Siguiendo la línea de Pozzi examinaron diversas formas de lucha que desplegaron para enfrentarse a las consecuencias sociales y económicas de la política del proceso y cuestionar la tesis de la inmovilidad. Comprobaron que, pese al intento de desarticular la resistencia obrera, en muchas fábricas de la región se mantuvo la práctica asamblearia en los lugares de trabajo, los conflictos fueron conducidos por los trabajadores de base y las comisiones de hecho que fueron formándose, y no por las dirigencias sindicales (SCHNEIDER y BIRTRÁN, 1992).

En estudios más recientes Daniel Dicósimo, analizó comparativamente los casos de los trabajadores de Metalúrgica Tandil y los cementeros de Loma Negra, observando diferencias en el comportamiento de los trabajadores frente a la ofensiva patronal y dictatorial y sus consecuencias sobre las condiciones de trabajo y sobre las instituciones sindicales. En algunos de sus trabajos, el historiador plantea la necesidad de distinguir si 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 si, en cambio, trascendió este nivel de lucha para convertirse en un cuestionamiento al proyecto político y social de la dictadura, en una oposición de carácter político que impugnaba su objetivo último de cambiar profundamente la sociedad y el Estado. Para Dicósimo la resistencia obrera durante la dictadura fue fundamentalmente “económica”, expresión del rechazo obrero frente a las medidas que buscaban imponer un disciplinamiento industrial. Los activistas y las organizaciones políticas que habían contribuido a la politización de los trabajadores jóvenes, habían sido en gran medida, reprimidos y desmantelados por las fuerzas de seguridad antes del golpe de Estado, por lo que, para el momento, en su gran mayoría, habían retirado sus activistas de las plantas, y sobrevivían en las mismas (en ciertos casos) sólo pequeños grupos. Si la resistencia era política, lo era no en el sentido de oposición al régimen político de excepción, sino a la autoridad patronal de organizar el trabajo en la fábrica (DICÓSIMO, 2008:7).

Ivonne Barragán, desde una lectura crítica de los trabajos de Dicósimo, argumenta que “Hubo resistencia [a la última dictadura militar]. (...) Uno puede aceptar que a los efectos de análisis teóricos puede haber una separación de lo reivindicativo de lo político, después, cuando uno aprende otras cosas, va aprendiendo que sigue siendo todo mucho más integral. Lo reivindicativo es también parte de lo político, cómo se enfrenta la reivindicación es una definición política, porque uno puede decir que quiere ganar más plata, ahora la puede ir a pedir por favor o puede hacer un paro cuando está prohibido... Es una definición política, también la lucha reivindicativa. En un país dominado por los militares, con el terror y los grupos económicos, la estructura mediática, todo manejado de forma autoritaria cualquier lucha es una lucha política” (BARRAGÁN, 2015: 45).

Por su parte, Andrés Carminati, realizó relevantes aportes a estas miradas, a partir del estudio de los trabajadores del Gran Rosario. Retomó la idea de “resistencia molecular” de Falcón, pero

complejizando el planteo al sostener que esas formas de resistencia se combinaron con otra modalidad, la de conflictos de carácter abierto. Observa una “ola de huelgas” que tuvo lugar en el primer bienio de la dictadura, es decir durante el período de mayor represión, planteando de ese modo la existencia de una dinámica de la conflictividad basada en esa doble variante mencionada. En su análisis de las acciones y organización obrera, tiene en consideración las políticas patronales y los cambios en los procesos de trabajo, incorporando también la reflexión en torno a los años previos para comprender los desarrollos posteriores (CARMINATI, 2018).

Otros autores han abordado también la temática, focalizado en diferentes aspectos y casos: Laura Ortiz examinando el caso de trabajadores cordobeses de distintas ramas y empresas (ORTIZ, 2016), Sabrina Ríos en relación a la planta de Alpargatas Varela (RÍOS, 2007), Felipe Venero en Propulsora Siderúrgica (VENERO, 2013), Zorzoli en torno a la variedad de situaciones atravesadas por los sindicatos en dictadura (ZORZOLI, 2018). También nuevos trabajos han incorporado preguntas sobre la diversidad de actitudes adoptadas por los/as trabajadores (militantes y no militantes) en el contexto del terrorismo de Estado. Tal es el caso por ejemplo de Eleonora Bretal sobre los/as trabajadores/as del Swift en Berisso, desde una perspectiva anclada en la Historia Oral (BRETAL, 2018).

Todos estos estudios han significado un importante avance en el conocimiento y reflexión dentro del ámbito historiográfico. No obstante, la temática de la organización y movilización obrera en las décadas del sesenta y setenta ha sido muy poco abordada para el caso de la ciudad de Santa Fe y sus alrededores. Los trabajos realizados hasta el momento han centrado mucho más la mirada en el movimiento estudiantil (VEGA, 2015), las organizaciones armadas (ALONSO F, 2018; TELL, 2011), el movimiento de derechos humanos (ALONSO, 2011; RAINA, 2012), que en los trabajadores y el mundo del trabajo. Sólo pueden distinguirse algunas producciones recientes orientadas a preguntarse por estos temas aún poco explorados. Tal es el caso de los trabajos realizados por Marcelo Andelique y Cecilia Tonón en torno a los docentes durante las décadas de 1970 y 1980 (ANDELIQUE y TONON, 2016, 2020); la investigación de Enzo Vicentín, centrada en el análisis de la empresa DKW, entre 1959 y 1969, desde una preocupación que ha virado sobre todo hacia el estudio de las políticas estatales de promoción industrial (VICENTIN, 2011); y un trabajo de Luciano Alonso que analiza los posicionamientos y estrategias desplegadas por el gremio UPCN durante la última dictadura cívico-militar, evidenciando la complejidad y dinamismo de los comportamientos sociales (ALONSO, L, 2016).

Es de especial importancia, además, mencionar la investigación en curso llevada adelante por Carolina Brandolini, quien ha focalizado el análisis en el mundo laboral santafesino, a partir del caso de Fiat Concord Sauce Viejo. Esta tesis de doctorado, ya bastante avanzada, busca reconstruir las experiencias de trabajo, organización, conflictividad política y vida cotidiana de los trabajadores de la planta Fiat Concord en Sauce Viejo, Santa Fe, entre 1969 y 1980, examinando de qué manera la misma estuvo modelada por ciertas nociones de género e ideas de sexualidad. El énfasis en este caso se halla puesto en las experiencias desde una perspectiva que atiende a la variable del género como constitutiva de las mismas (BRANDOLINI, 2017). La presente tesis pretende dialogar con esta

investigación, aunque también aportar al análisis de aspectos que la misma no aborda, focalizando la mirada en los vínculos obreros-patronales (en las experiencias obreras, pero en relación con las estrategias empresarias de disciplinamiento en los espacios de trabajo y ocio), compartiendo algunas líneas teóricas, aunque al mismo tiempo apelando a herramientas conceptuales provistas por otras lecturas que permiten echar luz a la configuración que adoptan estas comunidades laborales en un contexto histórico de aguda conflictividad social y creciente represión hacia los trabajadores. Es preciso señalar también que, resultan importantes los avances conjuntos realizados (BIANCO y BRANDOLINI, 2017), orientados a analizar coyunturas de conflictividad y movilización de los trabajadores de la Fiat en Santa Fe y a indagar en torno a las modalidades que adoptó la represión estatal y paraestatal hacia los trabajadores en la década de 1970 (BIANCO y BRANDOLINI, 2019). Cabe puntualizar también que, el caso de Fiat, está siendo trabajado en otros marcos espaciales (además de Córdoba y Santa Fe). Han de referenciarse en ese sentido los trabajos de Camilo Robertini sobre los trabajadores de las plantas de Fiat en el Palomar, desde una perspectiva centrada en la memoria y el análisis de las actitudes de distintos actores sociales en la represión hacia los trabajadores durante la última dictadura. Robertini se propone analizar las representaciones de los “obreros comunes” (denominando así a trabajadores sin participación sindical ni partidaria, a quienes define como sujetos apolíticos compenetrados con los dispositivos paternalistas desplegados por la patronal) en los que encuentra diferentes actitudes que interpreta como evidencias de apoyo y adhesión obreros al régimen dictatorial (ROBERTINI, 2019; 2020). Esta pesquisa pretende poner en cuestión algunos de sus postulados, en función de lecturas y posicionamientos teórico-metodológicos distintos, y de los aportes que brinda el análisis de otro caso (Sauce Viejo, Santa Fe).

Acerca de la metodología y las fuentes

Esta investigación se sustenta en un juego de escalas y de múltiples niveles de análisis, que centran la mirada en el espacio micro del lugar de trabajo, pero en diversos momentos se proyecta o articula con las dimensiones local-regional, provincial, nacional y transnacional.

Al mismo tiempo, se halla atravesada por distintas temporalidades en función de los procesos y problemáticas abordadas, visualizándose dinámicas de continuidades y rupturas que varían según se estén mirando las estrategias patronales, la conflictividad, la represión hacia la clase trabajadora, u otras dimensiones. Acotar el período de análisis para esta tesis resulta en cierta medida arbitrario frente a algunas continuidades que se observan en algunas variables, aunque al mismo tiempo justificado por el hecho de que el transcurrir del año 1975 y principios de 1976 marcaron un punto de inflexión en lo que respecta a conflictividad laboral y social así como a la intensificación de las políticas estatales de represión hacia los trabajadores, y en las estrategias patronales de la empresa analizada (a pesar de que éstas, mantienen al mismo tiempo incólumes algunos rasgos, más allá del '76). Focalizar la mirada a esos años, además, posibilitó profundizar el análisis de distintas variables a partir de un examen más exhaustivo de los materiales relevados. No obstante, queda pendiente una mirada más amplia sobre las relaciones capital-trabajo en Fiat desde una periodización mayor, que

amplíe la mirada a toda la década de 1970, en los diez años transcurridos entre la instalación de la primera planta en Sauce Viejo, hasta el cierre de dos de ellas -camiones y motores- (1969-1979), siendo otra etapa posterior también la del largo proceso de desmantelamiento y desguace que tuvo lugar en la década de 1980.

Todas estas decisiones teórico-metodológicas en relación al objeto construido, el marco témporo-espacial, las escalas de análisis escogidas, el enfoque relacional desde el cual abordamos la investigación, han condicionado la búsqueda, el análisis y tratamiento de las fuentes.

Se ha consultado un universo variado de fuentes de distinto origen: empresarias, sindicales, de organismos estatales, prensa comercial local y obrera, archivos de inteligencia, fuentes orales. Desde un análisis crítico de las mismas, se las ha sometido a procedimientos de triangulación, de manera sistemática y regulada, pero al mismo tiempo en un trabajo “artesanal”, que ha implicado ensayar y seleccionar distintos procedimientos en función del objeto y de cada etapa de la investigación. Cabe aclarar que todas estas fuentes son resultado de un proceso de trabajo colectivo de producción y recopilación realizado junto a Carolina Brandolini. Además, muchos de los parámetros generales y de las reflexiones aquí presentadas, son fruto de trabajos exploratorios previos y avances preliminares realizados entre ambas a lo largo de varios años.

Esta investigación se nutre de fuentes recolectadas en distintos momentos: por un lado, un corpus de entrevistas realizadas a trabajadores de planta, jerárquicos y administrativos, que se comenzó a construir hace ya casi diez años (entre 2011 y 2012), en el marco de un trabajo de producción de memorias populares de trabajadores santotomesinos²⁴, llevado a cabo junto a Brandolini, aunque es preciso puntualizar, orientado por otros objetivos, preguntas e intereses. Allí se recogieron los primeros testimonios de trabajadores de la Fiat, que con claridad apareció como un espacio de trabajo de suma relevancia, por su magnitud cuantitativa, su impacto dinamizador a nivel socio-económico en la zona, por el protagonismo de sus trabajadores en distintas acciones colectivas, por la atracción que generó en agrupaciones políticas y sindicales.

Ese corpus se fue nutriendo y ampliando de manera intermitente en los años siguientes, cuando retomamos la labor investigativa en el marco de la Maestría en la UNR, entre 2016 y 2017. Con Carolina, empezamos a hacer nuevas entrevistas, o a re-entrevistar a trabajadores y trabajadoras, en algunos casos juntas, en otros por separado, en función de preguntas más concretas y direccionadas, vinculadas a los objetos de investigación que cada una fue delineando, aunque con la apertura y flexibilidad necesarias para que nuestros/as entrevistados/as pudieran explayarse en función también de sus intereses, preocupaciones, intenciones. Fuimos construyendo redes, mediante las que pudimos ir acercándonos a distintos testimoniantes, en un universo de posibles entrevistados que se fue haciendo cada vez más amplio, incluso se nos presentó como desbordante. Resultó casi una constante que, al conversar con cualquier persona adulta oriunda de Santo Tomé o Santa Fe, apareciera un

²⁴ Proyecto “Activación y Difusión de Memorias locales”, Coordinado por Luciano Alonso y José Larker. Secretaría de Cultura y Educación, Municipalidad de Santo Tomé, 2011-2012.

conocido (familiar, amigo, vecino) que hubiera trabajado en Fiat. Fueron emergiendo enorme cantidad de contactos de ex trabajadores, lo que nos puso ante una encrucijada difícil de resolver: nuestros tiempos materiales no nos permitían entrevistar a todos y todas. Debimos hacer una selección, dejando allí latente una extensa red de contactos, con muchas ganas de contar sus experiencias.

Nuestra preocupación aquí empezó a ser el construir una muestra más variada y representativa del colectivo obrero de la Fiat: entrevistar a trabajadores de las tres plantas desarrolladas, que hayan estado en las distintas etapas del desarrollo de la empresa, varones trabajadores y sus esposas, mujeres trabajadoras, operarios, administrativos, técnicos en puestos jerárquicos, gerentes, directivos, personal de seguridad, personal del comedor, trabajadores que hayan participado activamente de la vida política y sindical (delegados, miembros de la comisión interna, militantes políticos) y otros que no. Nos encontramos por ejemplo con que teníamos gran cantidad de trabajadores de la planta de tractores (la primera, la que tuvo un desarrollo más largo, etc.) y muy pocas de motores y camiones que se instalaron posteriormente y luego fueron cerradas y trasladadas de vuelta a Córdoba (proceso con el que muchos obreros se trasladaron a la vecina provincia).

A lo largo del año 2019 y principios de 2020, hicimos una cantidad importante de nuevas entrevistas. El contexto pandémico nos impidió la concreción de algunos encuentros concertados con entrevistados adultos mayores, que quedaron pendientes, siendo realizados algunos finalmente a través de la virtualidad, aunque las diferencias generacionales en lo que respecta al acceso y manejo tecnológico, significaron una importante limitación. Se han realizado en total más de 60 entrevistas, de las cuales aquí se han utilizado y analizado en profundidad una selección de 44 de ellas (véase al final). También se han consultado entrevistas realizadas por otros investigadores (VICENTÍN, 2011; Audiovisual realizado en el marco de la Cátedra ECO–Cine Documental, Instituto Superior del profesorado Alte. Guillermo Brown, 2011).

Las entrevistas realizadas en esas diferentes coyunturas fueron semi-estructuradas, estuvieron orientadas por preguntas y repreguntas en función de nuestros objetos de estudio, pero con amplio margen para que los entrevistados se explayaran o no según sus intereses, preocupaciones, emociones, etc.

En esta tesis, los testimonios orales han aportado información sobre diferentes aspectos de las relaciones laborales, las políticas patronales y su recepción en el colectivo obrero, las estrategias obreras más abiertas y las más solapadas, los “juegos”, los márgenes de intervención sobre los procesos de trabajo, las actitudes de consenso y consentimiento, la conflictividad en el espacio micro de la fábrica -al “ras del suelo”- y su proyección hacia otros espacios (la calle, el local de la UOM), el espacio doméstico y los vínculos familiares, los espacios de ocio y recreación, que en otros materiales definitivamente no hubiéramos encontrado. Coincidimos con Paul Thompson en que una de las potencialidades de este tipo de fuentes es que brindan el acceso a “voces ocultas”, y a “esferas escondidas” -con todas las mediaciones a tener en cuenta, e interpretación crítica que toda fuente supone- (THOMPSON, P, 2003/2004: 22). Las entrevistas nos han permitido acceder a las voces de

distintos actores sociales, muchos/as de los cuales, por encontrarse al margen de posiciones de poder, no han dejado registros de sus vivencias en otro tipo de documentación (obreros de la planta, trabajadoras de distintos puestos, personal del comedor, etc., aunque también hemos entrevistado a gerentes y directivos) y, por otro lado, a aspectos de las vidas de las personas que raramente aparecen representados en otras fuentes.

Por otra parte, si bien no focalizamos en un análisis en términos de problemáticas y modos de operar de las memorias, usamos los testimonios orales para acceder a representaciones, concepciones, discursos, sentimientos, valores compartidos, por parte de los empresarios, directivos, gerentes por un lado, y a percepciones y valores de la cultura obrera, siendo por ejemplo muy ricas ciertas anécdotas, metáforas e imágenes que permiten adentrarnos en las formas en que los actores se pensaban a sí mismos y concebían el espacio laboral.

En ese sentido, Paul Thompson sostiene que las entrevistas combinan dos tipos de contenidos: información fáctica cuya veracidad puede probarse en la triangulación con otras fuentes, y al mismo tiempo, acceso a los sentidos construidos activamente desde el presente en torno al pasado, en los que aparecen silencios, omisiones, conexiones con sueños y proyectos que no pudieron ser. Es decir, como sostiene Daniel James, “el testimonio oral nos permite abordar la cuestión de la agencia y la subjetividad en la historia” (JAMES, 2004:127). Para Luisa Passerini, esa subjetividad incluye principalmente: representaciones colectivas (como cuerpo no necesariamente sistematizado de creencias y mitos, incluyendo la religión, las actitudes mentales y emocionales, visiones del mundo e identidades culturales); las elecciones que hacen los individuos o grupos como la familia para resolver los asuntos cruciales de su vida, en función de lo que acontece y lo que es pensado como posible; y el entramado de relaciones sociales que crea y mantiene las relaciones sociales, como redes y grupos (FRASER, 1993).

El trabajo con la metodología de la Historia oral, nos sumergió así en la lectura de bibliografía especializada, para examinar las potencialidades, los límites, los desafíos y recaudos teórico-metodológicos a tener en cuenta al usar este tipo de fuentes, sobre los que haremos sólo algunas referencias a continuación. Siguiendo a Ronald Fraser, consideramos necesario recuperar aportes y planteos de los autores provenientes de las *corrientes hermenéuticas* que advierten sobre distintos aspectos relevantes al momento de considerar la producción y luego la interpretación de las fuentes orales.

En primer lugar, partimos de la idea de Portelli según la que, la Historia Oral es el resultado de un diálogo que toma forma a través de las estrategias verbales y la narrativa construida por el entrevistado, por la intervención y la presencia del historiador y por el empleo que de ello se hace posteriormente en clave interpretativa. En el marco de las entrevistas, se lleva a cabo un proceso activo y dinámico de construcción y reconstrucción de la memoria, que el entrevistado realiza en interacción con el entrevistador para dotar de sentido el pasado y conectarlo con el presente (PORTELLI, 2004; 2005).

La entrevista se halla atravesada por una serie de decisiones previas que influyen en ella. En la medida en que el investigador selecciona a los entrevistados, elige a quién dar la palabra y a quién no. En la situación de entrevista, orienta el discurso en función de sus intereses y conocimientos, activando a través de esa intervención la memoria. No obstante, la disposición del entrevistado a “contar”, sus intereses, su situación en el presente, la selección respecto de qué decir y qué no, y el cómo hacerlo, al momento de construir su discurso, también son determinantes. Es así que el proceso de producción es la resultante de negociaciones y pugnas por el control del discurso entre entrevistado-entrevistador y del encuentro de dos universos ideológicos, culturales, sociales, muchas veces disímiles.

La entrevista se constituye así en una “invención dialógica”, un producto conversacional, en la que los enunciados de uno y otro, se ven modulados por la presencia del “otro” (del interlocutor), buscando muchas veces el/la entrevistado/a persuadir al entrevistador a través de su argumentación. En ese sentido, puede observarse el uso de diferentes estrategias narrativas por parte del entrevistado para llenar huecos de significación ante la necesidad de explicar, de dar cuenta de, de intentar hacer inteligible para el otro la experiencia personal. En muchos casos, además, se interpela e incluye al entrevistador en el relato, preguntándole por algún acontecimiento o situación en particular, suponiendo que él posee información respecto de los mismos.

Al trabajar con entrevistas, nos encontramos como señalan diversos autores - Portelli, Passerini, Jelin, entre otros- con narraciones orales y en ellas, los gestos que acompañan el hablar, los cambios de velocidad y ritmo, los tonos de voz, las pausas y los silencios, los esfuerzos expresos por recordar, aluden siempre a las emociones del narrador, que van de la mano de la información que el actor brinda respecto de sus vivencias. “Abordar la memoria involucra referirse a recuerdos y olvidos, narrativas y actos, silencios y gestos. Hay en juego saberes, pero también hay emociones. Y hay también huecos y fracturas” (JELIN, 2002; 1). Atender a estos aspectos -que quedan registrados en las grabaciones fílmicas- y buscar la forma de rescatarlos e interpretarlos, en la medida de lo posible, es de suma importancia.

En esas narrativas, los tiempos se superponen, se mezclan y se confunden, se aceleran o lentifican, en función de diferentes percepciones que se entrecruzan en la rememoración. Suele ocurrir habitualmente que los relatos se organizan alrededor de los momentos claves de la vida familiar o personal, lo que se ha tenido en cuenta a la hora de formular las preguntas y de interpretar las entrevistas.

En cuanto la memoria es un elemento constitutivo de las identidades (en tanto sentidos de sí y para los otros) individuales y grupales que se construyen y redefinen en referencia a otros²⁵, muchas veces en las entrevistas emergen narrativas que pretender generar efectos de unidad, continuidad en el tiempo y refuerzan el sentimiento de coherencia. Es decir, los individuos al recordar, deforman, distorsionan, “olvidan”, etc., proceso subjetivo que supone una importante carga afectiva. Sumado a

²⁵ Como sostienen varios autores, la memoria es constitutiva del yo, de la auto-conciencia, pero también de los roles sociales desempeñados por un individuo. Es decir, influye en el posicionamiento del yo en lo social.

ello, como planteara Bergson, la memoria opera mediante procesos de “totalización”: captamos el pasado como un todo, cuando en realidad aquello que recordamos y transmitimos en un relato no es sino una faceta, una arista, un recorte de ese pasado, mediado por nuestros intereses, ideología, inquietudes y, sobre todo, por el lenguaje.

Cuando se trata, en especial (aunque no sólo²⁶), de memorias sobre pasados traumáticos se evidencian obstáculos para construir un relato continuo y coherente, produciéndose muchas veces “olvidos”, “no dichos”, “silencios”; que según Pollack se asocian a las dificultades de “decir” y “comunicar” el trauma, el dolor, el horror, de poder darles sentido: “...lo que el entrevistado puede decir no depende sólo de su voluntad ni capacidad, sino también de las condiciones sociales que lo vuelven comunicable” a través de la narrativa -las cuales varían con el tiempo y lugar- (POLLACK, 2006: 59). En otros términos, Natalia Vega y María Laura Tornay sostienen que los olvidos y silencios no tienen necesariamente que ver con la existencia o falta de restos y saberes guardados, o de información archivada (aunque su ocultamiento o destrucción constituyen deliberadamente una política de olvido forzado), sino con la posibilidad o no de ser usados y trabajados por los sujetos en relación con sus recuerdos y experiencias para construir narrativas que den sentido a lo ocurrido. Desde esa perspectiva, los silencios y olvidos “no son una ausencia o vacío sino la presencia de una ausencia” y no constituyen la contracara o el opuesto de la memoria, sino mecanismos que forman parte de ella (TORNAY y VEGA, 2009: 3).

En esta misma línea, Raphael Samuel postula que “la memoria, lejos de ser un mero dispositivo de almacenamiento o un receptáculo pasivo, un banco de imágenes del pasado, es una fuerza activa y modeladora; (...) es dinámica -lo que se hunde sintomáticamente en el olvido es tan importante como lo que recuerda-” (SAMUEL, 1994). Alessandro Portelli argumenta que el olvido es una forma de la memoria: ésta última no es un depósito inerte de datos que con el tiempo sólo puede deteriorarse, sino un proceso, un trabajo permanente y cambiante de búsqueda de significados del pasado en el presente, por lo cual está hecha de lo que creemos importante recordar y también de lo que pensamos que debe olvidarse (PORTELLI, 2014).

Así, la memoria incluye mecanismos de filtro y capacidad de descartar (involuntariamente a veces, intencionalmente otras) lo que consideramos inútil, no indispensable, doloroso o incluso vergonzoso. Portelli sostiene que la memoria tiene límites y necesita olvidar para dar lugar a ‘nuevos textos’. En función de ello, los individuos y grupos, desarrollan mecanismos de selección, manipulación y reorientación de contenidos (incluyendo, por ejemplo, trasposiciones temporales, entre otros elementos).

A todo esto, debemos agregar que, la memoria individual se enmarca y entrecruza con memorias colectivas de la que la sociedad forma parte. Jelin, siguiendo a Halbwachs, plantea precisamente que

²⁶ No sólo en el caso de los pasados traumáticos operan las limitaciones del lenguaje, sino también en las memorias sobre otros pasados. No es posible transmitir completamente la experiencia, siempre quedan cosas sin transmitir. En este sentido, el lenguaje limita, pero también funciona como condición de posibilidad: permite acceder a la experiencia, aun cuando sea de forma parcializada y mediada.

“las memorias individuales están siempre enmarcadas socialmente. Estos marcos son portadores de la representación general de la sociedad, de sus necesidades y valores. Incluyen también la visión del mundo, animada por valores, de una sociedad o grupo” (JELIN, 2002: 4). La memoria individual expresa y se encuentra anclada en memorias colectivas. Cada grupo aspira a mantener viva su relación afectiva con aspectos significativos de su pasado. Para ello elabora relatos sobre un pasado común -transmitidos y reforzados mediante diferentes prácticas-, que se vuelven centrales en la constitución de una identidad colectiva. “Nunca estamos solos -uno no recuerda solo sino con la ayuda de los recuerdos de otros y con los códigos culturales, compartidos, aun cuando las memorias personales son únicas y singulares-” (JELIN, 2002: 4). Daniel James es muy claro en este sentido (y su análisis en torno a los relatos de Doña María lo manifiesta de manera muy elocuente): “Los relatos de vida son constructos culturales que recurren a un discurso público estructurado por convenciones de clase y de género. También se valen de una amplia gama de roles y autorepresentaciones posibles y narraciones disponibles” (JAMES, 2004:128).

Según Halbwachs, los elementos constitutivos de la memoria -entre los cuales ocurren transferencias y proyecciones diversas- son: los acontecimientos vividos personalmente, aquellos experimentados “indirectamente” (por el grupo o colectividad a la que se siente pertenecer), las personas o personajes, los lugares de la memoria (con o sin apoyo cronológico). Sostiene que esos recuerdos son como imágenes yuxtapuestas en el tiempo, que tienden a reaparecer a partir de una situación presente que los evoca. Y es en la sociedad donde el hombre adquiere esos recuerdos: allí los evoca, los reconoce y los localiza (HALBWACHS, 2004).

En ese mismo sentido, Pollack destaca la existencia de diferentes puntos de referencia -en la sociedad- que estructuran nuestra memoria y la insertan en la memoria de la colectividad a la que pertenecemos: los monumentos, el patrimonio arquitectónico, paisajes, fechas y personajes, tradiciones, costumbres, etc. De ese modo, nuestro pensamiento individual se ancla en marcos sociales, marcos colectivos²⁷ (POLLACK, 2006). Funcionan como instrumentos que la memoria colectiva utiliza para reconstruir una imagen del pasado acorde con cada época y con los pensamientos dominantes de cada sociedad. Dichos marcos ayudan a clasificar y ordenar, desde cada presente, los recuerdos de unos en relación con los de otros.

Para Halbwachs, los marcos colectivos de la memoria son como troncos de madera que descienden por el curso de las aguas, tan lentamente que se puede pasar por encima de ellos de un extremo a otro; sin embargo, avanzan en su camino, no se encuentran inmovilizados. Como esos troncos en movimiento sobre el agua, los marcos permiten pasar de una noción a otra, por una serie de reflexiones y razonamientos, para construir sentidos sobre nuestro pasado. Ambos elementos se van transformando mutuamente. “Cada vez que colocamos una de nuestras impresiones en el marco de

²⁷ Maurice Halbwachs critica la idea bergsoniana de una memoria pura, individual, en imágenes. Recordar, para un individuo, es reconstruir su pasado desde los marcos sociales presentes en su grupo. Esos marcos, según el autor (y a diferencia de la definición durkheimiana), constituyen una visión del mundo animada por un sistema de valores.

nuestras presentes ideas, el marco transforma la impresión, pero a su vez la impresión modifica el marco” (HALBAWBCH, 2004).

Por último, cabe señalar que, más que de memoria conviene hablar de memorias (en plural): sobre una misma cuestión hay siempre diversas experiencias, voces, maneras de recordar y contar. Esas memorias pueden complementarse, dialogar o reafirmarse unas en otras, aunque en muchas ocasiones, también suelen entrar en disputa, siendo el campo de la memoria un lugar de luchas por el sentido. “En sociedades complejas y plurales, no todos los individuos y grupos mantienen idéntica relación con el pasado, y, de hecho, en muchas ocasiones las representaciones sobre ese pasado sostenidas por distintos grupos pueden resultar no sólo diferentes, sino también contradictorias. De modo que (...) el conflicto entre relatos discordantes sobre el pasado, en particular si éste involucró experiencias de violencia y victimización, puede dar lugar a la existencia de memorias en pugna, sostenidas sobre las distintas valoraciones de aquellos sucesos y sus efectos” (LVOVICH y BISQUERT, 2008).

Si bien el pasado es inmodificable, no así los sentidos construidos en torno al mismo por los distintos actores sociales. No sólo existen distintas memorias, sino que éstas a su vez, se transforman con el paso del tiempo. Como explican Lvovich y Bisquert, las exigencias y preocupaciones del presente, el peso de los discursos dominantes, la modificación de las condiciones que legitiman esos discursos, las políticas de la memoria desarrolladas desde el Estado, entre otros factores, pueden determinar cambios sustanciales en los contenidos de las memorias.

Habiendo realizado estas consideraciones, que se han tenido en cuenta tanto en la etapa de producción de las fuentes orales como en su análisis e interpretación, cabe señalar que las mismas fueron trianguladas con un conjunto variado de otras fuentes, de distinto origen. El análisis de las demás fuentes fue retroalimentando al mismo tiempo, permitiendo abordar con nuevos elementos posteriores entrevistas y la interpretación de las mismas, en tanto, como sostiene Roland Fraser, “el entrevistador necesita poder situar las experiencias relatadas dentro de su contexto socio-histórico para entender la narración y formular preguntas válidas” (FRASER, 1993; 84).

Por un lado, se consultó la prensa periódica en formato papel y a través de la hemeroteca digital, fundamentalmente el *Nuevo Diario* y *El Litoral* en el Archivo provincial de la Memoria, el Archivo General de la Provincia de Santa Fe y la Hemeroteca digital “Fray Francisco de Paula Castañeda”, relevando de manera sistemática algunos años completos, y otros en función de coyunturas específicas detectadas como relevantes a partir de otras fuentes. Además, algunos años de dos diarios santotomesinos: *La Gaceta* y *La Voz*, en el Museo Histórico “Andrés Roverano” de Santo Tomé.

No se ha podido acceder a un archivo empresario sistematizado y ordenado con materiales de Fiat Sauce Viejo, ni a un archivo sindical completo y organizado de la seccional de UOM en Santa Fe, pero a partir de búsquedas por diferentes canales y medios, se fue accediendo a documentación de la empresa y del sindicato, de manera fragmentaria, reuniendo piezas de un rompecabezas que paulatinamente fueron encastrando, aunque con huecos que no pudieron rellenarse. A pesar de ello, esos materiales fueron sumamente ricos y aportaron información valiosa respecto de la organización

de la empresa, las características que adoptaron los procesos de trabajo en la planta, la trayectoria financiera de la compañía y sus estrategias a escala trasnacional y en Argentina en particular.

A través de archivos personales de trabajadores y personal jerárquico entrevistado, accedimos a trece números de la *Revista Nosotros* (correspondientes a distintos meses entre los años 1965 y 1977), editada por la Gerencia de Comunicaciones de Fiat Concord, desde Buenos Aires y distribuida gratuitamente entre los trabajadores de las distintas plantas de Fiat en el país. La misma era presentada como una iniciativa llevada adelante por el personal de la empresa, aunque claramente se trataba de una revista controlada por la gerencia de la compañía.

También en archivos personales de supervisores y gerentes se accedió a algunos documentos producidos por la empresa tales como *Formularios* utilizados en el proceso de *selección de personal* (Solicitud de Empleo, Planillas de Ingreso, Informes Psicológicos, Informe de Entrevista, Evaluación de Desempeño, Pronóstico de Potencial y Planeamiento de Carrera), *Revistas y publicaciones varias*, y un conjunto de *Boletines para Supervisores*, publicados por la gerencia de la empresa Fiat Concord entre 1976 y 1978. Se trata de una serie compuesta por cuatro números correspondientes al año 1976, dos ejemplares del año 1977, tres números de 1978. Si bien corresponden a un período que, en parte, excede el abordado en esta tesis, presentan datos valiosos para el análisis de las estrategias de la empresa y las relaciones obrero-patronales entre 1975 y 1976, y para el estudio de lógicas empresarias más macro en la década del '70. Eran distribuidos entre los supervisores de las diferentes secciones e incorporaban aportes elaborados por los mismos, mensajes emitidos por los directivos de las filiales argentinas en distintos eventos o por las autoridades italianas desde Turín. En varios de los ejemplares, se encontraron reproducciones de fragmentos de Balances y Memorias Anuales de la empresa, referencias a reestructuraciones a nivel de la estructura organizativa, situación financiera de la empresa y descripción de diferentes variables como nivel de producción, ventas, inversiones, innovación tecnológica, proyecciones, dificultades y conflictos. Asimismo, en repositorios virtuales, se encontraron *Balances y Memorias Anuales* varios de la empresa entre fines de los '60 y la década de 1970.

En una entrevista a un ex supervisor (que continúa trabajando actualmente en una fábrica ubicada en parte del predio en el que se desarrollaron las plantas), el entrevistado nos leyó fragmentos de legajos de personal que conservaba, a los que no se logró tener acceso en papel de manera directa. También se observaron fotos y libros de jornales y sueldos abandonados en viejos armarios en ese galponcito, pero celosamente custodiados por algunos ex jerárquicos que hoy allí se desempeñan. Esos materiales sólo pudieron ser explorados en el marco de dos visitas realizadas a las plantas, pero no se logró un posterior acceso para un examen más exhaustivo y aprovechamiento de la valiosa información que aportan.

Por otra parte, en el *archivo del CESP*A (Centro de Estudios sobre la Situación y Perspectivas de la Argentina, del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA) se consultó un conjunto de notas de diarios y revistas, varias de ellas, especializadas en cuestiones económicas, financieras y empresariales, referidas a la empresa Fiat Concord entre fines

de los años '60 y principios de los '80. También algunas publicaciones halladas en la Bolsa de Comercio de Rosario.

Con respecto a la seccional local de la UOM (a pesar de nuestras visitas varias a su sede actual, y como consecuencia quizá de no haber dado con algún contacto clave que nos permitiera acceder a otros materiales), no hemos podido tener acceso a un archivo sistematizado, sólo a algunos expedientes sueltos referidos al funcionamiento de la obra social a cargo del sindicato, a algunos informes referidos a una serie de beneficios obtenidos luego de una serie de negociaciones hacia 1973, y a un muy relevante listado de delegados de las distintas fábricas metalúrgicas nucleadas en la UOM a principios de los '70, entre los que figuran los correspondientes a Fiat, Tool Research, Bahco, entre otras.

Otra fuente de información clave para esta tesis fueron *los partes policiales e informes de inteligencia* (éstos últimos podían ser de elaboración propia de la DGI o CIP, o recopilados de alguna otra agencia, en el marco de las redes de circulación de información existentes al interior y entre las Comunidades Informativas) consultados en el Archivo Provincial de la Memoria, así como algunos otros materiales a los que allí se tuvo acceso, tales como informes del Ministerio Provincial de Trabajo y documentación correspondiente a la Unión Obrera Metalúrgica (ÁGUILA, 2013).

Los partes e informes constituyen fondos documentales que se enmarcan en lo que algunos autores denominan “archivos de la represión”, en tanto fueron creados para la represión, estuvieron atravesados por lógicas vinculadas a la vigilancia, el control, la persecución, al engranaje represivo estatal, a la definición de un enemigo interno. Patricia Funes (que analiza el caso de la DIPBA) explica que está claro en estos archivos que, “sus papeles están hechos para estigmatizar, a partir de la construcción de un ‘otro’ enemigo, que se convierte en blanco de la vigilancia, la persecución y represión. El ámbito sindical, el campo estudiantil y el de la militancia política, aparecen en estas fuentes como espacios de sospecha, como caldos de cultivo de la subversión” (FUNES, 2007: 19).

Nos enfrentamos a la paradoja de que, hoy, estos documentos nos son útiles a los investigadores para reconstruir las historias fragmentadas de quienes fueron objeto de vigilancia. Además de tener funciones jurídicas muy relevantes, ya que constituyen pruebas que pueden ser usadas para asignar responsabilidades y compensar a las víctimas por las arbitrariedades y violaciones de sus derechos humanos cometidas durante las dictaduras militares, como postula Ludmila Da Silva Catela “son una fuente inagotable para reconstruir la historia de partidos políticos y movimientos de lucha armada, de movimientos estudiantiles y sindicales, etc.” (DA SILVA CATELA, 2002 :397).

En otras palabras, sostiene Kahan “el acceso a estos documentos permite profundizar el conocimiento sobre los períodos represivos y las funciones que tuvieron los organismos de inteligencia política; pero también nos ayuda a comprender la dinámica desigual del conflicto entre las organizaciones de la sociedad civil y el aparato represivo del Estado”, y “abre nuevas posibilidades para la investigación histórica acerca de los movimientos políticos, culturales y/o vecinales que fueron observados” (KAHAN, 2007: 8).

Como cualquier otro archivo, se trata de una “construcción social múltiple” (DA SILVA CATELA, 2002: 403), que combina lógicas de producción y conservación de los materiales por parte de instituciones y agentes en un contexto determinado, con lógicas de organización sistemática, clasificación, preservación, modalidades de acceso y uso establecidas posteriormente por los especialistas encargados de administrar esas funciones.

En ese sentido, el acercamiento a este acervo documental implicó primero un esfuerzo por conocer su estructura, sus fondos, la modalidad de acceso y el uso de los materiales, así como también el estudio de algunos aspectos claves sobre el funcionamiento de las agencias de inteligencias y los servicios de información, los circuitos construidos para la circulación de información, el vocabulario específico empleado, el significado de anotaciones e inscripciones manuscritas incorporadas a los materiales, y la construcción de herramientas para interpretar toda la información allí depositada, incluyendo los posibles sentidos de los vacíos, las ausencias, los anexos no encontrados, las fichas extraviadas de las que sólo tenemos indicios, etc.

El relevamiento y análisis de estos materiales, nos enfrentó así a algunos desafíos generales que hacen al trabajo con cualquier archivo, más otros particulares vinculados a sus especificidades (la reflexión en torno a cómo, por qué y por quién fueron elaborados o recopilados, qué implicancias tenían determinadas siglas, códigos, nomenclaturas utilizadas, etc.). Asimismo, nos encontramos con algunos vaivenes en la producción y recopilación de materiales, como por ejemplo “huecos” en meses entre 1971 y 1973 en los que hay muy pocos partes policiales, como también con fichas y anexos extraviados, o suponemos también, intencionalmente, desechados, destruidos por miembros de la agencia. Por otra parte, se nos presentó la cuestión del resguardo de la identidad de los sujetos de los que estos papeles “hablan”, en cuanto en muchas ocasiones, exponen aspectos de su vida privada (familiar, sentimental, profesional) que re-actualizan conflictos y/o situaciones traumáticas, constituyendo datos “sensibles” (por lo que la documentación relevada fue entregada en copias con los nombres tachados, como lo estipula el reglamento de acceso y uso del acervo del archivo).

Los materiales del Archivo provincial de la Memoria, fueron claves en la información que proveyeron en relación a la movilización obrera, las distintas formas de acción de los/as trabajadores/as, las discusiones y distintos posicionamientos manifestados en asambleas (en la fábrica, en el local del sindicato) y en coyunturas de conflicto (con evaluaciones sobre probable evolución de los mismos), la situación económica de las empresas (nivel de producción, ventas, situación financiera, inversiones, proyecciones) con proyecciones sobre posibles derivaciones o ante la posibilidad de conflictos.

También distintos partes e informes varios recogen información sobre las tensiones bases-dirigencias y las disputas intrasindicales: las acciones de diferentes agrupaciones que se disputaban espacios dentro de la estructura sindical, las prácticas/medidas/decisiones de la Comisión Directiva de UOM frente al accionar delegados o miembros de la Comisión Interna de Fiat. Refieren además a distintos conflictos entre sindicatos (UOM-SMATA) y a los vínculos y tendido de redes entre la clase trabajadora y otros sectores movilizados de la época (estudiantes, agrupaciones políticas, organizaciones armadas, otros trabajadores de la misma rama o de otras).

En algunos casos, la información provista recoge en gran parte datos publicados por la prensa local; en otros momentos y coyunturas, la información minuciosa y exhaustiva es un aporte valioso que no se encuentra plasmado en otras fuentes, a lo que se suma también información subjetiva con respecto a las percepciones e imágenes que construyen los agentes de los servicios en torno a los sujetos observados.

En el archivo se accedió también a *volantes, panfletos y publicaciones* diversas producidos por organizaciones sindicales, políticas, estudiantiles, que en muchos casos aparecen anexados en su forma original a los partes, o también mediante transcripción indirecta de su contenido en el cuerpo del propio parte, realizada por el agente de la fuerza que redactaba.

El trabajo directo, en contacto con estos papeles, ha permitido hacer una selección de materiales que otras modalidades de consulta hubieran dificultado, en tanto muchos documentos valiosos se encontraron bajo títulos que no eran ni “Fiat”, “gremiales” o “metalúrgicos”, “subversivos”, sino que describían situaciones específicas (respecto de un conflicto, de un obrero, de una agrupación, de la participación o el desarrollo de determinado evento, etc.) en formatos de partes que además fueron variando a lo largo de la década del ’70.

Por otro lado, se han consultado *convenios colectivos y leyes laborales* en función del período, la rama productiva y la inscripción sindical de los trabajadores estudiados. También *Anuarios y Censos nacionales poblacionales y Económicos*, correspondientes a las décadas de 1960 y 1970 producidos por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), consultados on line y en el Archivo del IPEC (Instituto Provincial de Estadística y Censos) en la ciudad de Santa Fe.

También se han examinado algunos *expedientes del Ministerio Nacional del Trabajo*, aunque la consulta realizada en el Archivo Intermedio de la Nación, se vio dificultada porque al momento de realizarla, gran parte de los fondos se hallaban en proceso de catalogación y organización, aún en curso. Es por ello necesario explicitar, que se han analizado los materiales encontrados y a los que se tuvo acceso en ese momento, a sabiendas de que se trata de un conjunto de documentos limitados y fragmentarios, siendo muy probable que aparezcan a posteriori otros documentos que podría aportar al análisis.

Además, se ha recurrido también a la *prensa de organizaciones políticas que actuaron en el movimiento obrero*, utilizando ejemplares de revistas y periódicos tales como: *Estrella Roja, Nueva Hora, El Auténtico, El Combatiente, El Descamisado, Política Obrera*), aunque no se ha realizado un relevamiento exhaustivo de las colecciones completas, sino de algunos números puntuales a los que se accedió en repositorios virtuales en función de búsquedas realizadas para coyunturas específicas de conflictividad (detectadas en otras fuentes, tales como los partes, la prensa local, las entrevistas). Por último, cabe mencionar que se ha accedido a diversas *fotografías* de las plantas y de los trabajadores y administrativos en el espacio de trabajo (muchas de ellas en sus puestos de tareas, en las líneas), en actividades recreativas y festivas dentro de la planta, en el club, en la estancia La Matilde o en salones dispuestos por el área de Relaciones Públicas de la empresa para eventos puntuales. Algunas fotografías fueron conservadas en archivos privados de trabajadores y personal

jerárquico, otras publicadas en la Revista *Nosotros* (y publicaciones varias de la empresa), en el Diario *El Litoral*, en el banco de imágenes Florián Paucke, y un cuarto fondo corresponde a fotografías tomadas por Esteban Courtalón en el año 1973 -fotógrafo y ex docente del Instituto de Cine de la UNL- quien compartió con Carolina Brandolini y la suscripta, valiosas imágenes, que revisten además una extraordinaria calidad artística.

Si bien en la tesis no se hace un análisis pormenorizado del contenido de las imágenes desde técnicas específicas vinculadas al tratamiento de las mismas, tanto las fotos como los distintos *planos* de las plantas y la observación de los *vestigios materiales* de las plantas (visitadas y recorridas en varias ocasiones) han sido sumamente relevantes para dimensionar la magnitud espacial que a mi criterio, es clave en la reconstrucción de las experiencias de empresarios y trabajadores en la cotidianeidad de la fábrica. Las fotos y los planos han aportado en el estudio de la organización de los procesos de trabajo, la disposición de las líneas y secciones, los tiempos de descanso, los mecanismos de control y disciplina (definitivamente, para poner un ejemplo, no era lo mismo trabajar en una línea de la planta, bajo la mirada del capataz, que en alguno de los talleres técnicos anexos al galpón central, o en la oficina de Control de Calidad de la planta de motores y camiones, que se hallaba en medio del parqueizado, bastante apartada del galpón central), las estrategias obreras. Asimismo, han sido empleadas como “*llaves de memoria*” al ser mostradas a algunos de los entrevistados, para activar la construcción de recuerdos y relatos sobre experiencias cotidianas significativas.

Organización de los capítulos

En el *primer capítulo* se analiza la procedencia y composición del capital de la empresa Fiat Concord. En un juego de escalas, que incluye una dimensión trasnacional (ya que se trata de una empresa de ese alcance), nacional (teniendo en cuenta su trayectoria previa con la radicación de otras plantas en diversos lugares de nuestro país) y provincial-local, se exploran las causas de dicha instalación, centrando la mirada en las decisiones empresarias y las políticas estatales vigentes en este contexto en relación a la industria y al capital extranjero, entre otros factores.

Se hace referencia al recorrido general de la empresa en sus plantas de Sauce Viejo, en la década del '70 (aquí nos moveremos un poco más allá del recorte temporal planteado en la tesis, para luego volver a concentrarnos en el período más acotado). También se examina la composición del empresariado, distinguiendo fracciones integradas por individuos con diferentes posiciones y vínculos respecto de los medios de producción: la mayoría de ellos, no propietarios, pero sí con capacidad de decisión y gestión (directores, jefes, supervisores, etc.), a partir de los cuales se reconocen como parte de una clase, con experiencias y creencias compartidas.

En el *segundo capítulo*, se realiza un estudio exhaustivo del colectivo obrero empleado en la empresa, a partir de la exploración de las procedencias geográficas, las experiencias educativas y laborales previas, atendiendo también a las variables etarias y de género. Se indaga además en torno a las trayectorias políticas y sindicales de los trabajadores de planta y de empleados en actividades administrativas. A través de este análisis se pretende observar la heterogeneidad interna y las variables

que se entrecruzan con la de clase, al mismo tiempo que los elementos de cohesión e identificación. Por último, se examina también los distintos mecanismos de ingreso de los trabajadores a diferentes puestos y secciones dentro de las fábricas.

En el *tercer capítulo* de la tesis se analizan los procesos de trabajo desarrollados en las plantas santafesinas de Fiat Concord en un período acotado de su desarrollo: 1969 a 1976, incluyendo referencias a la organización de los mismos, el tipo de producción y los mercados a los que ésta se destinaba. Coincidiendo con los planteos de Mirta Lobato, se considera aquí que el objetivo de este enfoque “no es convertir a los historiadores en ingenieros industriales dispuestos a estudiar cada uno de los movimientos que realiza el trabajador con sus manos, herramientas y máquinas, ni determinar con exactitud el esfuerzo exigido sino encontrar los rastros para integrarlos en una lectura comprensiva de la experiencia laboral tanto en sus dimensiones materiales como culturales” (LOBATO, 2001: 405). Desde esa perspectiva, se exploran las particularidades que adoptó el trabajo en línea y la tercerización de la producción de determinadas piezas, así como la intensificación de principios tayloristas: la separación entre trabajo manual y trabajo intelectual, el estudio y control de los tiempos, y sobre todo la centralidad del disciplinamiento obrero.

Por último, se analiza la estrategia de la empresa por reponer mano de obra y cubrir las vacantes con trabajadores de la misma empresa, generando un sistema de movilidad en una estructura jerárquica, mediante diferentes mecanismos, entre los cuales observaremos -entre otros- la relevancia del aprendizaje a partir de la experiencia, pero también el acceso a instancias de formación/capacitación locales, regionales e internacionales promovidas por las empresas.

En el *cuarto capítulo*, se focaliza el análisis en las políticas y estrategias empresarias, en el espacio de trabajo y los lugares de ocio y recreación. Aquí nos referimos al despliegue de prácticas de tipo paternalista orientadas a generar consenso, combinadas con prácticas salariales fordistas y elementos tayloristas. Se alude a uno de los elementos claves en ese engranaje: la noción de familia, planteada como núcleo aglutinador. Aunque también empleada, por otros actores y en otros sentidos, con otros objetivos. La familia del obrero (o de la trabajadora), la familia Fiat (para referirse a todos los que conformaban la empresa, tanto trabajadores como empresarios), la familia metalúrgica, la familia de los italianos e ítalo-argentinos (descendientes de italianos en Argentina) y la hermandad con otras empresas italianas radicadas en el territorio nacional. Se analiza la recepción del discurso de tipo paternalista, observando comportamientos diversos y variables en un abanico que oscila entre la aceptación activa, la identificación, los cálculos racionales, el consentimiento y los cuestionamientos, las resistencias.

En el *quinto capítulo*, se abordan las estrategias obreras y sindicales, pensadas en términos relacionales, es decir, en estrecha vinculación con las actitudes y decisiones empresarias. Por un lado, se exploran diversas estrategias de resistencia individual y colectiva desplegadas por los trabajadores en los espacios de producción, pensadas en relación con las formas concretas que adoptan los procesos de trabajo en la vida cotidiana dentro de cada una de las fábricas.

Por otro lado, se analizan los espacios de encuentro y las prácticas de solidaridad obrera, así como la organización a partir del sindicato. En esta parte centraremos la mirada en la UOM seccional Santa Fe, atendiendo también a todo un proceso de formación de cuadros de representación intermedias o de base al interior de las plantas, es decir, las estructuras de delegados y comisiones internas. Exploramos su composición, posicionamientos y las redes “densas” y “extensas” establecidas desde esas formas organizativas, así como las disputas intrasindicales en un marco de agudización de los conflictos al interior del peronismo, y de bases combativas que cuestionaban a sus dirigentes, desde un enfoque que no reduce el análisis a un enfrentamiento dicotómico, sino que procura dar cuenta de la complejidad y multiplicidad de las actitudes y posicionamientos.

Finalmente, en el *capítulo 6*, centramos la mirada en los conflictos protagonizados por los/as trabajadores/as de las plantas de Fiat Sauce Viejo entre 1969 y principios de 1976, atendiendo a las demandas, formas de acción y organización, resultados obtenidos. Las luchas reforzaron la identidad obrera más allá de los fraccionamientos, las divisiones y conflictos internos, en oposición a la patronal, que buscó desplegar diferentes estrategias, sobre todo frente a las coyunturas conflictivas desarrolladas a lo largo de 1975. Luego avanzamos en el análisis de las políticas empresarias en los espacios de trabajo durante la última dictadura y las estrategias obreras y sindicales en el marco del terrorismo de Estado, dejando diversas preguntas abiertas para continuar indagando. Por último, presentamos una serie de conclusiones. En ellas retomamos algunas de las hipótesis planteadas, exponemos una síntesis de los resultados obtenidos y expresamos algunas posibles líneas de investigación para desarrollar a futuro.

Capítulo 1 – Fiat Concord en Sauce Viejo, una firma extranjera en el espacio santafesino.

La Fiat en Argentina

Fiat Concord SAIC²⁸ era una empresa de capitales italianos, cuya casa matriz se hallaba ubicada en Turín (Fabbrica di Automobili Torino). Desde principios del siglo XX, la firma había iniciado las ventas y asistencia técnica de automóviles y camiones a Latinoamérica, en particular a Brasil y Argentina. Sin embargo, el interés por el mercado sudamericano recién empezó a cobrar fuerza, un poco más tarde. A fines de los años '40, la empresa creó la Delegación Fiat para América Latina (DAL), con sede en Buenos Aires, para estudiar la posibilidad de proyectar inversiones en los ámbitos del agro, la energía y el transporte (SCARZANELLA, 2020).

La instalación efectiva de filiales en la Argentina se llevó a cabo a mitad de la década de 1950, con la radicación de plantas de producción en el barrio de Ferreyra en Córdoba y unos años después, en El Palomar, provincia de Buenos Aires. Las oficinas administrativas centrales, el Centro Técnico y el Departamento de Repuestos se establecieron en Capital Federal.

Las plantas cordobesas se dedicaron inicialmente a la producción de tractores, incorporando posteriormente autos y camiones (Fiat Someca Construcciones, conocida como Fiat Concord), producción de material ferroviario (Fiat Materfer) y fabricación de grandes motores diésel para camiones, ómnibus, naves, locomotoras y/o centrales termoeléctricas (Fiat Grandes Motores Diésel). La fábrica instalada en El Palomar se encargaba del montaje de algunos modelos de autos, la carrocería y pintura, con la mecánica que venía de Córdoba.

Para este período, además, la multinacional italiana contaba con filiales en varios países, tales como Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Turquía, la India, entre varios otros, en el marco de un creciente proceso de internacionalización²⁹.

En el año 1969, Fiat Concord compró las instalaciones de IASFSA, terminal automotriz radicada en Sauce Viejo (a escasos kilómetros de las ciudades de Santo Tomé y Santa Fe³⁰), dedicada a la producción de autos DKW, que había entrado en una fuerte crisis financiera, llegando a la situación de convocatoria de acreedores (VICENTÍN, 2011). Reconfigurando estructuras y maquinarias disponibles, Fiat trasladó su planta de tractores desde Córdoba a la provincia de Santa Fe, montándola sobre las instalaciones de IASFSA. (más conocida como DKW). Fiat mantuvo parte del plantel de obreros de “la DKW”, se hizo cargo de lo que la anterior firma debía en materia salarial y comenzó

²⁸ Fiat (Fabbrica di Automobili Torino) había surgido como una pequeña empresa en la localidad de Turín hacia 1899, con una planta que empleaba a 35 operarios y fabricaba 24 vehículos. Se hallaba organizada como una Sociedad de responsabilidad limitada. Entre los socios se encontraba Giovanni Agnelli. A partir de 1903, Fiat comenzó a cotizar en alza en la Bolsa, lo que posibilitó su crecimiento y expansión hacia el exterior. Su estrategia apuntó a diversificar la producción y conquistar nuevos mercados. Fue una de las primeras empresas automotrices que desembarcó en la Argentina. Inicialmente, importando vehículos provenientes de la casa matriz de Turín, luego instalando su propia planta para la fabricación local de los modelos, con dos conceptos como premisas: la producción de vehículos de volumen y la idea del auto popular.

²⁹ Revistas *Nosotros*, números varios.

³⁰ A unos 15 kms aproximadamente de la ciudad de Santa Fe.

un acelerado crecimiento por el cual en pocos años se convirtió en la principal fuente de mano de obra de la zona, llegando a emplear a más de 4500 trabajadores.³¹

En la planta instalada se comenzaron a producir diferentes modelos de tractores orientados al mercado nacional principalmente (según el discurso empresario, con el objetivo de “impulsar la mecanización rural del país”³²) aunque también, al latinoamericano, principalmente a Chile, Bolivia, Uruguay y Paraguay. Poco tiempo después, se añadió la producción de nuevos modelos de tractores diseñados por el Centro Técnico Tractores Sauce Viejo y motores con diferentes aplicaciones.

A la fábrica de tractores se le sumaron, en el transcurso de pocos años, una planta dedicada al ensamblaje de camiones, otra a la fabricación de motores diesel y una unidad de tratamientos térmicos, todas emplazadas en el mismo predio. Este amplio espacio de trabajo fue realmente significativo para la región -asociada históricamente al empleo público y al sector servicios- no sólo por su impacto económico en tanto polo dinamizador³³, sino también por las fuertes marcas que logró imprimir en las memorias locales, tanto de sus trabajadores, como de la comunidad en general en los casos de Santo Tomé y Santa Fe.³⁴

Estado, promoción industrial y capital extranjero entre fines de 1960 y 1970 en el contexto nacional y provincial

La instalación y trayectoria de las plantas de Fiat Concord en Santa Fe³⁵, deben analizarse teniendo en cuenta las características que asumieron el desarrollo industrial y las políticas de promoción de esa actividad en los contextos nacional y provincial, en la coyuntura específica que nos concierne.

En el plano económico, durante los últimos años de la década de 1960, se implementaron a nivel nacional medidas de orientación liberal que promovieron una transferencia de ingresos hacia grupos económicos concentrados del empresariado urbano, en detrimento de la clase trabajadora. Se buscó contener la inflación mediante la devaluación del peso, se congelaron los salarios y fijaron impuestos a las exportaciones tradicionales y la disminución de los gravámenes a las importaciones. El Estado nacional además suprimió subsidios a empresas consideradas "ineficientes" como los ingenios azucareros tucumanos y despidió a trabajadores estatales que desarrollaban actividades consideradas "poco productivas", especialmente portuarios y ferrocarrileros.

Sin embargo, al mismo tiempo, se dio continuidad al impulso desarrollista³⁶, promoviendo el crecimiento de sectores industriales productores de bienes de consumo durables, apostando a las

³¹ Revista *Nosotros*, números varios.

³² Revista *Nosotros* N° 46, 1971, pp 5.

³³ Además de los puestos de empleo directo la firma generaba una importante cantidad de empleo a través de pequeños y grandes talleres y empresas subsidiarias dedicadas a la fabricación de autopartes.

³⁴ Entrevistas varias.

³⁵ Cabe aclarar que Fiat en Santa Fe combinó actividad correspondiente a distintas “ramas productivas” (no sólo automotriz): producción automotriz (camiones), producción de tractores, producción de autopartes (fabricación de piezas de tractores y motores).

³⁶ Las leyes 14780 (Promoción industrial) y 14781 (Radicación de capitales extranjeros) sancionadas en 1958, correspondientes al gobierno de Frondizi, fueron importantes en la promoción del desarrollo industrial a nivel nacional. Si bien la primera no fue reglamentada hasta 1961, una vez que se vehiculizó a través de diferentes decretos, tuvo vigencia hasta 1970, año en que fue reemplazada por una nueva ley de promoción industrial y otras en 1972 y 1973, derogadas

inversiones de capital extranjero en la industria pesada, a los que se veía como imprescindibles para promover la "competencia" y la "eficiencia". El gobierno de la autodenominada "Revolución Argentina" promovió la consolidación de grandes empresas en sectores dinámicos de la industria, y dentro de ese panorama algunas de las automotrices más fuertes del mercado decidieron radicar nuevas inversiones en el país.³⁷

En ese contexto, seguía vigente la ley 14781 que ofrecía ventajas y alta rentabilidad a los capitales extranjeros que se radicaran en territorio argentino, permitiendo su incorporación mediante distintas formas (divisas, equipos, máquinas, repuestos) y facilitando la transferencia de las ganancias obtenidas al país de origen, a cambio de que las inversiones contribuyeran directa o indirectamente a sustituir importaciones e incrementar exportaciones.

A lo largo de la década de 1960, sin embargo, el Estado nacional, apoyado por ciertas fracciones de la burguesía local, intentó establecer algunas regulaciones al accionar del capital extranjero en la rama automotriz, que se tradujeron en una sucesión de decretos modificatorios del 3693/59.³⁸ Dichos decretos buscaban establecer un control más firme sobre el funcionamiento de esta industria: "fijaban una mayor regulación de los planes de producción, profundizaban la exigencia de integración de partes nacionales a los vehículos y aumentaban la precisión acerca de las sanciones previstas para el incumplimiento de las exigencias".³⁹

Schvarzer sostiene que "la actitud tolerante ante la irrupción de las empresas trasnacionales se fue transformando en una serie de medidas para exigirles resultados concretos y explícitos en diversas áreas que el mercado no resolvería en las condiciones de hegemonía de las mismas. Los acuerdos y las reglas emitidas buscaron lograr que aumentara su porcentaje de producción local (para impulsar la industria y reducir las importaciones)" por sí mismas o a través de autopartistas, entre otras exigencias, tales como que aumentaran sus exportaciones y que modificaran sus relaciones con

posteriormente por el gobierno militar. En lo que respecta a la industria automotriz en particular, el decreto 3693/59 (Régimen de Promoción de la Industria Automotriz) del frondizismo fue clave en el desarrollo de la rama. Posteriormente, en 1971 se aprobó el Régimen de reconversión de la industria automotriz (mediante la sanción de la ley 19.135), que implicó un giro nacionalista, en una apuesta por el capital nacional (SCHVARZER 1987; 1996).

³⁷ Es preciso señalar que, las políticas nacionales de promoción industrial permitieron un importante crecimiento de la rama automotriz y de la producción de maquinaria agrícola (tractores, cosechadoras) en Argentina en las décadas de 1960 y 1970. No obstante, este crecimiento tuvo límites y obstáculos. La producción nacional representaba un porcentaje muy bajo en el mercado mundial y los precios de los bienes terminados eran muy altos en comparación con los de los elaborados por los principales productores europeos y norteamericanos, incluso con productores latinoamericanos incipientes como Brasil y México (HARARI, 2005; BIL, 2009).

³⁸ El decreto buscaba atraer inversiones de capitales extranjeros para resolver deficiencias que presentaba el sector automotriz a nivel nacional, vinculadas al atraso tecnológico, dificultades económicas y escasez de crédito externo. Las transnacionales "eran vistas como portadoras de dinamismo, (...) traerían tecnología y renovarían los ya muy antiguos métodos productivos locales. Según Aspiazú y Kosacoff esta política del gobierno nacional desarrollista de fines de los 50 y principios de la década de los '60, convergió en el tiempo una nueva oleada expansiva de empresas trasnacionales (sobre todo estadounidenses) decididas a instalar plantas terminales en países con restricciones al comercio exterior, altos costos de transporte, y disponibilidad de un mercado estrecho, pero poco explotado y protegido. Schvarzer afirma que tanto estas leyes como los decretos específicos, "mostraban tal interés por atraer a esos capitales que dejaron de lado las posibilidades de regulación real de estas inversiones. (...) Las empresas contabilizaron sus aportes al valor que desearon y todos sus proyectos fueron aprobados. En la práctica, no hubo ningún control de sus actividades" (SCHVARZER, 1996: 225).

³⁹ El decreto 6567/61 precisaba la forma de medición del porcentaje de importación, incorporaba la condición de un monto mínimo de inversión para ser autorizados a importar en ciertas cantidades, e introducía la cláusula de que no se consideraría de origen nacional las partes que, adquiridas a terceros en el país, fueran fundamentalmente de origen extranjero. El decreto 3642/65 incrementaba la exigencia de contenido nacional, estableciendo recargos a la importación de partes y manteniendo un sistema de cuotas de producción (VICENTÍN, 2011).

proveedores y otros agentes locales (SCHVARZER, 1996: 264 y 265). Esos requisitos eran compensados por medidas de apoyo, como el cierre del mercado interno al ingreso de nuevas terminales (para garantizar las condiciones oligopólicas existentes), la oferta de créditos a usuarios para asegurar la expansión del mercado local⁴⁰ y la firma de acuerdos de comercio con diversos países. En 1971, con el establecimiento del Régimen de reconversión de la industria automotriz (mediante la sanción de la ley 19.135) se introdujeron cambios más concretos en las normas reguladoras de dicha rama industrial, en sintonía con las modificaciones en las leyes de promoción industrial⁴¹ y de control sobre los capitales extranjeros, que se profundizarían en 1973 durante el gobierno peronista, asumiendo tintes nacionalistas.

Dicho régimen tuvo como principales objetivos: “la reducción paulatina del precio de los automotores; la promoción de tecnología y diseños nacionales; un mayor valor agregado nacional y la consolidación del capital nacional en la industria de autopartes” (COSCIA, 1980). Como explica, Ianina Harari, se prohibió la importación de vehículos (lo que otorgaba protección a las terminales y autopartistas instaladas en el territorio nacional), estableció un “sistema de listas positivas” donde el recargo para la importación de partes se definía según la disponibilidad de cada pieza en el mercado nacional, y porcentajes altos de reintegro para las exportaciones (HARARI, 2005).

En 1973 el gobierno del FREJULI buscó que las terminales automotrices acompañaran la política de promoción de exportaciones industriales, como parte de una estrategia de crecimiento. Para ello, se firmaron acuerdos de comercio con diversos países a los que Argentina ofrecía financiación para colocar sus productos.⁴² Así se estableció, por ejemplo, un acuerdo con Cuba. “El gobierno reclamó que todas las terminales enviaran unidades, decisión que fue del agrado de unas, pero generó oposición de otras; en particular, se generó un conflicto con Ford, que no podía exportar a Cuba debido al embargo aplicado por el gobierno de los Estados Unidos” (SCHVARZER, 1996; 266).

Las crecientes medidas de control y regulación adoptadas por el Estado nacional en la primera mitad de la década de 1970 tensionaron los vínculos con las multinacionales instaladas en el país llegando en algunas coyunturas a producirse conflictos, debates y fuertes presiones entre dirigentes empresariales, nucleados en distintas cámaras industriales, y las autoridades del ejecutivo nacional (HARARI, 2005: 207 a 210). Según Schvarzer, las regulaciones estatales sobre las terminales insistieron en proteger los intereses de los autopartistas mediante medidas que tendían a compensar el poder de las primeras en el mercado (en la determinación de las cantidades a comprar, los flujos de

⁴⁰ En lo que respecta a la producción de tractores y cosechadoras en particular, Damián Bil explica que el Estado nacional instrumentó mecanismos para contrarrestar el elevado precio interno (en comparación con los de los productos terminados importados), como los créditos para la compra a tasas negativas y las exenciones impositivas. El Banco Nación financiaba hasta el 70% del precio de un tractor, había bonificaciones en las tasas de interés en créditos para la compra de maquinaria agrícola, se establecieron deducciones en el impuesto a los réditos de hasta el 100% según lo invertido en maquinaria agrícola (BIL, 2009).

⁴¹ Impulsadas por Aldo Ferrer -Ministro de Economía durante el gobierno de Levingston y los primeros meses de la gestión de Lanusse-, la nueva ley de promoción industrial y la de capitales extranjeros, partían de la premisa de reformular las bases del desarrollo económico del país, repensando el papel que hasta entonces se había atribuido a las subsidiarias de empresas extranjeras en los sectores industriales más dinámicos (SCHVARZER, 1996: 264).

⁴² En dichos acuerdos, el Banco Central pagaba en pesos a los exportadores locales y le vendía a crédito, en dólares, a los compradores externos (SCHVARZER, 1996: 266).

entrega, los requisitos técnicos, los precios y las condiciones de pago). Hacia mediados del año 1975, en un contexto de aguda crisis económica, el gobierno firmó un nuevo acuerdo con las terminales en el que éstas prometían postergar la remesa de ganancias al exterior y gestionar ciertos créditos externos para alivianar la comprometida situación de la balanza de pagos, a cambio de que se eliminara el control de cambios y la regulación de sus precios en el mercado local.

En Santa Fe estos desarrollos descritos tuvieron su correlato, aunque con algunas particularidades. En consonancia con los lineamientos nacionales, el gobierno provincial santafesino apoyó el incentivo a la actividad industrial.

Cabe puntualizar que, a nivel provincial, el sector de la industria automotriz, no contó con un marco jurídico específico, relacionado con el nacional, por lo cual, las sucesivas administraciones gubernamentales incluyeron al sector automotriz dentro de la normativa más amplia del fomento industrial aplicado a todas las industrias (VICENTÍN, 2011: 29). El régimen de control y promoción industrial en la provincia de Santa Fe estuvo regulado por un decreto ley del año 1956 (9132/56), complementado con dos leyes 4859 y 4960, que se expresaban en el mismo sentido que los lineamientos planteados por la ley de promoción industrial del período frondizista. Vicentín sostiene que luego de Sylvestre Begnis -UCRI⁴³-, los gobiernos de los interventores Cordes (1962) y Noceti Campos (1962-1963), y posteriormente el gobierno constitucional de Aldo Tessio -UCRP- (1963-1966) no introdujeron reformas sustanciales al régimen de promoción industrial.

Durante el gobierno de facto del Contralmirante Vázquez (1966-1970) en cambio, simultáneo al de Onganía en el país, el régimen de control sobre la producción industrial fue objeto de varios cambios, a través de la aprobación de la ley 6410, sancionada en 1968 (que reemplazó a la 4960). Esta nueva ley daba continuidad a las políticas estatales de desarrollo industrial sostenidas previamente, aunque incorporaba modificaciones tales como el otorgamiento de un tratamiento especial a las industrias calificadas de interés nacional -entre las que se incluían las dedicadas a la producción automotriz- y el interés por promover el desarrollo económico y social de manera más equilibrada en el territorio provincial. Para ello, se planteaban como lineamientos fundamentales: la armonización de las estructuras económicas provincial y nacional, la canalización de inversiones industriales en beneficios de las zonas menos desarrolladas de la provincia, la industrialización regional de las producciones agropecuarias y extractivas, la instalación de complejos industriales que generaran el desarrollo de actividades fabriles conexas; así como la consolidación y expansión de las industrias existentes.⁴⁴

Los incentivos para la obtención de esas metas consistieron principalmente en exenciones impositivas, instalación de áreas acondicionadas para la radicación de industrias y/o parques industriales; cesión de inmuebles de propiedad fiscal y concesión de créditos, otorgamiento de avales

⁴³ El gobierno provincial de la UCRI creó dos nuevas zonas industriales en 1959, que se sumaban a otras dos ya existentes. Las cuatro zonas se extendían por la franja costera del este provincial, desde el límite con la provincia de Buenos Aires hasta la ciudad de Santa Fe, y desde allí hasta la ciudad de Esperanza. El programa de fomento industrial impulsado por el gobierno provincial de la UCRI también estableció herramientas de fiscalización y seguimiento a la actividad de las empresas, que se aplicaron en menor o mayor medida según la orientación del poder negociador del Estado santafesino (VICENTÍN, 2011).

⁴⁴ Artículo 1 de la ley (VICENTÍN, 2011).

y/o participación en el capital de empresas industriales cuya actividad se considerara de importante para la promoción del desarrollo económico provincial (VICENTÍN, 2011; VIANO, 2000; PASQUALI, 2006). Un elemento novedoso introducido por esta ley provincial fue la consideración de distintos plazos de exención según la zona donde la industria se instalase: en zonas denominadas “subdesarrolladas” eran mayores que en zonas “desarrolladas”. Los beneficios impositivos para las industrias existentes se supeditaron a las inversiones que realizaran en máquinas y equipos. La ayuda crediticia a la industria se canalizó mediante la creación en 1970 del Banco Santafesino de Inversión y Desarrollo, que buscó apoyar a la pequeña y mediana industria, prestando a mediano y largo plazo con bajas tasas de interés (VICENTÍN, 2011).

Con normativa complementaria, se buscó profundizar ese camino en los gobiernos de facto y constitucionales que se sucedieron en la primera mitad de la década de 1970. En 1972, el gobernador Sánchez Almeyra firmó un decreto a través del cual se buscó la formación de parques industriales en distintas zonas de la provincia.

Esas disposiciones favorecieron, en la práctica, el establecimiento de grandes empresas de capital extranjero y monopolio en algunos rubros industriales, en el territorio provincial. A la estructura industrial preexistente (desarrollada al calor de la economía agro-exportadora pero también del proceso de sustitución de importaciones), se sumaron un conjunto de nuevas industrias, que tendieron a integrar procesos económicos: automotrices, siderúrgicas, químicas y petroquímicas. Este impulso industrializador de nuevo tipo, modificó el perfil productivo provincial, acentuando desproporciones regionales en el desarrollo económico (VIANO, 2000) -en lugar de equilibrarlo, como se proponía la normativa-.

Los Censos Económicos de 1960 y 1974 permiten observar las tendencias dispares en la radicación de establecimientos industriales. Para 1960, los departamentos del norte representaban un 9 %, el centro el 29 % y en el sur que involucra al Gran Rosario el 62 %, en cuanto a radicación de industrias. Por otra parte, el sur concentró alrededor del 90 % del total de las inversiones extranjeras que se produjeron en el espacio provincial en la década, que se orientaron mayoritariamente a las ramas química y petroquímica. El crecimiento industrial fue acompañado por movimientos poblacionales que en mayor medida confluyeron a los Departamentos Rosario y San Lorenzo.

Se generó así una alta densidad industrial en el sur provincial, con foco en el Gran Rosario (en un cordón industrial que se extendía desde San Lorenzo hasta San Nicolás en el norte de la provincia de Buenos Aires), en torno principalmente al desarrollo de esas nuevas grandes industrias, aunque también de pequeñas y medianas empresas metalúrgicas que fueron las que proveían mayores cantidades de puestos de empleo. Pasquali sostiene que, a diferencia de lo ocurrido con esa región, en el corredor que va desde el Carcarañá hasta Villa Gobernador Gálvez, se vivenció un estancamiento del desarrollo de la industrialización sustitutiva que se había dado desde la década de 1930, centrado en la industria liviana (PASQUALI, 2006).

El Censo de 1974 muestra un refuerzo de esta evolución en la primera mitad de la década del '70: la industria y los niveles de empleos en el Gran Rosario crecieron considerablemente respecto de la

década anterior. Viano plantea que la industria se convirtió en el eje dinamizador del sur provincial en general, aunque fue acompañado por un sostenido impulso de actividades comerciales, bancarias y financieras, operando la región también como importante núcleo intermediario y comercializador (exportador y proveedor de servicios) de la producción agropecuaria de una amplia zona de la pampa húmeda.

La realidad de los Departamentos del centro y norte de la provincia fue diferente. También se vieron afectados por las transformaciones económicas estructurales, aunque con desarrollos disímiles. El norte provincial enfrentó la desarticulación de los circuitos regionales a partir del retiro de La Forestal. Ante los altos índices de desocupación y el fuerte proceso de emigración desatados, el gobierno provincial organizó un plan de colonización oficial, estimuló inversiones en la industria cañera, azucarera y del algodón. Según Pasquali, una excepción en el contexto de los departamentos del norte provincial, lo constituyó la ciudad de Reconquista, en la que hacia 1971 se creó un Parque Industrial. En él se radicaron empresas de capitales locales y regionales, muy vinculadas al rubro alimenticio, aunque con cierto grado de diversificación en ramas dedicadas a la madera, minerales no metálicos, productos metálicos, maquinarias y equipos.

Los Departamentos del centro, siguiendo una tendencia de larga data, se habían orientado fundamentalmente hacia la producción agropecuaria, que en la década del '60 atravesó un proceso de reemplazo creciente de los sistemas de arrendamiento por regímenes de propiedad que fueron concentrando las explotaciones, junto a un aumento de las superficies cultivadas, con incorporación de tecnología, que elevó los niveles de productividad. De la mano de la producción primaria, las principales ramas industriales que venían desarrollándose eran las alimenticias. Entre ellas, la industria lechera en los Departamentos Castellanos, Las Colonias, San Cristóbal, San Martín. En algunas ciudades puntuales, como el caso Rafaela⁴⁵ en el Departamento Castellanos, ese desarrollo fue acompañado además por un despliegue industrial en otras ramas de significativa importancia para la región (PASQUALI, 2006).

En ese contexto, la zona del Gran Santa Fe, en el marco del Departamento La Capital, se caracterizó por un crecimiento muy vinculado a su carácter de sede gubernamental, siendo de gran importancia las actividades administrativas, comerciales y distintas ramas del sector de los servicios, aunque ese desarrollo siempre manifestó un ritmo inferior al de Rosario, incluso en lo que respecta a esos rubros

⁴⁵ Según Cecilia Tonón, para 1960, la mayoría de los 184 establecimientos industriales existentes en Rafaela correspondía al rubro alimentos (sobre todo, carnes, lácteos y sus derivados) y bebidas. Esta rama sobresalía en todos los aspectos: cantidad de empleados, utilización de fuerza de energía (consumo e inversión), cantidad de superficie afectada a usos industriales, niveles de mecanización, monto de inversiones, nivel de productividad, porcentaje de materias primas absorbidas y cantidad de productos elaborados. El resto de las actividades industriales más representativas correspondieron a los rubros cueros, maquinarias y aparatos eléctricos, metales y vehículos, en muchos casos, como implementos para la industria alimenticia. Entre fines de los 60 y durante la década de 1970, la ciudad manifestó un giro hacia otra rama industrial: la industria autopartista, primero, a partir de la comercialización de productos tradicionales de esta rama. Luego, producto de una creciente demanda de reposición por parte del parque automotor y a la posibilidad de ocupar los espacios dejados vacantes por el retiro de algunas tradicionales firmas líderes del proceso de sustitución de importaciones, muchas empresas comenzaron a expandir sus actividades dedicándose ya no sólo a proveer insumos a los utilitarios de la región, sino a fabricar en condiciones de competencia y calidad, transformándose muchas de ellas en proveedoras de terminales automotrices de nivel mundial (TONÓN, 2011).

y a la actividad portuaria (ya que con las reestructuraciones realizadas al puerto de Rosario y su adaptación a las exigencias internacionales, se reforzó su lugar como intermediario entre la producción agropecuaria y el mercado externo). Sin embargo, el impulso industrializador desarrollista de fines de la década del 50, prolongado bajo diferentes gobiernos en la década de los '60 y principios de los '70, tuvo también sus efectos en la zona capitalina.

Según los datos arrojados por el Censo Económico de 1974, la cantidad de establecimientos industriales del Departamento La Capital no aumentó entre 1964 y 1974, pero es llamativo observar un crecimiento notable del número de trabajadores empleados en fábricas, el valor de la producción y los salarios pagados en ellas, en ese lapso de tiempo. Los sueldos y jornales pagados en la industria manufacturera en La Capital en 1963 pasan de \$1.103, 61 a \$19.419,10 en 1974; y el valor de la producción en dicha industria registra un crecimiento exponencial: de \$8.042,31 en 1963 a \$196.923,60 en 1974.

A la actividad de quintas, talleres de diferentes oficios, a industrias vinculadas a la producción de alimentos y bebidas (entre las que se destacaban las aceiteras, fábricas de galletitas, de fideos, los mataderos y frigoríficos, la cervecería) desarrolladas desde años atrás en la ciudad de Santa Fe y el cordón de núcleos urbanos que la rodean (Santo Tomé, Rincón, Recreo, Monte Vera), se sumaron en la década de 1950 y en el transcurso de los años '60, nuevos establecimientos industriales dedicados a la producción cristalera, de electrodomésticos (cocinas, calefones, calefactores, heladeras, lavarropas y aires acondicionados), automotriz, fabricación de autopartes (componentes, accesorios y repuestos), carrocería, herramientas de mano, productos metálicos y bienes varios⁴⁶ dentro del rubro metalúrgico (fabricación de tanques y depósitos metálicos, de estructuras metálicas para la construcción, de productos de carpintería metálica, de clavos y bulonería, de envases de hojalata, galvanoplastia, esmaltado y estampado de metales), maquinarias agrícolas y tractores, construcción y reparación de motores y turbinas, fabricación de muebles, ladrillos, mosaicos, marmolería y fundición, entre algunos otros rubros.

En 1959 comenzó a funcionar la terminal automotriz DKW (conformada a partir de la confluencia de capitales alemanes y locales) que instaló su planta en Sauce Viejo y llegó a emplear alrededor de 1500 trabajadores.⁴⁷ A poca distancia de la misma, unos meses después se radicó la Tool Research⁴⁸ (de capital estadounidense, con otra planta en Rosario) dedicada a la producción de engranajes, bulonería milimétrica, galvanoplastia, ejes y cajas de velocidad (con un promedio de alrededor de 500 trabajadores, variando de acuerdo a diferentes coyunturas a lo largo del período).

Para la misma época, se instaló la Bahco Sudamericana con una primera planta en Santa Fe (que se montó en 1963, a partir de la compra de una fábrica de herramientas denominada EMCYC “Establecimientos metalúrgicos Crespi y Crocci” que había iniciado como emprendimiento familiar

⁴⁶ Las distintas ramas y establecimientos son descritos por departamento y localidad en el Censo Económico de 1974 consultado.

⁴⁷ Censo Económico 1974, INDEC.

⁴⁸ Entrevistas varias y *El Litoral*, 16 de mayo 1960.

de migrantes italianos, cerrando luego de atravesar una situación de crisis) y posteriormente una planta en la vecina Santo Tomé (en 1973 trasladó a esa localidad la unidad de Forja). Dicha firma de capitales suecos, producía herramientas de mano de diferentes tipos y requirió gran cantidad de mano de obra.

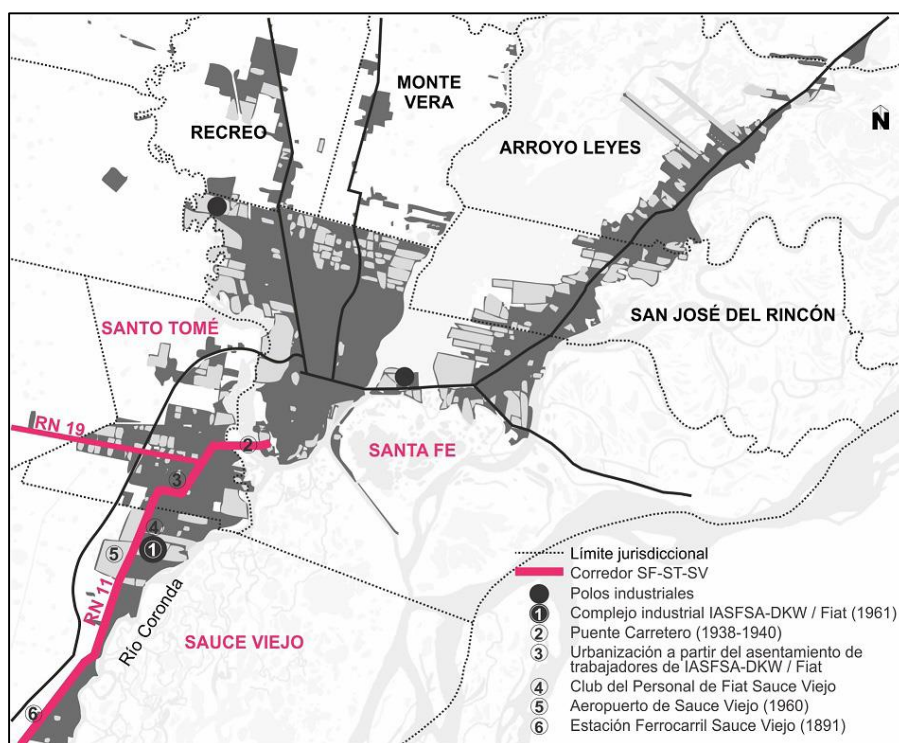
Finalmente, la llegada de la Fiat Concord en 1969 y su radicación sobre la planta de DKW completó ese cuadro de grandes establecimientos industriales de capitales extranjeros que desembarcaron en el Gran Santa Fe (motivados por distintas situaciones según los casos, aunque con el común denominador del aprovechamiento de importantes ventajas otorgadas por el Estado provincial a cambio de su radicación), dando un enorme impulso a la economía regional y presentando, como veremos, dimensiones cuantitativamente muy superiores incluso a las fábricas anteriormente nombradas. Aunque el centro neurálgico de las inversiones de la multinacional italiana seguiría siendo Córdoba (el lugar de instalación inicial), para los santafesinos⁴⁹, su radicación en el Gran Santa Fe, constituyó un punto de inflexión. Por cuestiones objetivas concretas que pudieron percibir: el crecimiento poblacional generado, un acelerado proceso de urbanización de la localidad de Santo Tomé en especial, la creación de una gran cantidad de puestos de trabajo, el acceso a salarios muy altos (en comparación con cualquier otro empleo en la zona) y la activación económica que todo ello trajo aparejada.

Estefanía Szupiani, desde un análisis centrado en las transformaciones territoriales, demográficas y urbanísticas, refiere a la constitución de un corredor industrial Santa Fe-Santo Tomé-Sauce Viejo, vinculado al desarrollo de estas plantas fabriles (al que analiza desde el concepto de “territorialidad latente y en expansión”, reflexionando en torno al impacto de un desarrollo que finalmente quedó trunco). Dicho corredor se estableció en una ubicación estratégica por su cercanía al aeropuerto, el acceso a dos rutas nacionales, la capacidad energética de la zona y la existencia de centros técnicos especializados para proveer mano de obra con la formación necesaria (SZUPIANY, 2007).

Según la investigadora, junto a ese polo industrial que define como “automotriz” (aunque desde mi perspectiva ese calificativo no es del todo preciso, debiendo incluirse también las ramas del tractor y metalúrgica⁵⁰, que tienen sus propias especificidades), se desarrollaron otros dos centros productivos en esa zona del Gran Santa Fe: hacia el Norte, el Distrito Industrial Los Polígonos próximo a la localidad de Recreo y conectado a la Avenida Circunvalación Oeste; y hacia el Este, el Parque Tecnológico Litoral Centro sobre la RN 168.

⁴⁹ Uso el término pensando en términos provinciales, y, sobre todo, en quienes habitaban en las localidades de la zona en que se instala la empresa.

⁵⁰ Para incluir los rubros implicados en la producción de Fiat en las plantas santafesinas: tractores, camiones, motores; y los de Tool Research (autopartes) y Bahco (metalúrgica)



Plano extraído de: SZUPIANY, 2017.

Se nos presenta aquí un perfil industrial del Gran Santa Fe que no ha sido lo suficientemente abordado para la década de 1970⁵¹, -a pesar de que ha dejado profundas huellas espaciales y subjetivas- ni a nivel estructural ni en lo que respecta tampoco a las experiencias de los actores.

Las fábricas instaladas en Sauce Viejo, Santo Tomé y Santa Fe, además de demandar grandes cantidades de mano de obra, requerían insumos y piezas a terceros, por lo que fueron estimulando la emergencia de un significativo número de pequeños y medianos talleres metalúrgicos, así como la ampliación de algunos ya existentes en la zona (habiendo algunas piezas y materias primas que eran compradas también a grandes proveedores más lejanos, de Córdoba o del sur provincial y el norte de Buenos Aires).

Asimismo, además de los talleres dedicados a abastecer a estas grandes fábricas, se desarrollaron un gran número de establecimientos industriales de mediano tamaño dedicados a la producción de distintos bienes dentro del ramo metalúrgico, pero también en otros rubros y ramas, como Industrias Urvig, Sideral S.A (empresa de tornos, hacia 1977 contaba con 170 operarios), Carrocerías Varese Hnos (60 operarios hacia principios de 1976), Meitar Aparatos, Semar, Prono Hnos, Cidal (para 1976 contaba con 130 trabajadores)⁵², entre varios otros.

Si bien este desarrollo tuvo una escala mucho menor a la que adquirió en Rosario y otros departamentos del sur provincial, para el Gran Santa Fe supuso un gran impacto dinamizador, que se

⁵¹ Las producciones de Enzo Vicentín se han focalizado en la década de 1960 y el trabajo de Szupiany centra la mirada en las transformaciones territoriales. La investigación en curso de Carolina Brandolini –desde una perspectiva de género- avanza en el análisis de las experiencias de los trabajadores de la Fiat en la década de 1970.

⁵² La cantidad de trabajadores de algunos de estos establecimientos industriales fue extraída de partes policiales y es mencionada para dar cuenta de los tamaños de estas fábricas.

vio reflejado en un alza importante en los niveles de actividad, empleo, crecimiento poblacional y urbano.

Sauce Viejo, una pequeña comuna, de tinte más bien rural⁵³, instalada a la vera del Río Coronda, signada por la actividad pesquera, ganadera y el cultivo de arroz, se convirtió en un centro de desarrollo industrial en el que posteriormente se instalaría efectivamente el Parque Industrial, se irían conformando algunos barrios de viviendas permanentes y también casas de fin de semana.

No obstante, los principales núcleos urbanos de residencia de trabajadores de la Fiat fueron Santo Tomé y Santa Fe. Santo Tomé experimentó un exponencial crecimiento demográfico y de expansión urbana, creándose nuevos barrios al calor de estos desarrollos. Según datos censales, aumentó en un 35,5 % su cantidad de habitantes en diez años: de 17.400 en 1960 a 23.572 en 1970⁵⁴, registrando un significativo incremento nuevamente en el curso de esa década (de un 36 % aproximadamente), llegando a una población de 36.609 en 1980. El crecimiento de Santa Fe también fue relevante: de 208.900 habitantes en 1960, pasó a contabilizar 244.655 habitantes en 1970 (crecimiento del 17%) y 307.788 en 1980 (un 26% más).

La Fiat en Sauce Viejo durante los '70: de la instalación y ampliación a la crisis y reconversión (1969-1979)⁵⁵. Un recorrido por la trayectoria de las plantas en suelo santafesino

¿Por qué se instaló Fiat en Sauce Viejo hacia 1969? ¿Por qué añadieron otras plantas en los años consecutivos? ¿Qué factores influyeron en estas decisiones empresariales? Pues la respuesta no se halla en una sola razón, sino en una conjunción de varias motivaciones y variables que confluyeron. Por un lado, es preciso puntualizar que, en la década de los '60 -como señala Brennan- la preeminencia de la industria automotriz cordobesa había sido afectada por la instalación de otras firmas extranjeras en Buenos Aires. En un contexto de competencia creciente, tanto Fiat como IKA (comprada ésta última por Renault en 1967), implementaron distintas estrategias procurando aumentar la productividad y reducir costos (BRENNAN, 1992).

En primer lugar, llevaron a cabo una política de diversificación de la gama de sus modelos con cambios de estilo, fabricando muchas y en algunos casos, ostentosas variedades.

En segundo lugar, hubo algunos intentos de implementar una política de despidos cíclicos (como hacían estas empresas en otros países tales como Brasil y México) pero la legislación laboral argentina y el poder de los sindicatos impidieron el sostenimiento exitoso de dicha política a largo plazo. Ello quedó en evidencia luego de las movilizaciones y conflictos sociales que se dieron en diferentes lugares del interior del país a fines de la década de 1960, en repudio a esas medidas empresariales. En tercer lugar, recurrieron a una serie de reformas administrativas y financieras, que en Fiat implicaron dos cuestiones:

⁵³ En el Censo poblacional de 1970 no figura este poblado. En 1980 aparece registrado con un total de 2532 habitantes. Censo poblacional 1980, INDEC.

⁵⁴ Censo poblacional 1970, INDEC.

⁵⁵ Si bien el recorrido excede el período en el que se centra el análisis, se efectúa una reconstrucción general para ubicar el análisis de las distintas variables que se abordan.

1. Al interior de sus plantas: una profundización de las ya vigentes prácticas patronales y procesos laborales (salariales, como el pago por “premio a la producción” y productivas como lo que Brennan llama “acople de máquina”) tendientes a maximizar la productividad de sus trabajadores (a la intensificación del uso de la fuerza de trabajo).⁵⁶

2. A nivel del conjunto de plantas en el país: un proceso de modernización y racionalización del proceso productivo, mediante la reforma y especialización de las seccionales, y la introducción de herramientas de alta precisión en las mismas. Fue en este marco, en que la empresa Fiat buscó especializar su proceso productivo: dedicando las plantas de Córdoba a la producción de automóviles (después se sumaron otros rubros), trasladando la planta de montaje a El Palomar (provincia de Buenos Aires) y la de fabricación de tractores (1969/70), montaje de camiones, motores y tratamiento térmico (1974) a Sauce Viejo, provincia de Santa Fe.

Al primer punto se hará referencia posteriormente. Retomaremos aquí, el segundo.

La instalación de las plantas de tractores, camiones y motores en Sauce Viejo, puede entenderse en ese marco, como una decisión que apuntaba a modernizar y especializar el proceso productivo en las distintas seccionales y a “descomprimir” las plantas de Córdoba, separando la producción de tractores, camiones y motores (Santa Fe) de la de autos (que quedó concentrada en una de las plantas de Ferreyra, y la de Palomar en Buenos Aires, en la que se realizaba el montaje). Este es un primer elemento a considerar, que podríamos asociar a lo que Silver conceptualiza como la ‘solución tecnológica/organizacional’ (SILVER, 2005), es decir a la estrategia empresaria centrada en la transformación y reorganización de los procesos de trabajo en las filiales, que implicó una modernización limitada fundamentalmente a áreas vinculadas a fabricación de piezas.

Por otro lado, en torno a esa idea de “descomprimir” se esboza también la posibilidad de pensar el traslado de la planta de tractores de Córdoba a Santa Fe asociado a la necesidad de reubicación del capital frente a la presión ejercida por la conflictividad laboral. Esa idea aparece con fuerza en distintas entrevistas realizadas a trabajadores, administrativos y gerentes de la empresa. Luis C. (ex jefe de producción en la planta de tractores) sostiene en esa línea que:

“Córdoba era un complejo grande y había problemas gremiales en el país, ...les paraba una fábrica y les paraba otra, no lo podían manejar” “...lo que te decía el director era que separaron porque se les hacía inmanejable...”⁵⁷

Francisco P (supervisor área de selección de personal), planteaba en el mismo sentido:

“Fiat compra esto a inicios del año 69 y traslada...descomprime Córdoba, que tenía- yo era estudiante y lo recuerdo perfecto (...) sindicatos propios... y dos que luchaban entre ellos, ¡y de izquierda ambos! Era despiadada la lucha, llegando a niveles peligrosos de matar. Se mataba gente, no era inocente el tema”.⁵⁸

⁵⁶ Veremos cómo en el caso de Fiat, estas prácticas se combinaron con el despliegue de otras estrategias disciplinarias que luego analizaremos.

⁵⁷ Entrevista a Luis. Realizada por Brandolini y Bianco, 8 de julio 2016

⁵⁸ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

Para 1969 aún no había cristalizado el clasismo en los sindicatos de las plantas de Fiat de Córdoba. Sin embargo, Francisco realiza una asociación directa e inmediata, a partir de la cual interpreta el traslado de tractores a Santa Fe, como una estrategia patronal frente a la llegada de agrupaciones clasistas y combativas a la conducción de los sindicatos de planta cordobeses. Esto se manifiesta como recurrencia en numerosas entrevistas y puede explicarse por el hecho de que esos relatos contruidos a posteriori por muchos trabajadores, administrativos y jerárquicos de la empresa, se entrelazan con memorias colectivas y sentidos atribuidos a la aguda conflictividad y movilización desatadas en Córdoba en 1969, que los llevan a desplazar temporalmente la movilización clasista en los sindicatos de las plantas cordobesas de Fiat a un año antes de las fechas en que efectivamente tuvieron lugar (al momento en que la empresa compró a la DKW en quiebra).

Si se tiene en cuenta que la radicalización en los sindicatos de planta de Ferreyra (SITRAC⁵⁹ y SITRAM) y la llegada de listas clasistas a las conducciones de los mismos fue posterior al Cordobazo (marzo de 1970), no se podría establecer una relación directa y automática entre la instalación de la planta de tractores (cuya puesta en funcionamiento se llevó a cabo entre abril y junio de 1969, pero con negociaciones iniciadas previamente con DKW) y el enfrentamiento de la empresa a esta movilización y organización obrera en los espacios de trabajo. Aunque sí puede argumentarse que, con seguridad, fue uno de los factores determinantes en la decisión de trasladar posteriormente otras plantas hacia Santa Fe (además de tractores) y ampliar las inversiones allí, a partir de 1973 (construcción de las fábricas de camiones y motores). En esa jugada empresaria, sí consideramos tuvo peso significativo la intención de “descomprimir” no sólo el proceso productivo, sino la conflictividad laboral⁶⁰ que se enfrentaba en los espacios laborales ante la llegada de agrupaciones clasistas a la conducción de los sindicatos de planta.

Además de las entrevistas a trabajadores, administrativos y directivos, otras fuentes consultadas permiten dar sustento a esta hipótesis. En el Balance realizado por la empresa a fines del año 1971 se

⁵⁹ Laura Ortiz sostiene que, desde 1965 el sindicato estuvo conducido por dirigentes alineados al vanderismo y en acuerdo con la patronal empresaria, con un nivel bajo de afiliación de los trabajadores (algunos miraban con desconfianza a los dirigentes, en otros casos los dirigentes o dejaban afiliarse a posibles opositores). Aunque Sitrac no convocó a sus trabajadores a participar de las movilizaciones de mayo de 1969, los hechos ocurridos transformaron gradualmente las percepciones sobre la capacidad de protesta de los trabajadores. Se inició un proceso de politización y de participación gremial de los obreros de Concord, que fue imitada por los de Materfer, en contra de las direcciones pro-patronales que conducían los sindicatos de las plantas. Constituyeron Comisiones Provisorias que buscaron construir redes horizontales entre trabajadores de Concord, Materfer, GMD y otras plantas cercanas de la zona de Ferreyra (ORTIZ, 2019).

En el mismo sentido, Brennan y Gordillo plantean que hacia 1970 “una pequeña camarilla de dirigentes con estrechos lazos con la gerencia estaba firmemente asentada en el aparato gremial, tanto del SITRAC como del SITRAM. Las elecciones sindicales se habían convertido en rituales sin sentido, en los cuales sólo se presentaba una lista y votaban pocos trabajadores” (BRENNAN y GORDILLO, 2008: 118). Según estos autores, la frustración colectiva por la ineficacia de los sindicatos y por los problemas laborales, en el contexto de la fractura de la autoridad (en los planos local y nacional) y la efervescencia posterior al Cordobazo, “alentaron a los trabajadores de la Fiat a preparar un movimiento de recuperación sindical, que al principio fue independiente de la tutela política de la izquierda (...)” (pp.118). Sostienen que esta rebelión de base fabril se transforma luego en un movimiento político disidente: el clasismo.

⁶⁰ Más allá de la situación concreta de los sindicatos de planta SITRAC y SITRAM, en los que el clasismo se manifiesta post-Cordobazo, la clase trabajadora cordobesa presentaba una trayectoria de luchas, militancias, con una fuerte presencia de las izquierdas y tradiciones combativas con un alto grado de autonomía frente a las cúpulas sindicales nacionales, que sin duda repercutían en los posicionamientos empresarios y eran percibidas por éstos como un peligro o amenaza (desde antes del '69).

plantea que los conflictos en Ferreyra (junto a otros factores) afectaban negativamente las ganancias de la empresa:

“La rentabilidad (...) fue afectada por la aceleración de la inflación con sus efectos sobre los costos de producción y el deterioro de nuestra moneda, agravados por el congelamiento de precios que tuvo vigencia durante buena parte del año bajo análisis y por la pérdida de producción resultante de los conflictos en el Centro Industrial de Ferreyra, Córdoba”.⁶¹

Si bien se habían registrado aumentos en los niveles de producción de las diversas plantas, no se habían alcanzado los volúmenes proyectados, lo que se atribuía a “las pérdidas de producción causadas por los conflictos político-gremiales registrados en Córdoba”⁶², entre las otras razones antes mencionadas.

El propio Giovanni Agnelli, administrador general de la empresa en Turín en el año 1972, expresó en una entrevista las preocupaciones de Fiat Turín ante la situación sindical, política y social atravesada en el centro de sus inversiones en Argentina (las plantas cordobesas).⁶³

Cabe señalar que, además de los fundamentos esgrimidos, se encontraron referencias, en fuentes primarias y secundarias, a la realización de un acuerdo entre Giovanni Agnelli y Juan D. Perón, a principios de la década de 1970, que refuerza la hipótesis de la ampliación de las inversiones en Santa Fe como parte de una estrategia de “relocalización del capital” frente a la creciente conflictividad en Córdoba, combinada con el interés de la empresa por (volver a) encuadrar a sus trabajadores en las seccionales locales de la UOM.

Camilo Robertini⁶⁴ refiere a la concreción de un acuerdo, entre Agnelli y Perón (desde el exilio), en el que se negociaron varias cuestiones, entre ellas: el encuadramiento sindical de los trabajadores de la Fiat en la UOM. Sostiene que, con la finalidad de poner un freno a las manifestaciones, huelgas y a la ‘indisciplina’ que comenzaron a manifestar sus trabajadores en los meses posteriores a los acontecimientos de mayo de 1969, Giovanni Agnelli se puso de acuerdo con Perón, en una reunión en Roma, para que la UOM tomara el control de sus plantas (ROBERTINI, 2019: 2020). Dicho investigador analiza cómo eso se fue efectivizando al interior de lo que en ese momento era el sindicato de la planta de Fiat Caseros (SITRAFIC), en el que habían predominado delegados y trabajadores en su mayor parte vinculados a la Acción Católica Argentina, que luego del pacto mencionado, fueron siendo desplazados por militantes del peronismo ortodoxo. Robertini plantea que estos peronistas, nucleados en una agrupación local llamada “Azul y Blanca”, avalaron y vehiculizaron las directivas de Perón, ya que coincidían con la idea de que no se podía permitir que allí pasara lo mismo que en los sindicatos de planta cordobeses, en los que habían llegado a la

⁶¹ Balance y Memoria anual, diciembre 1971. Si bien el balance es dos años posterior a la instalación de Fiat en Sauce, da cuenta de que en el discurso empresario la conflictividad obrera en Córdoba era un problema, que continuaba en los primeros años de la década de 1970, pp. 17.

⁶² Balance y Memoria anual, diciembre 1971, pp. 17.

⁶³ Nota Diario *La Opinión*, 4 de febrero 1972. Compilación de notas periodísticas consultadas en Archivo CESPA, pp.8.

⁶⁴ En una ponencia presentada en 2019 en Rosario, lo fecha en 1969. En un artículo publicado en junio 2020 en la revista *Nuevos Mundos*, refiere a la concreción de varias reuniones, sobre todo hacia 1972, vinculadas a la organización de la vuelta de Perón (ROBERTINI, 2019: 2020).

conducción, listas clasistas. El investigador italiano interpreta este acuerdo entre el dirigente empresario, Perón y ciertas dirigencias sindicales, como un reposicionamiento frente a la agudización de la conflictividad.

En ese mismo sentido, Emiliano M., un trabajador santafesino entrevistado (miembro del Cuerpo de Delegados, y de la Comisión Interna de Fiat), mencionaba en su relato, la concreción del acuerdo entre Agnelli y Perón. En su testimonio articulaba la decisión del traslado geográfico de algunas plantas y la gestión de un encuadramiento sindical diferente al cordobés (en la UOM), con la necesidad de descomprimir situaciones de conflictividad enfrentadas, aunque también con intereses políticos del peronismo en la región. Para Perón, la creación de esa enorme cantidad de puestos de trabajo en Santa Fe, bajo el control de una seccional de la UOM obediente a sus directivas, implicaba una importante entrada política a un espacio con mucho peso del radicalismo:

“Agnelli, dueño de la Fiat Turín, (...) en un acuerdo con Perón, acuerdan que Fiat iba a traer una fábrica de Córdoba por los grandes enfrentamientos que tenían con SITRAC y SITRAM en Córdoba viste, por la posición política que tenían ellos. Perón acá tenía una fórmula para llevarlo a ser gobernador (...) Sylvestre Begnis cuenta votos, acá lo querían. Pero el interés de Perón era romper con el desarrollismo. Ese era el interés por el cual Perón peleaba para ganar Santa Fe. Acá teníamos la Escuela Junín que largaba un montón de buenos técnicos, los mejores técnicos del país. Estaban desocupados esos jóvenes. Muy bien. Entonces acuerdan que van a trasladar tractores, van a hacer tractores en Sauce Viejo, para poder dar ocupación. En el primer quinquenio se calculaban 5 mil trabajadores. Se llegaron hasta cuando yo me vine, 3900 más o menos”.⁶⁵

Francisco K, representante de la JTP en Santa Fe, reivindicaba en ese sentido, lo importante que fue la instalación de Fiat para el fortalecimiento de la UOM en Santa Fe, y, por ende, del movimiento peronista santafesino:

“La Fiat tiene una historia muy importante dentro, no sólo de lo que es el desarrollo de la UOM, sino también lo que es el desarrollo del peronismo como movimiento sindical santafesino, ya que desde ahí se fortalece la UOM. La UOM fue históricamente (...) la rama política del peronismo en el gremialismo. Se hizo fuerte a partir de que la Fiat llegó a tener tres, cuatro mil empleados -era realmente una fábrica monstruosa-”.⁶⁶

En síntesis, desde esta perspectiva, en la decisión de ampliar las inversiones y trasladar más plantas a Santa Fe, en los primeros años de la década de 1970, tuvo peso lo que en términos de Silver constituye la “solución espacial” implementada por el capital frente a la conflictividad laboral, mediada por acuerdos orientados a “contener” las tendencias obreras más combativas.

La autora considera que el desarrollo de la industria automotriz en Argentina (país al que el capital europeo y estadounidense se había desplazado ya desde fines de los '50) reforzó a la clase obrera y generó importantes oleadas de conflictividad (como tuvieron lugar en Europa Occidental y en Japón),

⁶⁵ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁶⁶ Entrevista a Francisco K. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

“culminando con el importante levantamiento a finales de la década de los sesenta, conocido como el Cordobazo, seguido por un golpe militar y un período de desindustrialización brutal” (SILVER, 2005: 68). Según este análisis, además, dichos ciclos de conflictividad generados, reforzaron “el atractivo de Brasil como lugar alternativo para la inversión”. Para Silver, esas reubicaciones geográficas del capital constituían soluciones espaciales para las crisis de rentabilidad y control, aunque sólo conseguían aplazarlas en el tiempo y el espacio, porque “allí donde va el capital, le acompaña el conflicto” (SILVER, 2005: 88).

Se coincide aquí con la idea de Silver según la cual la industria automotriz en Argentina generó un movimiento obrero fuerte, que –en parte y no de forma exclusiva- participó de la conflictividad desatada hacia 1969 en torno al Cordobazo. Sin embargo, entre el Cordobazo, la última dictadura y el proceso de desindustrialización al que refiere la autora, hay un lapso de tiempo que la misma no considera. Años que, para esta tesis resultan fundamentales, porque precisamente corresponden al período en que, por un lado, tiene lugar el proceso de radicalización y el ascenso de conducciones clasistas en los sindicatos de planta de Fiat en Córdoba (BRENNAN y GORDILLO, 2008; ORTIZ, 2019) y por otro, en que se desarrolla y amplía el emprendimiento fabril de Sauce Viejo que aquí analizamos. La atracción y reubicación hacia el mercado brasileiro como espacio de inversión, irá tomando forma, pero se hará fuerte y determinante recién a fines de la década de 1970 y principios de los '80⁶⁷ (aunque allí también había empezado a cobrar peso un movimiento obrero fuerte en el sector automotriz).

En otros términos, se considera aquí que, es válida conceptualmente la idea de reubicaciones geográficas del capital frente a la conflictividad, pero discutimos la apreciación específica que hace Silver del caso empírico concreto de Argentina⁶⁸, en cuanto deja fuera del análisis toda una etapa del proceso de industrialización por sustitución de importaciones.⁶⁹ Antes de la decisión de modificar su estrategia en América Latina y concentrar la producción en Brasil, Fiat implementó una política de reubicación espacial interna, dentro de Argentina, que es la que en esta tesis estamos planteando, de Córdoba a Santa Fe (aunque no se la piensa unívocamente como una reacción a la conflictividad, sino una decisión asociada a otras variables que la hicieron posible). Decisión similar a la que Silver observa que Fiat desarrolló luego dentro de Brasil, con desplazamientos espaciales hacia regiones donde los trabajadores no estaban organizados y los salarios eran más bajos. En el caso de Santa Fe, no se verifica la cuestión de salarios más bajos, aunque sí la intención de mantener mayor control sobre los trabajadores al encuadrarlos en la UOM. Hay una clara búsqueda de encorsetamiento y

⁶⁷ Compilación de notas periodísticas correspondientes a los años 1980 a 1982, consultadas en Archivo CESPA, pp.57 y 58. Entrevistas varias.

⁶⁸ Quizá esto pueda explicarse por su esquema y mirada macro, desde los que profundiza sólo en algunos casos. No analiza con exhaustividad el caso argentino, sólo lo incorpora en gráficos referidos a los períodos de conflictividad (en base a la cartografía del Grupo de Investigación sobre Trabajo Mundial) y hace algunas menciones en un pie de página, pasando por alto especificidades que, quizá no aparezcan planteadas en las referencias bibliográficas que consulta.

⁶⁹ Si bien dicho modelo sufre impactos de la coyuntura internacional y problemas internos hacia 1974 y 1975, recién empezará a desarticularse, de manera dispar y heterogénea, entre 1978 y 1979, variando la situación según las ramas productivas, el tipo de capital, y otros factores que es necesario considerar (sobre este tema hay todo un conjunto de debates en el que no incursionaremos desde esta investigación).

contención allí (que no implica se logre y se anule ni disminuya el conflicto), al pasar por la experiencia cordobesa.

Llegado este punto, a la necesidad de “descomprimir” en términos productivos y frente a la conflictividad, cabe añadir otros factores que explican la inversión de esta firma extranjera en suelo santafesino, relacionados con el carácter estratégico del lugar a asentarse y con los programas de fomento industrial que en el apartado anterior mencionamos. ¿Por qué Sauce Viejo y no cualquier otro sitio del país?

La respuesta incluye diferentes variables. En principio, el hecho de que, en ese pequeño emplazamiento, enclavado en un espacio prácticamente rural, se encontraba radicada una fábrica automotriz que atravesaba desde 1967 y 1968, una crisis profunda. La DKW, que años antes -en pleno auge- estimulara la radicación de la Tool Research (fábrica de autopartes), ahora -a punto de quebrar- captaba la atención de Fiat: contaba con infraestructura, maquinaria y personal, que podían ser aprovechados. Entraron así en juego los elementos que también habían atraído, en su momento, a los empresarios de la Tool Research y de DKW. Por un lado, la disponibilidad de mano de obra calificada en la zona: estudiantes o técnicos egresados de la Escuela Industrial, u otras escuelas técnicas como “la Avellaneda”, de la vecina localidad de Santa Fe; ingenieros de la Universidad Tecnológica Nacional, o de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral. A ellos se sumaban ahora también los ex-empleados de la DKW que habían quedado sin trabajo.

Por otro lado, las ventajas impositivas que ofrecía el Estado provincial en el marco de proyectos de promoción industrial y nacional, característicos de este período -si bien eran crecientes los intentos por establecer controles y regulaciones-. Como DKW era una empresa con participación de capitales locales y de una rama productiva dentro de las consideradas de “interés nacional”, gozaba de ciertos beneficios extras de la legislación vigente, que podían ser canalizados por Fiat para su propio provecho. En fuentes consultadas, constan denuncias efectuadas en torno a los supuestos “negociados” realizados por Fiat al instalarse sobre DKW, planteados en términos de “trampas de los monopolios para controlar y aprovecharse de los capitales nacionales”.⁷⁰ Según esas referencias encontradas en varias notas del periódico *El Mundo*, la empresa DKW recibió los beneficios de la ley 17507/67 (establecidos para empresas “de interés nacional”) –solicitados en 1969⁷¹-, a pesar de que en realidad ya “era un apéndice de Fiat”, que había comenzado inicialmente por arrendarle la planta, pero que luego terminaría adquiriendo las acciones de la empresa.⁷² Esa ley concedía a empresas de interés nacional, por ejemplo, créditos a largo plazo y con muy bajo interés, otorgados por el Banco Nacional de Desarrollo.

⁷⁰ Periódico *El Mundo*, mayo de 1973. Compilación de notas periodísticas consultadas en Archivo CESPA, pp2.

⁷¹ La nota de solicitud fue presentada en 1969 por Ernesto Taquini y Valentino Carro Alvarez, autoridades de IASFSA y Fiat, respectivamente. Diario *El Mundo*, enero de 1974. Compilación de notas periodísticas consultadas en Archivo CESPA, pp9.

⁷² Las notas del diario denuncian también maniobras de manipulación de balances para impulsar a los accionistas locales de IASFSA a vender las acciones a Fiat. Periódico *El Mundo*, enero de 1974, Op.cit.

Al mismo tiempo, instalarse sobre esa unidad fabril en crisis, significaba ganar un espacio disputado también por otras automotrices extranjeras potencialmente interesadas en ingresar al mercado local.

“Si esta planta que quedaba desocupada no la tomaba Fiat, la tomaba Volkswagen. Volkswagen que competía con lo que hacía Fiat en Buenos Aires, se fue a Brasil”.⁷³

En palabras de otro supervisor entrevistado,

“Fiat estaba fabricando tractores en ese momento en Córdoba, en instalaciones junto con la producción de automóviles. Entonces, tenían la necesidad de sacar eso de ahí. Y de paso, frenar el ingreso de un competidor”.⁷⁴

La circulación de rumores en torno al interés de Volkswagen en comprar la DKW de Sauce Viejo, para reforzar su presencia en el mercado latinoamericano (porque en verdad, ya había construido plantas en Brasil desde mediados de la década de 1950) instalando una filial en Argentina, parece haber sido bastante fuerte. Sobre todo, con el antecedente reciente de la adquisición realizada por Volkswagen de la central alemana de DKW Autos unión, en Europa. Incluso, se concretaron algunas gestiones en dicho sentido, que quedaron trucas.

Muchos entrevistados lo recuerdan. Entre ellos, Rubén, ex empleado de DKW, y luego administrativo con cargo jerárquico en Fiat (asignado inicialmente a una sección denominada “DKW residual”), explicó al respecto que, la DKW, en medio de una profunda crisis financiera,

“entró en convocatoria de acreedores. Entonces, parte de los miembros del directorio -entre ellos, Arioti, que era en ese momento el presidente del Directorio - (...) fueron a hablar con Volkswagen, allá a Alemania. Porque ya en ese momento Volkswagen había comprado la parte alemana, la parte central de DKW (...) y tenía interés en venirse para acá. Y los alemanes, se echaron para atrás, porque acá había un lindo despelote, hablando mal y pronto. Había acusaciones de contrabando”.⁷⁵

Estas afirmaciones no sólo aparecen en el relato de administrativos y gerentes, sino también en el testimonio del propio Carlos P., primer director del Centro Técnico de Tractores en Sauce Viejo, actualmente residente en Módena, Italia:

“el cierre de la DKW implicaba un gran riesgo: la llegada de la Volkswagen, ya presente en Brasil. Así fue que decidieron comprar la empresa (la verdad sin saber bien qué hacer con ella...). Luego se decidió transferir la producción de tractores desde Córdoba, que se producían en la misma planta del auto”.⁷⁶

El testimonio de Carlos, confirma el peso de esta variable en la radicación de Fiat en la provincia de Santa Fe, pero además introduce un matiz que resulta pertinente destacar: hay una jugada empresaria que apunta a ganar un espacio a un potencial competidor, pero las proyecciones a posteriori, los pasos a seguir luego, no estaban tan claros desde el inicio: “decidieron comprar la empresa...sin saber bien qué hacer con ella”. La cuestión era evitar que desembarcara la Volkswagen en suelo argentino. En

⁷³ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

⁷⁴ Entrevista a Elvio, consultada en AAVV, Video “Notas para una historia ausente”. Santa Fe, 2011.

⁷⁵ Entrevista a Rubén. Realizada por Bianco, 14 de febrero 2020.

⁷⁶ Entrevista a Carlos P. Intercambios varios realizados por mail, Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

este sentido, discrepa con el testimonio de Luis, citado previamente, que asocia la decisión del traslado a la necesidad ya previa de especializar la planta cordobesa en la producción de autos, y sacar hacia otra fábrica, la de tractores. En realidad, es probable que los dos elementos hayan estado presentes, pero que este escenario descrito haya llevado a Fiat a la compra, y luego a evaluar qué hacer con lo adquirido.

Además de todo lo hasta aquí mencionado, cabe añadir una variable no menos importante que las anteriores: Sauce Viejo resultaba atractivo también por su emplazamiento estratégico.⁷⁷ Los terrenos lindaban con el río Coronda, a poca distancia del puerto de Santa Fe, cuestión que cobraba relevancia como alternativa para el transporte de la producción. Se hallaban muy próximos al aeropuerto Sauce Viejo, lo cual resultaba también clave en términos de facilidades para la comunicación y el transporte, sobre todo, del personal jerárquico de una empresa de escala internacional (y con plantas en Córdoba y Buenos Aires -donde también se hallaban las oficinas centrales de la empresa en Argentina-, con las que se mantenían comunicaciones y gestiones de manera fluida, regular, casi permanente) (SZUPIANY, 2007: 9).

Por último, cabe agregar un elemento o factor más (no menos importante que los anteriores), entre otros que quizá hayan podido entrar en juego: Santa Fe era pensada por la empresa como el “centro de gravedad del mercado argentino en máquinas agrícolas”⁷⁸, es decir constituía un prometedor mercado para los tractores Fiat, que bajo condiciones de protección y rasgos oligopólicos, proveería una alta rentabilidad a la empresa.

Santa Fe se hallaba ubicada en el corazón de la pampa húmeda, zona de colonias agrícolas por excelencia, en un contexto en que el agro se hallaba en vías de recuperación y mecanización ya desde la década de 1960. Unos años después de finalizada la segunda guerra mundial (y terminado el bloqueo estadounidense que se había impuesto respecto de las ventas agrícolas a Europa, en el contexto del Plan Marshall), habían vuelto a crecer la demanda internacional y los precios de los productos agrícolas, lo que permitió una recuperación de la agricultura pampeana. Según explica Damián Bil, ésta no sólo se había recuperado, sino que atravesaba un proceso de expansión y modernización tecnológica considerables en los años ‘60. Se fomentó la tractorización del agro y la cosecha mecánica de los cereales y oleaginosas (BIL, 2014: 15). Este contexto, sin duda, fue un elemento más en el coctel de ingredientes que dieron forma a la decisión empresarial.

Santa Fe era representada y planteada en el discurso empresarial como un lugar próspero, orientado al crecimiento y el progreso, de “gente trabajadora”. Resulta muy interesante analizar la descripción de la ciudad propuesta por la revista de la empresa (que se remonta a la fundación realizada por Juan de Garay en Cayastá, pasando por el traslado al actual emplazamiento, hasta llegar a su

⁷⁷ Varios jerárquicos entrevistados refuerzan esta idea. Francisco P. lo resumía en estos términos: “Sauce Viejo, por lo que uno logró saber, era hacia un futuro...estar cerca de un aeropuerto; poder ingresar el ferrocarril directamente a la fábrica cosa de poder cargar directamente los tractores y hacer el despacho. Había proyectos de ampliación en función del estudio de marketing que se había hecho del mercado...” Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

⁷⁸ Revista *Nosotros* n° 46, 1971, pp5.

“modernización” en la segunda mitad del siglo XX): Santa Fe, la “ciudad cordial”, “cuya mayor gloria fue y sigue siendo el trabajo”, “es una ciudad de gente trabajadora y sacrificada. Se vive modestamente, pero bien”, “actualmente, la ciudad de Santa Fe es una de las más pujantes de la República en todos los ámbitos de la vida moderna”, “nació y se desarrolló bajo el signo del trabajo y el comercio, y su desarrollo industrial actual es sostenido”, “se la denomina la ciudad cordial (...) por la actitud generosa de sus habitantes hacia los visitantes, como también por las amplias posibilidades de diversión y descanso que ofrecen sus balnearios seguros y de arenas puras”.⁷⁹

De este modo, la radicación de las plantas de Fiat en Sauce Viejo, a fines de la década del ‘60 y principios de los ‘70, fue resultado de la confluencia de un conjunto de variables que actuaron en un juego de escalas internacional, nacional, y provincial-local.

Los primeros años fueron de auge y crecimiento. Se fueron ampliando las inversiones a partir de la apertura de las nuevas plantas: camiones, motores, tratamientos térmicos. Las ventas crecían al calor de la demanda interna pero también de acuerdos de comercio con otros países latinoamericanos. Sin embargo, la coyuntura económica y política nacional⁸⁰ y los altos niveles de conflictividad social registrados entre 1974-1975, articulados con un contexto económico internacional de crisis y reestructuración, y problemas estructurales en el desarrollo de las ramas automotriz, autopartes y del tractor, en nuestro país, comenzaron a afectar los niveles de producción, productividad y ventas, y por ende las tasas de ganancia de Fiat Concord (sobre todo, en lo que respecta a la producción y venta de automóviles, más que a sus otras ramas o divisiones de productos) y de las terminales automotrices en general.

Citamos a continuación un fragmento del diagnóstico planteado en una síntesis⁸¹ de la Memoria y Balance de Fiat Concord realizada a fines del año 1975 y unos cuadros que reflejan la situación de la empresa en cuanto a producción y ventas de autos y tractores este año:

“La complejidad del contexto político, económico y social que caracterizó al año 1974, se agudizó durante 1975 generando graves dificultades para la gestión empresarial en Argentina. Entre los aspectos más notables del deterioro se destacaron el abultado déficit fiscal que determinó una inflación sin precedentes, la crisis del sector externo, la agitación gremial permanente, la caída de la productividad, el desaliento de la inversión y la pérdida de rentabilidad para las empresas industriales.

La rigidez de la política de precios iniciada en 1973 (...) siguió afectando a la industria durante el primer semestre de 1975. Como consecuencia, la demanda especulativa siguió superando a la oferta y estimuló el desarrollo de mercados comerciales a precios superiores a los fijados oficialmente, mientras la

⁷⁹ Revista *Nosotros* N° 46, 1971, pp 13 y 14.

⁸⁰ En el contexto del Pacto Social, las terminales se expresaban públicamente manifestando los siguientes problemas en el desarrollo de la actividad productiva en la rama: la normativa nacional que les impedía aumentar y actualizar los precios de venta de los productos; la actividad especulativa en la provisión de materias primas e insumo que causaba desabastecimiento e impedía completar los productos fabricados y cumplir con las entregas; y el “problema de la productividad” cuya disminución asociaban a la creciente conflictividad.

⁸¹ Esa síntesis se publicó en el Boletín para Supervisores n° 2, 1976.

industria se debatía en críticas situaciones de abastecimiento de materiales y efectuaba ventas a pérdida que agravaron el déficit del flujo financiero.”⁸²

Producción de automotores entre 1974 y 1975				
	Enero - Diciembre			
EMPRESA	1974	1975	Diferencia de 1975 sobre 1974	Participación sobre el total
FIAT	74.287	58.231	-19%	24%
FORD	53.938	38.085	-29%	16%
RENAULT ARGENTINA	39.724	38.096	-4%	16%
GENERAL MOTORS	27.443	23.862	-13%	10%
CHRYSLER	26.587	22.181	-17%	9%
SAFRAR	28.271	21.511	-24%	9%
CITROEN	18.344	18.653	1%	8%
I.M.E	10.505	12.500	12%	5%
MERCEDES BENZ	6.849	6.720	-2%	3%
DEUTZ	364	197	-46%	0%
TOTAL	286.312	240.036	-16%	100%

Extraído de: Boletín para Supervisores N° 1⁸³, 1976, pp 3.

Producción de Tractores 1974 y 1975				
	Enero - Diciembre			
EMPRESA	1974	1975	Diferencia entre 1974 y 1975	Participación sobre el total
FIAT	7.392	6.020	-19%	32%
MASSEY FERGUSON	7.662	5.975	-22%	32,7%
JOHN DEERE	4.919	3.533	-28%	18,7%
DEUTZ	4.600	3.299	-28%	17,6%
TOTAL	24.573	18.827	-24%	100%

Extraído de: Boletín para Supervisores N° 1, 1976, pp 7.

Venta de Tractores 1974 y 1975				
	Enero - Diciembre			
EMPRESA	1974	1975	Diferencia de 1975 sobre 1974	Participación sobre el total en el mercado interno
FIAT	6.623	5.096	-23%	33%
MASSEY FERGUSON	4.406	4.108	-25%	27,0%
JOHN DEERE	3.886	2.867	-28%	19%
DEUTZ	4.635	3.139	-32%	21%
TOTAL	19.550	15.210	-26%	100%

Extraído de: Boletín para Supervisores N° 1, 1976, pp 8.

⁸² Boletín para supervisores n° 2, 1976, pp 32. También aparecen referencias en el mismo sentido en la Revista *Nosotros* N° 74, mayo de 1975.

⁸³ En el Boletín consultado se aclara que estos datos han sido proporcionados por ADEFA (en el caso de la producción de autos) y AFAT (producción y venta de tractores).

PRODUCCIÓN DE TRACTORES: 1971 A 1975		
AÑO	UNIDADES	EVOLUCIÓN ANUAL
1971	13.882	26%
1972	15.412	11%
1973	21.306	38%
1974	24.573	15%
1975	18.827	-23%

Extraído de: Boletín para Supervisores N° 1, 1976, pp 7.

La dirigencia empresaria de Fiat Concord esperaba que ésta fuera sólo una recesión coyuntural y temporaria de la que se saldría a partir de la implementación de distintas estrategias en los espacios de trabajo⁸⁴ y haciendo frente al problema de la caída de la demanda mediante el lanzamiento de planes de financiación promocionales y a través de la colocación de stocks en el mercado con la exportación a países latinoamericanos, activando la red de comercialización que se había ido construyendo en los años previos (aunque ésta era planteada como una opción marginal y limitada por “la escasa dimensión de los mercados donde la industria argentina podía penetrar”).

Al mismo tiempo, los empresarios de la multinacional italiana en Argentina, depositaron sus expectativas, y en gran medida, apoyo o adhesión activa al gobierno militar que tomó el poder mediante el golpe de Estado el 24 de marzo de 1976.⁸⁵ Esperaban un restablecimiento del orden en los espacios de trabajo y una recuperación de la demanda de los distintos productos fabricados por la empresa (excepto autos, rama en la que se seguían previendo dificultades):

“para el ejercicio 1976 se preveé continuar la expansión en la producción de material ferroviario, motores diésel y camiones. También se ha previsto la recuperación en la demanda de tractores al impulso de los programas de promoción agropecuaria. En cuanto a la producción y venta de automóviles (...) el programa para 1976 está condicionado por la caída de la demanda”.⁸⁶

Esa expresión de confianza hacia el gobierno militar instalado en 1976, vinculada al interés por reimponer el poder patronal en fábrica, empezó a licuarse, tiempo después, a partir de la implementación progresiva por parte del ejecutivo nacional, de un conjunto de medidas económicas⁸⁷ que modificaron el régimen de promoción industrial y, posteriormente el automotriz en particular⁸⁸

⁸⁴ Referiremos a las mismas en el Capítulo 6, en el contexto de la conflictividad desplegada en el año 1975.

⁸⁵ Boletín para Supervisores N° 2, 1976.

⁸⁶ Boletín para Supervisores N° 2, 1976, pp39.

⁸⁷ La industria automotriz, autopartista y del tractor se vieron fuertemente afectadas por la suspensión de líneas de créditos del gobierno nacional para la compra –sobre todo, de maquinaria agrícola-, y a partir de junio de 1977 por las reformas arancelaria (que iría profundizándose en los siguientes meses y a lo largo del año 1978) y financiera. Por un lado, la reforma arancelaria “rompía” el mercado interno protegido al permitir el ingreso de piezas importadas (perjudicando sobre todo a las empresas autopartistas) y luego de productos finales, como tractores completos, importados. Por otro lado, la reforma financiera estimulaba la inversión financiera en lugar de la productiva en compra de bienes de capital (como podían ser un tractor, o un camión).

⁸⁸ Ese régimen de promoción de la industria automotriz se había basado hasta el momento en la protección de un mercado interno, repartido entre unas pocas grandes empresas (de carácter oligopólico), y un conjunto de dispositivos que estimulaban el consumo interno (subsidios, créditos, etc.) y las inversiones de capital extranjero (a través de exenciones

(justificadas por las autoridades bajo los objetivos de promover la modernización y eficiencia en el sector, la adaptación a la competencia con el exterior, el ofrecimiento a los consumidores de precios más bajos en el mercado, entre otros). Esas disposiciones generaron descontento y desconcierto en las dirigencias de las terminales de la rama, sobre todo porque, en lo que respecta a la producción y venta de tractores, se implementaron en un momento en que se había registrado una reactivación de las ventas (a lo largo de 1976 y el primer semestre de 1977):

“Incrementóse en un 28,7 por ciento la producción de tractores durante el primer semestre del corriente año, que ascendió a 12.219 unidades, mientras que en igual período de 1976 alcanzó a 9.564. De enero a junio de 1977, se vendieron 12.843, en tanto que el mismo período del año anterior dicha cifra alcanzó a 9.044, lo que indica un incremento del 40%”.⁸⁹

Producción de Fiat Concord	1976	1977
Tractores	6.662	8.105
Maquinas Térmicas	126.908	160.870
Material Ferroviario: Coches de Pasajeros	136	133
Automóviles	41.323	44.440
Camiones: Pesados	1991	2.496
Semipesados	769	900

Extraído de Revista *Fiat Concord*, *La voluntad de hacer*, mayo 1978.

En ese contexto, los máximos directivos de la casa matriz y de la filial argentina, decidieron implementar un conjunto de estrategias para reconvertir la empresa y salir “bien parados” de la situación. El discurso de estos dirigentes fue virando, desde las críticas y cuestionamientos iniciales frente a las medidas económicas impulsadas por el gobierno nacional, hacia un aval y legitimación de las mismas (llegando además a beneficiarse de ciertas maniobras financieras), aunque colisionando con los posicionamientos de directivos y gerentes de los niveles intermedios e inferiores de las distintas plantas, entre ellos los de Sauce Viejo, para quienes las decisiones políticas nacionales y las de la casa madre, representaban una tremenda bofetada a la industria nacional que defendían, truncaban el desarrollo previsto en sus espacios de trabajo y las propias proyecciones personales y colectivas.

Amparándose en el nuevo régimen para la industria automotriz aprobado en enero de 1979, la empresa decidió promover, en la línea de autos, un proceso de fusión con Peugeot (formando Sevel), para modernizar las plantas y enfrentar con mayor fuerza un mercado más competitivo. Esos planes duraron bastante poco y ambas multinacionales terminaron retirándose de la sociedad y vendiendo la mayor parte del paquete accionario a un grupo local, dirigido por Franco Macri.

impositivas, permisos para repatriación de remesas, etc. que resultan convenientes para las empresas, incluso a pesar de las regulaciones que se les intentaban imponer como contrapartida).

⁸⁹ *El Litoral*, 27 de julio de 1977.

En lo que respecta a la línea de Vehículos Industriales, la empresa decidió trasladar la fábrica de camiones y motores desde Sauce Viejo a Córdoba (lo que se efectivizó entre marzo y mayo de 1979 aproximadamente), al complejo de Ferreyra, que luego de un par de años, se iría desmembrando a través de ventas descentralizadas a grupos de capitales locales.

En Sauce Viejo, sólo quedó en funcionamiento, la planta de tractores, que continuó armando tractores y cosechadoras en una escala mucho menor, ya sin fabricar partes sino ensamblando piezas importadas e introduciendo algunas lógicas del posfordismo (como la producción diversificada según la demanda, por encargos), aunque sin modernización tecnológica, bajo el nombre de FiatAgri.

La empresa llevó a cabo un proceso de reconversión organizativa y productiva para adaptarse a las nuevas reglas de juego a nivel nacional y al nuevo escenario internacional. Este proceso le permitió recomponerse, aunque a costa del cierre de plantas, miles de despedidos y puestos de trabajo perdidos, generando un tremendo impacto en los obreros que quedaron sin empleo, en muchos proveedores que vieron afectada la venta de sus productos, en los comercios y otras actividades económicas de la zona, para los que Fiat había sido clave. Algunos accedieron a traslados o a retiros voluntarios con cobro de ciertas retribuciones, otros no concibieron esas opciones como posibles y fueron finalmente despedidos por la empresa, cobrando indemnizaciones correspondientes. Para algunos, la reinserción laboral fue inmediata o bastante rápida y no tan traumática; para otros, el acceso a un empleo estable como el que habían tenido no fue posible, y sus condiciones de vida se vieron fuertemente afectadas.

Los empresarios de la Fiat

El término “empresarios” es utilizado aquí para hacer referencia a un conjunto de individuos que ocupaban posiciones diferentes en el marco de una estructura organizativa compleja y de grandes dimensiones (miembros del Directorio de la casa matriz en Italia, integrantes del Directorio de la empresa en Argentina, Directores de Divisiones, Directores de planta y de servicios técnicos, Gerentes, Supervisores) “fracciones diversas que se reconocen como parte de un grupo por las experiencias vividas y las creencias compartidas a lo largo de su historia de construcción” (SIMONASSI, 2004: 4), aunque no todos poseían los medios de producción, pero sí capacidad de decisión y gestión.

Incluye no sólo a los propietarios de los medios de producción, sino también a “los gestores del capital, sus altos funcionarios, que detentan la función del control en el proceso de trabajo, de valorización y reproducción del capital en el interior de las empresas y que reciben ingresos elevados” (ANTUNES, 2005: 94). Un colectivo heterogéneo en sus condiciones objetivas, pero bastante más homogéneo en cuanto a intereses, valores y percepciones compartidas.

Como empresa moderna de gran escala, Fiat presentaba las siguientes características: la “separación entre propiedad y gestión” y “una organización burocrática administrada por gerentes asalariados, cuya forma jurídica (...) es la sociedad anónima” (BARBERO, 2001: 94 y 95). Una cascada jerárquica integrada por altos directivos, mandos medios y mandos inferiores, ocupados por asalariados,

encargados de controlar y coordinar el trabajo en las distintas unidades que tienen a cargo⁹⁰ (CHANDLER, 1977).

Además, luego de un proceso de internacionalización consolidado pos-segunda guerra mundial, se había convertido en un poderoso holding, tenedor de distintas empresas, con filiales en diferentes lugares del mundo (inicialmente bajo un modelo fuertemente centralizado, que se reemplazará por un formato descentralizado a partir de fines de los años '70). En una empresa de estas dimensiones y organización (que integraba producción en serie con distribución a gran escala y se componía de múltiples unidades fabriles), cobraba un rol central la estructura jerárquica con distintos niveles de mando: “la mano visible de la dirección sustituyó a la mano invisible de las fuerzas de mercado en la coordinación del flujo de bienes (...),” permitiendo reducir costos de producción, ajustar la oferta a la demanda, utilizar mano de obra y bienes de equipo de modo más intensivo (CHANDLER, 1977: 308). Chandler sostiene, en ese sentido que, mientras que las actividades de las empresas tradicionales, con una sola unidad, se controlan y coordinan por los mecanismos del mercado, en las unidades de producción y de distribución de una empresa moderna esas funciones recaen en los mandos medios. Los altos directivos, aparte de evaluar y coordinar el trabajo de estos mandos medios, ocuparon el lugar del mercado en la asignación de recursos para la producción y la distribución futuras (pp 25).

En Italia se hallaba la casa matriz de Fiat. Allí nos encontramos con los propietarios del capital: los accionistas mayoritarios de Fiat Turín (titulares también de la mayor parte de las acciones de Fiat Concord), algunos de los cuales formaban parte del Directorio de Fiat Turín, presidido -desde 1966- por Giovanni Agnelli (apodado “Gianni”, nieto del primer Giovanni Agnelli⁹¹, socio fundador de la empresa italiana, creada a fines del siglo XIX). La familia Agnelli era propietaria mayoritaria de las acciones del grupo empresarial. Fiat Turín había surgido inicialmente como una empresa familiar, para luego ampliarse y convertirse en poco tiempo en una firma moderna de gran escala, con acciones en Bolsa. Necesitó montar una estructura de funcionarios y gerentes para su administración, pero se

⁹⁰ Dicha estructura, según Chandler, otorga permanencia y estabilidad a través del tiempo, más allá de los individuos o grupos que trabajan en ellas: “Los hombres iban y venían. En cambio, la institución y sus departamentos perduraban” (CHANDLER, 1977: 27).

⁹¹ Giovanni abuelo venía de una familia, encumbrada en la aristocracia italiana, que combinaba títulos de nobleza con espíritu burgués y empresario. Recibió formación militar y comenzó, de joven, a participar de la política local. Después de llevar a cabo distintos emprendimientos, inspirado en su pasión por la automovilística, fundó Fiat en Turín, en 1889. Durante la Primera guerra mundial, la firma se benefició con la fabricación de vehículos militares. Posteriormente, gozó de la protección del régimen fascista, siendo Agnelli senador del Reino de Italia por el Partido Nacional Fascista. Aunque, según ciertos materiales, las relaciones con el fascismo fueron complejas, contradictorias, cambiantes, y muchas veces conflictivas. AAVV, Video sobre la historia de Fiat Turín, realizado por History Channel. Consultado online: <https://www.youtube.com/watch?v=C44xrCN76XI>.

La bibliografía consultada, plantea que, al finalizar la segunda guerra, y tras la muerte de Agnelli en 1945, la sociedad empresaria se vinculó rápidamente a capitales anglo-americanos (en el marco de los programas de ayuda económica desarrollados en la reconstrucción europea). El sucesor en la conducción de la empresa, fue su nieto mayor, también llamado Giovanni, ya que su hijo, Edoardo había fallecido en un accidente varios años antes. Giovanni (“Gianni”) Agnelli, fue nombrado vicepresidente del Directorio del grupo empresarial y designado para sucederle. Se convirtió en Presidente en 1966. Mientras tanto, “por expresa voluntad del abuelo, la dirección de la empresa fue asumida por una persona de su máxima confianza, C. Valleta, quedando la propiedad firmemente asegurada en manos de la familia. Ésta no sólo detentaba el paquete mayoritario de acciones, sino que lo tenía depositado en una sociedad financiera propiedad exclusiva de los miembros del clan familiar”. *El país*, 22 de mayo 1976. Hemeroteca digital. Consultado en: https://elpais.com/diario/1976/05/23/sociedad/201650427_850215.html <https://elpais.com/hemeroteca/1976-05-22/>

caracterizó por ser el tipo de empresa en que “el fundador y sus asociados más cercanos (y sus familias) continuaron siendo propietarios de la mayoría de las acciones, manteniendo una estrecha relación personal con sus directivos y conservando un papel fundamental en las decisiones de alto nivel, especialmente en las relacionadas con la política financiera, la asignación de recursos y la selección de los altos mandos” (CHANDLER, 1977: 27 y 28). La gestión de Gianni Agnelli estuvo marcada por el objetivo de ampliar el proceso de “internacionalización” de Fiat.

En Argentina, Fiat Concord -que se había conformado en la década de 1950, con la instalación de las primeras plantas- se constituyó como una sociedad anónima que agrupaba a varias subsidiarias, filiales, plantas instaladas por la Fiat “matriz” en Argentina en distintos rubros productivos vinculados al transporte (autos, camiones, tractores, motores diesel, material ferroviario, vehículos industriales varios, etc.). Cabe aclarar que, además, Fiat constituyó subsidiarias en otras ramas productivas, como la construcción, la energía y el agro, diversificando sus áreas de inversión.

El Directorio general de Fiat Concord, hacia fines de la década de 1960, se hallaba constituido por: Aurelio Peccei (presidente), Alfredo Lisdero (Vicepresidente), Oberdan Sallustro (Director General), y siete directores: Luis M. Baudizzzone, Cesar Cherie Ligniere, Luis M. Fages, Eduardo Moroni, Ermanno Pedrana, Salvador San Martín, Ernesto Taquini, y ocupando el rol de síndica, la Dra. Ángela M. de Afeltra. Sumándose en 1971 como director Ernesto A. Niethardt, y 5 directores suplentes⁹².

Posteriormente, la composición atravesaría modificaciones⁹³ en los cargos de mayor jerarquía: después del asesinato de Sallustro, en 1972, la Dirección General fue ocupada poco tiempo por Giorgio Bardanzellu (quien renunció al cabo de unos meses), y luego por Renato Dogliotti. En 1973 también se designó a un nuevo presidente del directorio: Luchino Revelli (en lugar de Peccei), cargo que se volvió a renovar en 1976, siendo nombrado para tomar esa posición el doctor Ermanno Pedrana (que ya formaba parte del Directorio desde hacía varios años). El resto del órgano directivo de Fiat Concord se mantuvo bastante estable a lo largo de estos años. Excepto por algunas incorporaciones que se produjeron a mediados de 1974⁹⁴: las del Valentín Carro Álvarez; Francisco Giovine; Ricardo C. Cranwell; Ernesto Riccardi; y, entre mayo y junio de 1975⁹⁵: la incorporación de un miembro de las Fuerzas Armadas de Argentina, el Brigadier Juan B. Otheguy y algunos Directores más (titulares y suplentes) con títulos de ingenieros. La presencia de un militar en el Directorio de la empresa no es una cuestión menor. Los vínculos entre la dirigencia de la firma italiana y las autoridades nacionales habían sido fluidos desde la instalación de las primeras plantas en Córdoba: sobre todo se había establecido un vínculo con el general Perón durante su segundo gobierno, luego en el exilio llegando incluso a colaborar en gestiones y financiamiento del operativo de retorno al país. Con los

⁹² Guía de Sociedades Anónimas, editada por la Cámara de Sociedades Anónimas, Tomo 1, consultada en la Bolsa de Comercio de Rosario.

⁹³ Esta información se ha obtenido de referencias presentes en algunas Memorias y Balances Anuales, Boletines para supervisores, y el libro de Scarzanella, Eugenia, 2020.

⁹⁴ Actas de Asambleas de Directorio realizadas los días 27 de mayo 1974 y 3 de junio 1974, Boletín oficial del Estado, Buenos Aires, 10 de octubre 1974.

⁹⁵ Actas de Asambleas de Directorio realizadas los días 20 de mayo 1975 y 6 de junio 1975, Boletín Oficial del Estado, Buenos Aires, 24 de octubre 1975.

gobiernos radicales de Frondizi e Illia, y con algunos de los gobiernos militares, como el de Onganía, cuyas políticas económicas protegieron y promovieron el desarrollo de la industria automotriz, la relación fue cordial y fluida.

El ingreso de Oteguay, militar cordobés, en 1975, representa un estrechamiento de los lazos entre la firma y las fuerzas militares, entre los que era evidente la existencia de afinidades de larga data, aunque en coyunturas disímiles. Es llamativa la incorporación como miembro del Directorio, aunque claro está que tal práctica no fue exclusiva de Fiat (hay otras empresas que registraron situación similar). En el caso de las plantas de Sauce Viejo, se verificó⁹⁶, además, que parte del personal de seguridad y algunos puestos jerárquicos estratégicos, como el de Jefe de Personal, fueron ocupados en determinados períodos por ex policías o militares retirados. Esas presencias, tanto a nivel directivo, como en puestos intermedios pero claves en el espacio de trabajo, deben ser tenidas en cuenta al analizar las estrategias de disciplinamiento y represión antes y durante el período abordado. A priori, podemos decir que dan cuenta de la existencia de conexiones entre la empresa y las fuerzas militares y policiales a nivel local y nacional, que fueron más estudiadas para el caso de las plantas de Córdoba.⁹⁷

Retomando el análisis de la composición del Directorio, cabe marcar un cambio más en la década del '70 (aunque excede el período aquí abordado): en marzo de 1978, por objetivos y decisiones de la casa matriz, fue nombrado un nuevo director general: el ingeniero Sabattini⁹⁸, en reemplazo de Dogliotti. Varias de estas figuras como Pablo Sabattini, Ángela Macci de Alfetra (única mujer en el Directorio, primero síndica, luego directora, con formación en Economía⁹⁹), o Alfredo Lisdero, continuaron después en directorios de las firmas que resultaron de la fusión con el Grupo Macri.

La mayoría de los miembros del Directorio de Fiat Concord en Argentina, presentaban elementos comunes en sus procedencias y trayectorias: eran italianos, contaban con formación universitaria en Economía, Administración y Gestión, o Abogacía, en algunos casos también técnica (Ingenierías), y habían hecho carrera dentro de la estructura burocrática de Fiat, y/o en la gestión de otras grandes empresas, generando redes de contactos en el mundo empresarial. Se observa un rasgo característico de este tipo de estructura empresarial, planteado por Chandler: “las carreras de los directivos asalariados que dirigían estas empresas se volvieron cada vez más técnicas y profesionales (...)”, la

⁹⁶ A través de entrevistas y expedientes varios.

⁹⁷ Hay bibliografía que sostiene y documenta la realización de acuerdos comerciales entre el gobierno militar iniciado en 1976 y el grupo Fiat, así como beneficios financieros obtenidos por la empresa, aunque en un contexto de tensión generado por una política económica aperturista y de desindustrialización que impactó negativamente en el funcionamiento de las plantas de Fiat en Argentina (y llevó a la empresa a efectuar reestructuraciones). Informe de Responsabilidad Empresarial en delitos de lesa humanidad (AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, & SDH, 2016).

⁹⁸ Pablo Sabattini, hombre de confianza de Romitti y Agnelli en Fiat Turín, llegó a Fiat Concord en marzo de 1978 y dirigió el proceso de reestructuración de la empresa en Argentina, en el contexto de las proyecciones de la empresa para América Latina. Su trayectoria es similar a la de los directivos anteriores. Estudió Ciencias Económicas y Comerciales en la Universidad de Pisa y realizó su tesis doctoral en la Universidad de Bari. En Snia Viscosa trabajó junto al Cesar Romitti, administrador delegado de Fiat Spa para Fiat Concord., quien fue el vínculo que le permitió entrar a la estructura gerencial y directiva de Fiat: en 1976 le ofreció la Dirección de Finanzas Externas de la empresa en Turín. Dos años más tarde, sería designado Director general de Fiat Concord en Argentina. (Boletín para Supervisores N° 7, 1978, pp 2 y 3. Notas varias consultadas en Archivo CESPA).

⁹⁹ No se ha encontrado más información sobre su biografía y trayectoria, por eso es bastante escueta la referencia presentada.

formación de mandos se hizo cada vez más prolongada y formalizada.” Asimismo, “la selección y el ascenso se basaron cada vez más en la formación, la experiencia y el rendimiento antes que en las relaciones familiares o en el dinero. (...) A menudo ocurría que los directivos que realizaban actividades similares en empresas diferentes habían recibido la misma formación y habían asistido al mismo tipo de universidades. Leían las mismas revistas y pertenecían a las mismas asociaciones” (CHANDLER, 1977: 27).

Si miramos los recorridos y trayectorias en particular de algunos de los directores generales y presidentes del Directorio entre 1969 y 1978 (sobre los cuales se ha podido obtener información en las fuentes consultadas¹⁰⁰), podemos ver varios de esos rasgos en común mencionados.

Por un lado, nos encontramos con la figura de Aurelio Peccei, italiano, graduado en Economía por la Universidad de Turín, estudió luego en la Soborna. Algunas fuentes sostienen que su formación y el manejo de varios idiomas, le permitieron ingresar a Fiat, a pesar de su perfil antifascista, que no coincidía con el de algunos accionistas y directores generales de la firma. Le encargaron inicialmente tareas en China. Luego Peccei participó del movimiento antifascista y la resistencia italiana, en el contexto de la segunda guerra mundial. Hubo así algunos años de interrupción en su relación con Fiat, que se retomó en 1949, cuando le propusieron trasladarse a América Latina en representación de la empresa, teniendo a su cargo años más tarde, la tarea de poner en funcionamiento Fiat Concord en Argentina. Se convirtió en el primer presidente del Directorio de la misma¹⁰¹.

Por su parte, Oberdan Sallustro¹⁰², quien fue el primer Director General de Fiat Concord, era hijo de padres italianos (que habían instalado una empresa en Paraguay), estudió Jurisprudencia, interrumpiendo sus estudios para participar del ejército italiano durante el conflicto bélico como Peccei. Retomó luego y se doctoró en la Universidad de Turín. En 1946 ejerció un cargo en la Embajada de Italia en Asunción, para luego integrar una delegación de la Fiat Turín encargada de evaluar una posible instalación de la firma en Argentina. Francisco P. -socio del sobrino de Oberdan, Daniel Sallustro, en un emprendimiento posterior al cierre de Fiat en Sauce- nos comentaba que Oberdan

“fue compañero de trincheras de Aurelio Peccei. Un partisano que luchó contra los nazis. Evidentemente, nació una gran amistad”.¹⁰³

Ambos integraron la delegación que vino a la Argentina a fines de la década de 1940 para evaluar la radicación de la firma en el país.

Observemos también la trayectoria de los directores que sucedieron a Sallustro y presidentes que reemplazaron a Peccei. Giorgio Bardanzellu¹⁰⁴, nacido en Turín, estudió Publicidad y Derecho,

¹⁰⁰ Fuentes varias: Memorias y Balances, Boletines para Supervisores, Archivo CESPA, y SCARZANELLA, 2020.

¹⁰¹ SCARZANELLA, 2020 – AAVV, Video sobre la historia de Fiat Turín, realizado por History Channel. Consultado online: <https://www.youtube.com/watch?v=C44xrCN76XI>.

¹⁰² SCARZANELLA, 2020. En varias publicaciones de la empresa aparecen reseñas biográficas, exaltando su figura y su papel en Fiat, sobre todo posteriormente al secuestro y asesinato producido en 1972.

¹⁰³ Entrevista a Francisco P. Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

¹⁰⁴ SCARZANELLA, 2020. Notas periodísticas varias consultadas on line.

recibió instrucción militar y participó en la Gran Guerra en 1914. Después retomó el ejercicio de su profesión y se integró en el mundo de la política italiana, primero como miembro del partido Nacional Fascista -del que también formó parte Agnelli abuelo-, pasando posteriormente al Partido Monárquico italiano, para ocupar el cargo de diputado.

Sobre Renato Dogliotti no se ha podido encontrar mucha información, sólo algunas referencias en las que coincide con la trayectoria de sus pares directivos: italiano, con formación universitaria y experiencia en el mundo del management empresarial.

Luchino Revelli Beaumont, también nacido en Italia, funcionario con carrera dentro de Fiat Turín, fue enviado por la dirigencia de la empresa, a la Argentina en 1972, para llevar adelante las negociaciones con los militantes del ERP que habían secuestrado a Sallustro. Un año después del secuestro y asesinato de Sallustro, Revelli Beaumont ocupó la presidencia del Directorio en Argentina, en reemplazo de Aurelio Peccei. Conoció a Perón en ese tiempo, y desde la empresa financió la “Operación Retorno”. Según la prensa consultada¹⁰⁵, la multinacional italiana estaba interesada en traer a Perón de regreso a Buenos Aires para garantizar la paz social y sus negocios. Fiat pagó el avión en que se trasladó el general en noviembre de 1972, e incluso Revelli Beaumont lo acompañó en el vuelo del 20 de junio de 1973 con destino a Ezeiza.

Posteriormente, en el año 1976, el cargo de presidente pasó a manos de Ermanno Pedrana¹⁰⁶, también oriundo de Italia, graduado en Ciencias Económicas en la Universidad de Turín. Había ingresado a Fiat en 1940 desempeñándose como funcionario de la División Siderúrgica, alcanzando más tarde el puesto de vicedirector general de Fiat Turín.

La Dirección General de la empresa en nuestro país funcionaba en el imponente y moderno edificio Mirafiori, ubicado entre las calles Cerrito y Av. 9 de Julio, en Ciudad de Buenos Aires. Allí se realizaban las reuniones del Directorio y otros encuentros en los que participaban miembros de la Dirección general y jefes de Divisiones y de las distintas plantas. A su vez, mensualmente, el Director General de la División de Tractores (luego también el de Camiones) se trasladaban desde Buenos Aires hacia Santa Fe, para reunirse con el Director de la planta de Sauce Viejo y todos sus colaboradores. Oscar C., empleado del sector de Finanzas, específicamente en la parte de Costos, contaba:

“Entre esos colaboradores, estaba yo, que tenía que presentar, dar la información sobre cómo iban los costos... El área de técnica decía cómo marchaban las inversiones; el otro la planta; el gerente de personal informaba cómo estaba la situación gremial y así...”¹⁰⁷

También se hacían reuniones dos veces por año en Turín, llamadas ‘R.A.G’ (Rapido Andamento Gestionale). Una en marzo, donde se realizaba la presentación de la propuesta de cierre del año precedente y evolución de la gestión corriente respecto al “budget” o presupuesto (estimación de los gastos e inversiones de la empresa). La otra, en noviembre, en la que se hacían previsiones de cierre

¹⁰⁵ Revista *Somos*, 24 de octubre de 1977; SCARZANELLA, 2020.

¹⁰⁶ Boletín para Supervisores N° 2, 1976, pp19.

¹⁰⁷ Entrevista a Oscar C. Realizada por Brandolini y Bianco, 7 de marzo de 2012.

del año en curso y propuesta presupuestaria para el año sucesivo.¹⁰⁸ Carlos P, Director de la planta de tractores de Sauce Viejo, comentaba que en estas dos reuniones anuales -en las que tuvo participación durante varios años-:

“generalmente participaban Agnelli, Romitti, managers de Torino, los responsables de las Divisiones (los Directores generales) de Finanzas, Comercial y Producción, además de Directores Centrales de Concord según necesidad”.¹⁰⁹

Fiat Concord, al funcionar como filial de la italiana casa madre Fiat Turín, dependía de los lineamientos y directivas adoptados desde el otro lado del Atlántico. Se había diseñado una organización que tenía como características sobresalientes, la concentración del poder y la centralización de las decisiones, en el marco de una gran estructura jerárquica. Fiat era una gran “maquina burocrática.” En una de las entrevistas que realizamos a Francisco, recordaba una anécdota que Daniel Sallustro había escuchado repetir varias veces a su tío, Oberdan, el director general:

“si meten un león en el Cerrito¹¹⁰ y se come a los directores, no se entera nadie, porque había tantos... que si faltaba uno, probablemente nadie lo notaría...”¹¹¹

La empresa en Argentina estaba organizada en Divisiones por productos y Direcciones centrales instaladas en la Capital Federal. Dentro de la División de Vehículos Industriales, se hallaba la División Tractores. Luego aparecerá también la División Camiones y Motores. De estas Divisiones dependían las plantas instaladas en Sauce Viejo.

Carlos explicaba que

“la organización era de tipo ‘a matriz’, es decir con responsabilidades jerárquicas y funcionales interconectadas. Por ejemplo, la dirección Central de Concord emitía una disposición que debía ser cumplida por los responsables de Personal de todas las Divisiones, independientemente de la jerarquía, la cual debían respetar. Lo mismo valía para disposiciones centrales del Grupo desde Torino, aplicable a las iniciativas”.¹¹²

Al mismo tiempo, aludía además a la situación de determinadas Divisiones, que dependían jerárquicamente de una Dirección (como por ejemplo la de Producción de la fábrica de tractores), pero funcionalmente, debían responder ante alguna de las Divisiones Centrales de la empresa. Existía también ese tipo de relación entre las Divisiones por Sector (por productos) con la correspondiente del Grupo Fiat:

¹⁰⁸ Esto nos fue informado por Carlos, director de la planta de tractores durante el período que estudiamos. Él participó en varias ocasiones de esas reuniones. Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

¹⁰⁹ Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

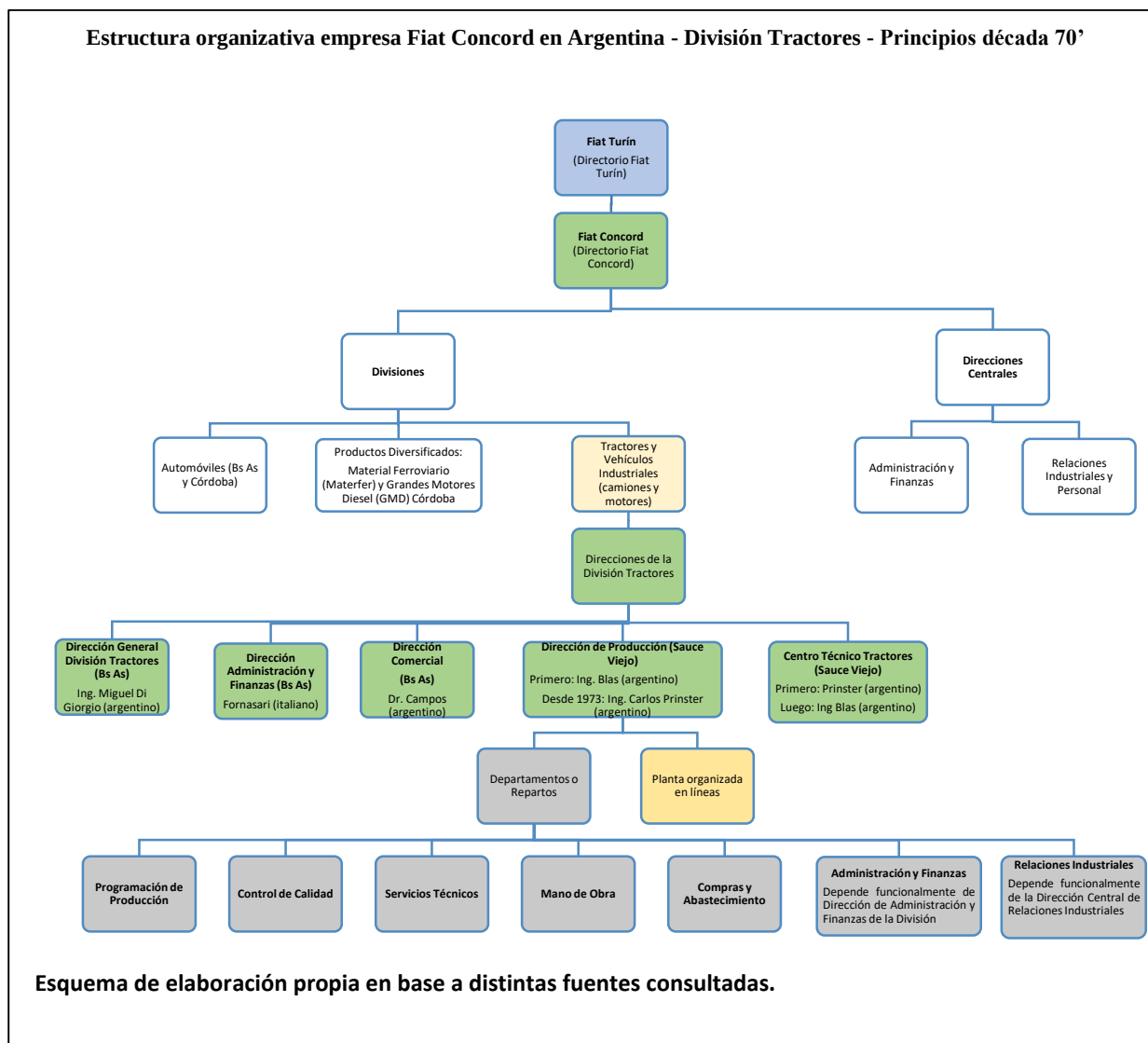
¹¹⁰ Es el nombre de una de las calles en la que se encontraba el edificio con oficinas administrativas centrales de Fiat. El personal administrativo y jerárquico solía referir al imponente edificio como “el Cerrito”.

¹¹¹ Segunda entrevista a Francisco P, Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

¹¹² Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

“Tractores de Sauce Viejo hacía referencia a Módena por los tractores, a Brescia (OM) por los motores y a Torino por Finanza. Posteriormente los camiones con Torino (Spa Stura) por sus productos”.¹¹³

A continuación, se presenta un esquema u organigrama, reconstruido en base a distintas fuentes consultadas, que muestra la estructura organizativa de Fiat Concord, focalizando la mirada en la División Tractores, en los primeros años de funcionamiento de la planta de tractores en Sauce Viejo.



Entre 1974 y 1976, con la instalación de dos nuevas plantas en Sauce Viejo (camiones y motores) se creó una estructura de gestión y dirección similar a la de Tractores, pero subordinada a una División específica creada dentro del área de Vehículos Industriales, la División Camiones y Motores.

Cabe puntualizar además que, en los últimos años de la década de 1970 se fueron realizando importantes modificaciones organizativas que implicaron la fusión de algunas Divisiones y Direcciones.

¹¹³ Ibídem.

Si focalizamos la mirada en la cúspide de la estructura de la filial argentina, que estuvimos describiendo anteriormente, podemos agregar sobre los sujetos que ocupaban esos puestos (miembros del Directorio de la filial de esta trasnacional) que no era frecuente su participación en asociaciones empresarias nacionales de peso, como la Unión Industrial Argentina (UIA), la Confederación General Económica (CGE), la Federación Argentina de la Industria Metalúrgica, entre otras. No obstante, sí hay registros, de su inserción en la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFA)¹¹⁴, con representantes que, en varias coyunturas, llegaron a puestos directivos de la misma. También en la Asociación de Fabricantes Argentinas de Tractores (AFAT)¹¹⁵, que nucleaba a las principales empresas multinacionales productoras de tractores y maquinaria agrícola con plantas industriales en Argentina.

ADEFA fue, en más de una gestión, dirigida por Directores generales de Fiat Concord. “Entre fines de 1950 y principios de 1960, la expansión y el volumen que había tomado la industria automotriz ya había generado más que un encuentro informal entre los directivos de las fábricas radicadas en el país, quienes promediando 1961, coincidieron en que, más allá de la lógica competencia que los colocaba en veredas diferentes, el contexto general y la proyección de futuro los alineaba en una importante serie de objetivos e inquietudes comunes. Así fue como el 5 de septiembre de ese año, Oberdan Sallustro (Fiat), Dough Kitterman (Ford), Howard Vange (General Motors), William Mosetti (Mercedes-Benz), James McCloud (IKA-Renault), Enrique Ariotti (Industria Automotriz Santa Fe), Guy Clutterbuck (Siam Di Tella) y Paul Acherman (Chrysler-Febre) firmaron un acuerdo mediante el cual se dio origen a la Asociación de Fábricas de Automotores (RETTORI, GIANATTASIO y otros, 2010). En esa reunión, se designó como presidente a McCloud de IKA, y vicepresidente a Clutterbuck de Siam Di Tella. Entre otras cosas, acordaron que la presidencia y otros puestos jerárquicos irían rotando anualmente.

Formalmente, la Asociación fue presentada con las metas de “favorecer la inversión en el sector automotor, fomentar su inserción internacional, aumentar la producción local de vehículos y el empleo, y procurar la competitividad de la industria” (RETTORI, GIANATTASIO y otros, 2010: 9). El objetivo principal era atender a los intereses comunes de las empresas terminales, así como también predisponerse a colaborar en conjunto con todos los actores de la cadena de valor para formular ante las autoridades de turno, propuestas tendientes a favorecer el desarrollo del sector y a facilitar a los usuarios la adquisición de automotores. Es por ello que, ADEFA estuvo al frente de alianzas con otras asociaciones (que nucleaban a esos otros actores de la cadena de valor) tales como la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), la Asociación de Fabricantes y Distribuidores de Repuestos de Motores (AFYDREM), el Centro de Industriales Siderúrgicos (CIS) y la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), así como también con los sindicatos SMATA y UOM, en tanto representantes de la fuerza laboral (pp13).

¹¹⁴ Revistas *Nosotros* (números varios), Boletines para Supervisores; RETTORI, GIANATTASIO y otros, 2010, pp. 9.

¹¹⁵ Boletines para Supervisores, Notas varias diario *El Litoral*.

Entre las gestiones realizadas en sus primeros años, puede mencionarse la creación de la Comisión Mixta Verificadora en 1963, en conjunto con las Cámaras de Industriales Fabricantes Argentinos de Repuestos de Automotores (CIFARA), la de la Industria Automotriz CIA, y la Secretaría de Industria y Minería. A través de esa comisión se implementaron posteriormente verificaciones conjuntas en las plantas industriales de las empresas terminales y en la de proveedores, con el fin de controlar el cumplimiento de los índices de “integración nacional” establecidos en la legislación automotriz de ese entonces. La asociación empresaria también promovió la complementación y especialización del sector automotor entre los países de América del Sur, así como la ampliación de mercados externos para los productos elaborados en Argentina.

En la prensa y otras publicaciones empresarias consultadas (correspondientes a la década de los '70), se observa la presencia de esta asociación representando los intereses de las empresas terminales del ramo automotriz, en muchas ocasiones manifestando preocupaciones, solicitando audiencias con autoridades del gobierno nacional, presionándolo en contra o a favor de ciertas políticas.

Por otra parte, hay estudios (SCARZANELLA, 2020) que observan también, en los niveles superiores de la estructura jerárquica empresaria, el establecimiento de “sinergias útiles” con la comunidad empresarial de origen italiano, especialmente con Techint del grupo Agostino Rocca y Propulsora Siderúrgica, entre las que según, Eugenia Scarzanella, fue habitual la circulación de personal directivo técnico. También señala evidencias de vínculos y participación en actividades encuadradas en la Cámara de Comercio italiana de Comercio de la República Argentina.¹¹⁶

Según la investigadora italiana, Fiat buscó aprovechar al máximo el desarrollo de una cultura ítalo-argentina resultante de distintos procesos migratorios, así como vínculos con empresas italianas de larga trayectoria en Argentina para procurar camuflarse como una empresa local, escapando del estigma de ser una firma multinacional, estrechamente asociado a la connotación de empresa “imperialista”. Buscó transformar su imagen de multinacional extranjera en la de empresa ítalo-argentina, inscribiéndose en toda una trayectoria previa de compañías de ese tipo. En ese sentido, se apeló a la noción de “familia” (usada también en otros sentidos discursivos, para legitimar ciertas prácticas de gestión de la mano de obra) con el objetivo de trazar vínculos entre las empresas italianas en Argentina, y de destacar el emparentamiento entre italianos y argentinos. Consideramos que hubo allí una estrategia empresarial, a nivel discursivo, que buscó incidir en el imaginario colectivo, en la opinión pública, con la idea de hacer a Fiat Concord menos extranjera y más nacional.

Según Scarzanella, esa estrategia se vio obstaculizada por la decisión de emplear mucho personal técnico y casi todos los gerentes y funcionarios administrativos provenientes de Turín, además de mantener una fuerte centralización respecto de la casa matriz. No obstante, consideramos aquí que esa apreciación está

¹¹⁶ La Cámara de Comercio Italiana en la República Argentina con sede en Buenos Aires es una entidad que opera desde 1884 “para favorecer la creación de relaciones comerciales entre el tejido empresarial argentino e italiano. Actúa manteniendo una estrecha colaboración con Cámaras y Asociaciones Sectoriales locales e italianas. Es promotora de workshop, misiones comerciales, conferencias, ferias, tanto en Italia como en Argentina, representando un punto de referencia para los operadores argentinos e italianos interesados en encontrar una contraparte en el otro país.” <https://ccibaires.com.ar/institucional/>

basada sobre todo en una observación de las características adoptadas por la organización de las filiales de Córdoba y Buenos Aires. En el caso de Santa Fe, se observa una mayor incorporación de población local en la mayoría de los cargos directivos y gerenciales de las plantas, en las gerencias de los distintos departamentos y el personal técnico contratado, aunque se mantuvo una fuerte centralización en la toma de determinadas decisiones, con autonomía en algunas cuestiones.

Cabe mencionar también que la empresa se demostró interesada -con fines estratégicos- en el análisis y la evaluación del desarrollo y rumbo de las economías argentina y latinoamericanas, e involucró a algunos de sus cuadros especializados (sobre todo en Economía y Finanzas) en un espacio de investigación y estudio que hizo de puente con distintos agentes estatales. Cuando Fiat instaló sus primeras plantas en Ferreyra, hacia la segunda mitad de la década de 1950, creó la Oficina para el Estudio de la Colaboración Económica Internacional (OECEI) en Buenos Aires. En dicha oficina se produjeron estudios sobre economía e industria argentina y latinoamericana y un Centro de documentación (luego donado a la Universidad de Córdoba). Ese Centro de estudios se constituyó en un espacio de circulación e intercambio entre profesionales y técnicos que, a menudo establecieron vínculos estrechos con los Ministerios de Economía en distintas gestiones, brindando “consejos” a los funcionarios de dichas reparticiones estatales, influyendo en decisiones económicas. Incluso, en determinadas coyunturas, se dio una circulación de personal entre ambos espacios institucionales (SCARZANELLA, 2020).

Los “mandos medios”

Si descendemos en la estructura jerárquica expresada en el organigrama anterior y observamos los siguientes niveles de dirección y gestión montados por la empresa en Argentina (luego de los miembros del Directorio de Fiat Concord), nos encontramos con los Directores de las Direcciones Centrales y las Divisiones por productos. A diferencia de los miembros del Directorio de Fiat Turín y los de Fiat Concord (italianos, algunos provenientes de familias nobiliarias, de muchos recursos económicos, que compartían ciertas trayectorias educativas y de carrera en el management empresarial), los cuadros subsiguientes en la cascada jerárquica, fueron ocupados por directivos de nacionalidad argentina, excepto el responsable de Administración y Finanzas, que era italiano.

La planta de tractores instalada en Sauce Viejo, como las de camiones y motores, pasaron a depender de la División de Tractores y Vehículos Industriales, que estaba a cargo de Miguel Di Giorgio (argentino). La apertura de las fábricas en Sauce implicó organizar los cuadros directivos y gerenciales a nivel de las plantas. Como planteaba uno de los directores entrevistados:

“la transferencia creó un problema de falta de management en la nueva planta: los cuadros de Córdoba estaban empeñados en el auto. Estaban disponibles los cuadros de supervisión de la producción de tractores a los que había que convencer transferirse con sus familias, la parte técnica (Centro Técnico Tractores) estaba en Buenos Aires, así como la parte comercial. También se recurrió a cuadros intermedios heredados de DKW”.¹¹⁷

¹¹⁷ Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

El Directorio de Fiat Concord decidió nombrar Director de la planta de tractores de Sauce Viejo al ingeniero Alfredo A. Blas (argentino), que se había desempeñado hasta el momento en un cargo directivo en la fábrica de autos de El Palomar. Para cubrir la posición de Director del Centro Técnico Tractores, fue designado el ingeniero Carlos Prinster (argentino) -que pocos años más tarde se convertiría en el Director de la planta-, transferido desde Rosario, junto a proyectistas y técnicos para experiencias y desarrollos de producto.

Como en el caso de las más altas jerarquías, los Directores de las Divisiones y de las plantas, acreditaban formación profesional específica ya sea en Administración y Gestión, o en áreas Técnicas, y, sobre todo, carrera en puestos gerenciales dentro de la misma Fiat o en otras empresas. En el desarrollo de estas trayectorias formativas y laborales, estos individuos habían ido tejiendo vínculos con otros agentes de las estructuras burocrático-financieras del mundo empresarial, particularmente en las ramas de las industrias automotriz, del tractor, autopartes, metalúrgicas. Dichas redes o entramados no eran un elemento de menor importancia en el proceso de “hacer carrera”, en cuanto claramente las referencias y recomendaciones para ocupar nuevos puestos (que, en muchos casos, implicaban ascensos) constituían un factor de mucho peso. El ingeniero Carlos P. nos contaba sobre su propio recorrido:

“fui elegido para la posición, por recomendación del ingeniero Sambucetti que dirigía el Centro Técnico en Buenos Aires y que no aceptó transferirse a Sauce Viejo (nos conocíamos porque colaborábamos en la estandarización de normas técnicas de ALALC para el intercambio comercial)”.¹¹⁸

Agregaba:

“En ese momento -1970- yo estaba en Rosario, trabajando en John Deere (competencia de la Fiat tractores), como responsable de Test & Evaluation (cargo en el que dependía de un manager oriundo de los EEUU). Viene al caso porque había entendido que el paso sucesivo en la carrera era improbable, dado que por política empresarial era ocupado por un estadounidense. Obviamente en la decisión (que implicaba transferir mi familia de Rosario a Santa Fe) estaban las mejores condiciones económicas y el hecho de pasar al grupo Fiat, la empresa privada más grande del país (segunda después de YPF estatal)”.¹¹⁹

Similar situación presenta la trayectoria del ingeniero Alfredo B., que venía de ocupar un cargo directivo en la planta de autos de Buenos Aires. En los dos casos, el traslado implicó un ascenso jerárquico, que iba acompañado de beneficios económicos, pero además y, sobre todo, de mayor reconocimiento profesional (que implicaban mayor prestigio y estatus) en la “carrera”.

Se pudo comprobar que algunos de estos directivos de plantas se insertaron en redes de asociaciones empresarias locales (lo que no ocurrió de manera generalizada con los italianos miembros del Directorio de Fiat Concord). Tal es el caso del mismo Carlos, quien, a partir de información provista por la prensa¹²⁰, pudimos corroborar hacia mediados de 1978 ocupaba los cargos de Director del Banco Santafesino de Inversión y Desarrollo y Presidente de la Cámara exportadora de Santa Fe.

¹¹⁸ Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

¹¹⁹ Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

¹²⁰ *El Litoral* 14 de julio de 1978.

Si se examina el siguiente peldaño en la línea jerárquica (luego de los dos “escalones” anteriores), aquel donde se hallaban los gerentes o jefes de los distintos Departamentos -también llamados Repartos- que se desarrollaban al interior de las plantas de Sauce Viejo, puede apreciarse que también eran mayoritariamente argentinos, muchos con formación en ingenierías. Algunos de ellos realizaban también actividades de docencia en escuelas técnicas e industriales de la zona -Escuela Industrial Superior, Universidad Tecnológica Nacional, Escuela Belgrano, etc.- (previamente, durante y/o luego de trabajar en la Fiat), tales son los casos de Alfredo B. (director de la planta de tractores), Luis (gerente), entre varios otros. También, como nos cuenta Carlos

“venían, con contratos anuales, Jefes de Reparto de Torino y Módena, jubilados, a entrenar nuestra joven estructura.”¹²¹

Toda esta estructura empresaria incluyó un conjunto de niveles distintos en los que se desarrollaron diferentes posiciones que anudaron contradicciones y tensiones, cambiantes según diversos factores. Posiciones que, no incluían sólo a los propietarios del capital, sino también a sujetos que no eran propietarios de los medios de producción, pero que detentaban poder de dirección y gestión. En otros términos, el análisis de la estructura nos permite observar heterogeneidades objetivas en la composición de esta clase. Sin embargo, al mirar las trayectorias educativas, laborales y los espacios de inserción social, encontramos confluencia, puntos en común, recorridos similares, que consideramos contribuyeron a acercar ideológicamente y en términos subjetivos a los individuos que formaban parte de toda esta estructura, más allá de las diferencias (integración que se acrecienta sobre todo en los niveles más altos de la estructura, aunque -vale aclarar- no implica que no haya habido situaciones de conflicto y enfrentamientos, sobre todo entre algunos de los directores de Concord y los de Turín, de los que hay registro, por ejemplo, en la prensa).

Esos elementos de integración irían confluyendo en una identidad de clase que se reforzaría al calor de las disputas con un “otro” con intereses distintos: los/as trabajadores/as. Los sujetos que ocupaban los puestos más altos en este esquema jerárquico, junto con los propietarios mayoritarios de las acciones (que dirigían el Directorio en la casa matriz) -en términos de género, casi todos varones, sólo hubo una mujer en el directorio de Fiat Concord-, constituían la patronal, la dirigencia empresarial, en el caso específico analizado. Dicha dirigencia, integrada por los “dueños del capital”, los principales accionistas y miembros de los Directorios de Fiat Turín y Fiat Concord Argentina, no tenía presencia en las plantas, no establecía una relación “cara a cara”, personal, con los trabajadores. Tampoco quienes ocupaban los puestos de las Direcciones y Divisiones Centrales de Fiat Concord Argentina, ni incluso las Direcciones de la División Tractores que funcionaban en Buenos Aires.

Eran los Directores de producción de las plantas (tractores, luego camiones y motores), los Gerentes y Supervisores de los distintos Repartos o Departamentos, los que sí mantenían una fuerte presencia en el ámbito laboral, entablando relaciones con el resto del personal, en la cotidianeidad de la fábrica, las oficinas administrativas, e incluso en los espacios de ocio. Eran los representantes de la empresa, del

¹²¹ Entrevista a Carlos P., Intercambios por mail con Carlos P., realizados por Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

capital, en la fábrica, su “rostro visible”. En una firma de carácter tan impersonal, el capital se personificaba en estas figuras, que encarnaban y defendían los valores, intereses y discursos de la empresa. Figuras que, se identificaban con los propietarios aún sin serlo, y a pesar de su condición de asalariados. Para definir en términos teóricos este posicionamiento complejo y hasta -en algunos sentidos- contradictorios, resulta útil el planteo de Erik Olin Wright, quien sostiene que en las sociedades contemporáneas es necesario tener en cuenta en el análisis de la estructura de clases, dos nuevos recursos junto a la propiedad de los medios de producción, que implican relaciones de poder de unos sobre otros: la autoridad en el proceso productivo y la cualificación o experticia (VAN DER LINDEN, 2019). Así nos encontramos ante posiciones de clase como las de directivos de las Divisiones y Direcciones Centrales, Directivos de plantas y Supervisores de los distintos departamentos, que, por la autoridad, poder de gestión-dirección y cualificación que detentaban, no se reconocían como “trabajadores” a pesar de que recibían un salario por su trabajo y aunque no eran propietarios del capital, dueños de la empresa. Se encontraban en posiciones de clase contradictorias que combinaban -en distinto grado según el caso- los intereses inherentemente antagónicos de capitalistas y trabajadores.

En términos de intereses, identidades y representaciones, estos individuos, se hallaban mucho más próximos a los propietarios del capital, a la patronal, la burguesía (en este caso, trasnacional), que de los obreros de planta. Es por todo esto que, sin desconocer las contradicciones y ambigüedades inherentes a esas situaciones de clase -señaladas por Wright-, cuando hablamos de “empresarios” en este tipo de empresas incluimos a todos esos sujetos: Directores de Divisiones, Directores de plantas, Jefes de Departamentos y Supervisores.

Luego del análisis planteado en torno a la patronal y sus características particulares en el caso analizado, y del recorrido realizado por el entramado de múltiples jerarquías al interior del colectivo empresario, en el que focalizamos en las trayectorias de algunos de los sujetos de carne y hueso que ocuparon puestos concretos dentro de esa estructura, nos proponemos abordar en el capítulo siguiente la configuración del colectivo obrero: explorar quiénes fueron los trabajadores y las trabajadoras de la Fiat en Sauce Viejo, atendiendo a un conjunto de dimensiones que iremos puntualizando.

Capítulo 2 - Los trabajadores y las trabajadoras

Se analizará en este capítulo la composición del colectivo de obreros y empleados de las plantas de Fiat en Sauce Viejo. Utilizo la noción de “trabajadores”, para hacer referencia a todas aquellas personas que vendían su fuerza de trabajo a cambio de un salario, ya sea realizando tareas manuales dentro de las plantas, administrativas o técnicas, y que no se hallaban en posiciones gerenciales, de supervisión ni directivas.

En el caso de los trabajadores de planta, se contempla toda una cascada de puestos desde el operario simple hasta aquellos que ocupaban los primeros puestos jerárquicos como encargados, jefes de sección o de línea (capataces) y habían llegado a las más altas categorías estipuladas en el convenio de la UOM (las de oficial y oficial múltiple). Los jefes de Departamentos, Supervisores, Directores - a pesar de su condición de asalariados- estaban expresamente excluidos del colectivo de trabajadores, en tanto, como se indicó anteriormente, ocupaban posiciones de gestión, control e ingresos que los diferenciaban y ubicaban en una situación de clase diferente.

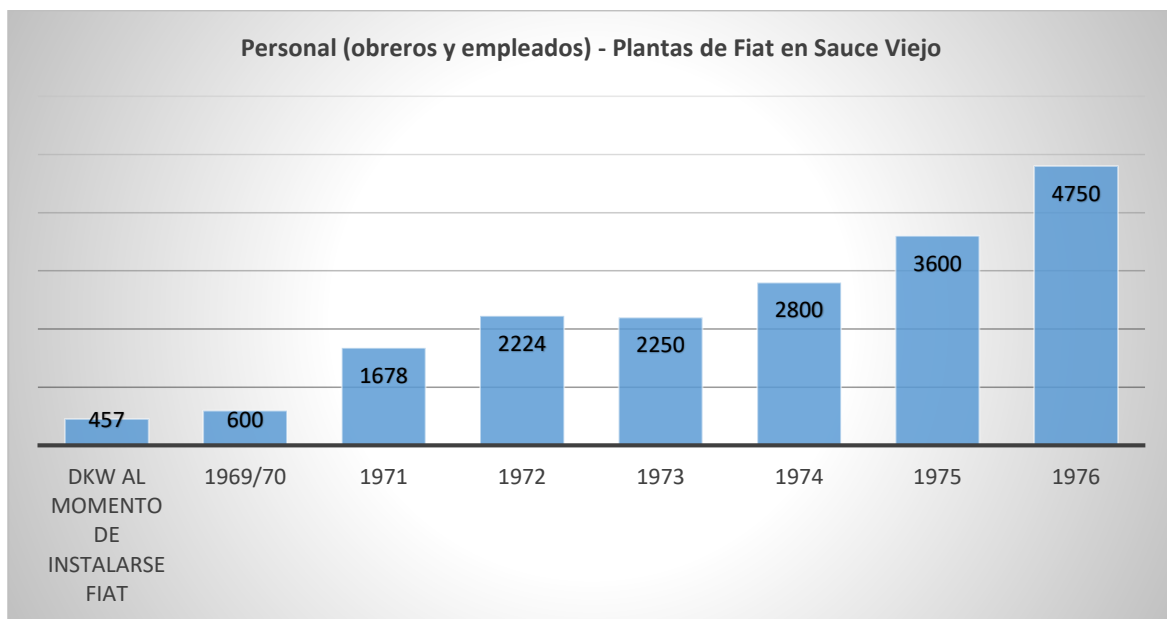
A los obreros y empleados en relación de dependencia directa con respecto a Fiat, se sumaban también estudiantes que realizaban becas y pasantías por un período determinado o que ingresaban como aprendices (situación contemplada en el convenio de la UOM), trabajadores contratados de manera tercerizada (los del comedor, cuyo servicio se concesionaba a otra empresa), trabajadores cuyo servicio se contrataba a término para tareas puntuales (como el caso de algunos proyectistas y diseñadores). A todos ellos, se sumaba el trabajo de cientos de trabajadores de talleres metalúrgicos subsidiarios de distintas dimensiones, que no eran obreros directos de la Fiat, pero proveían a la firma italiana distintas piezas.

Procedencias geográficas, trayectorias educativas y laborales previas

Entre abril y julio de 1969, cuando Fiat Concord comenzó a poner en funcionamiento la planta de tractores sobre las instalaciones de la DKW, el personal contratado se constituyó de 334 operarios y 266 empleados administrativos¹²² (600 trabajadores en total). Para mediados del año 1971, la cifra de operarios se había multiplicado por más del doble, siendo aproximadamente 1425 obreros de planta y 253 empleados¹²³, y hacia 1973 ascendía a 2200 personas, llegando a unos 3600 en 1975, y más de 4500 en 1976 (contabilizando en conjunto, obreros y administrativos de las tres plantas erigidas en el predio).

¹²² Revista *Nosotros* n° 46, 1971, pp9.

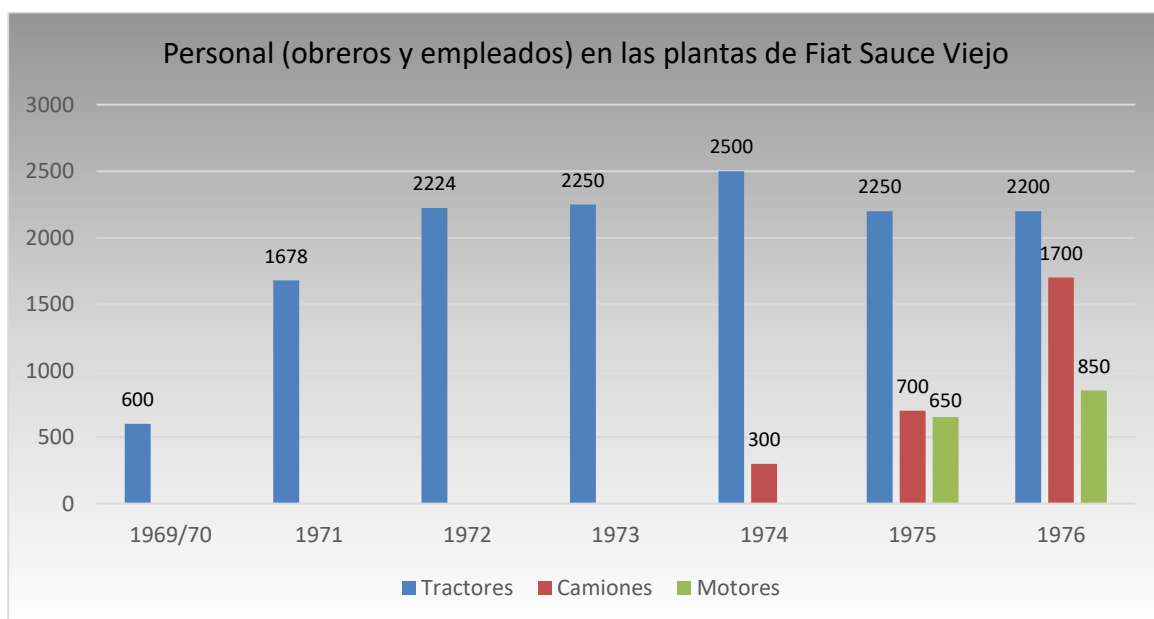
¹²³ Revista *Nosotros* n° 46, 1971.



Cuadro de elaboración propia en base a distintas fuentes consultadas.

Como se puede observar en el cuadro que figura a continuación, la que mayor cantidad de personal empleó fue la fábrica de tractores. En esta unidad fabril se desarrolló inicialmente la producción de tractores y motores juntas (en el mismo galpón), llegando a contar con 2500 trabajadores aproximadamente. En 1974 comenzó a funcionar la planta de ensamblaje de camiones, en la que trabajaron -en sus comienzos- unos 300 obreros, ampliándose en grandes cantidades en los dos años siguientes: llegando a unos 1700 en 1976 (más de cinco veces la cantidad señalada para 1974).

Finalmente, en 1975 se inauguró una planta de fabricación de motores. Parte del personal que trabajaba con los motores en la planta de tractores, fue trasladada a esa nueva unidad instalada por separado, aumentando al año siguiente en cantidad de personal empleado, aunque en menor medida que las otras dos. Finalmente, también se puso en marcha una planta de tratamiento térmico, que funcionó poco tiempo.



Cuadro de elaboración propia en base a distintas fuentes consultadas

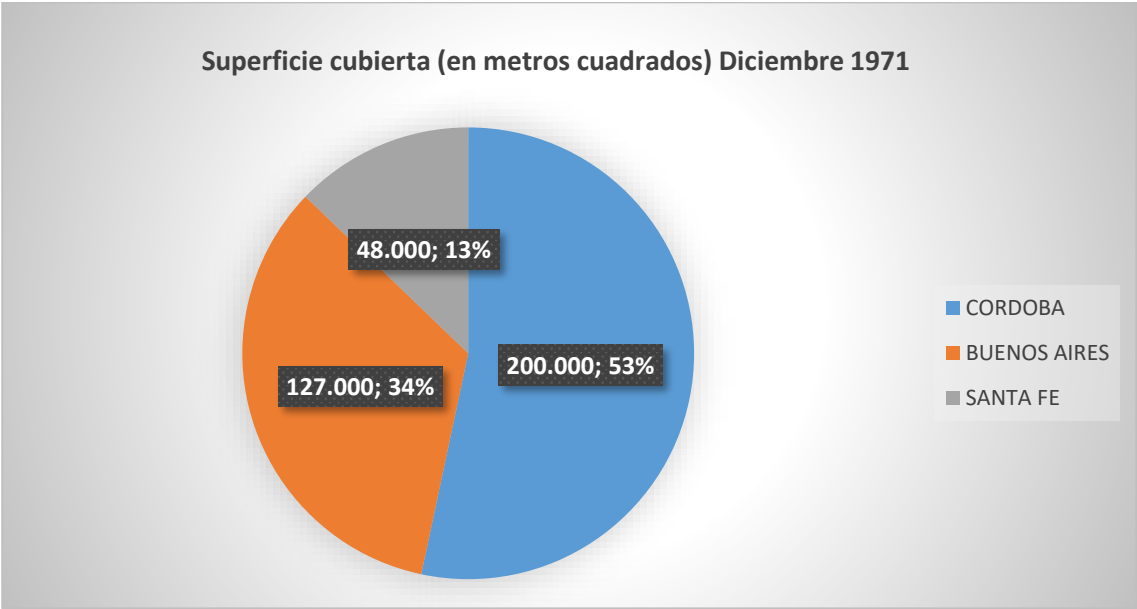
La Fiat Sauce Viejo se convirtió, en la empresa -del sector industrial- con más cantidad de obreros y empleados en sus plantas en el Gran Santa Fe, teniendo en cuenta los datos arrojados por el Censo Económico de 1974¹²⁴. Los aproximados 4800 trabajadores que llegó a tener hacia 1976, puestos en relación con la cantidad poblacional de Santo Tomé (17.400 habitantes en 1960 a 23.572 en 1970¹²⁵) y de Sauce Viejo (no figura como núcleo urbano en el censo de 1970, aparece en el de 1980 con 2532 habitantes) dan cuenta de su significatividad y singularidad. El personal empleado para esa fecha representa casi el doble de la población que Sauce Viejo registra recién al finalizar la década del '70, y el 20,3% de la cantidad de habitantes de la localidad de Santo Tomé para inicios de la misma (un 27,5% de la población si se toman los datos del censo anterior).

Sin embargo, al mismo tiempo es preciso poner en diálogo este cuadro, estas “fotografías” de tamaños y cantidades, con las magnitudes que manejaba la empresa en sus otras filiales argentinas: las de Córdoba y Buenos Aires, para comprender qué lugar ocupaban las plantas estudiadas en un complejo empresario más amplio. Si se observa el siguiente cuadro (tomando los años 1971 a 1974), se podrá apreciar que el personal empleado y las inversiones realizadas en las plantas santafesinas, más nuevas que las otras, eran bastante menores en cantidad, respecto de los de las otras unidades productivas de la firma, lo que deja en claro, cuáles seguían siendo los espacios de mayor peso y desarrollo de la empresa en Argentina. Aunque esa diferencia, no significaba que la nueva filial fuera considerada menos importante ni que no fuera tenida en cuenta al momento de la toma de decisiones e implementación de políticas empresarias. Por el contrario, en distintos materiales pueden

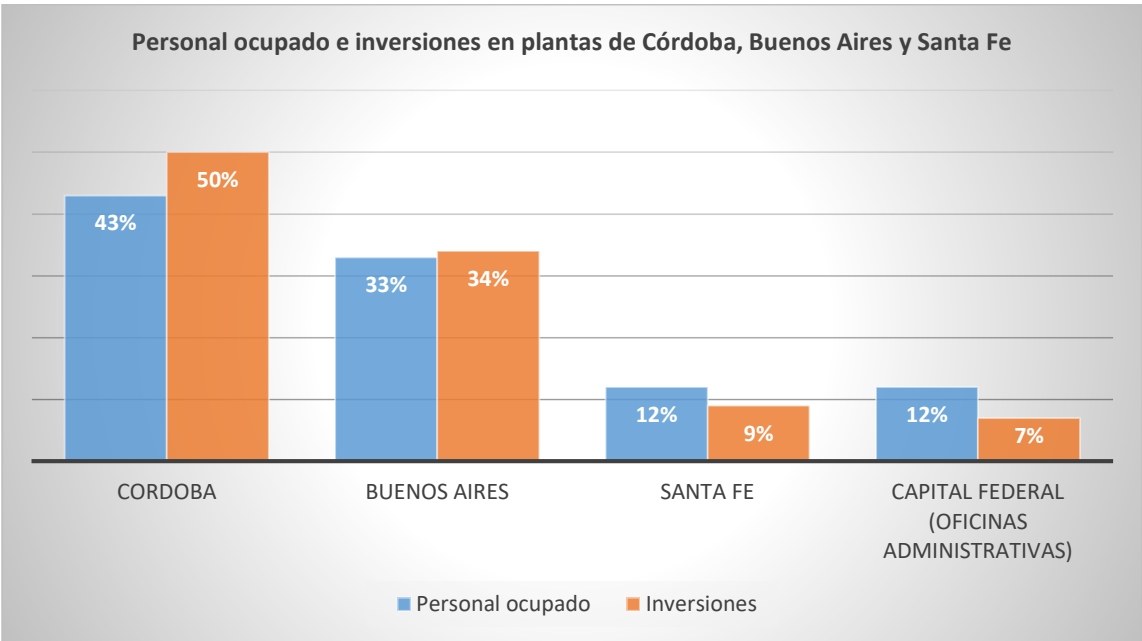
¹²⁴ Para esa fecha (en la que aún no había alcanzado su máxima cantidad de trabajadores) no se verifica en el listado de establecimientos industriales radicados en las localidades del Departamento La Capital, nucleadas en torno a Santa Fe (Santa Fe, Santo Tomé, Sauce Viejo, Laguna Paiva, Nelson, LLambi Campbel, Arroyo Aguiar, Candiotti, Cabal, Emilia, Monte Vera, entre varias otras) ninguna empresa que supere a Fiat en cantidad de trabajadores empleados. Es más, los mayores establecimientos industriales en la zona contaban con entre 700 y 800 obreros y/o empleados aproximadamente.

¹²⁵ Censos poblacionales 1960 y 1970, INDEC.

corroborarse proyecciones y cuantiosas inversiones concretadas en Sauce Viejo, primero entre 1974-1976 con la instalación de nuevas plantas, luego en 1976 y 1977 con la modernización de algunas líneas y secciones de las plantas ya existentes, y la puesta en funcionamiento de la planta de tratamientos térmicos.

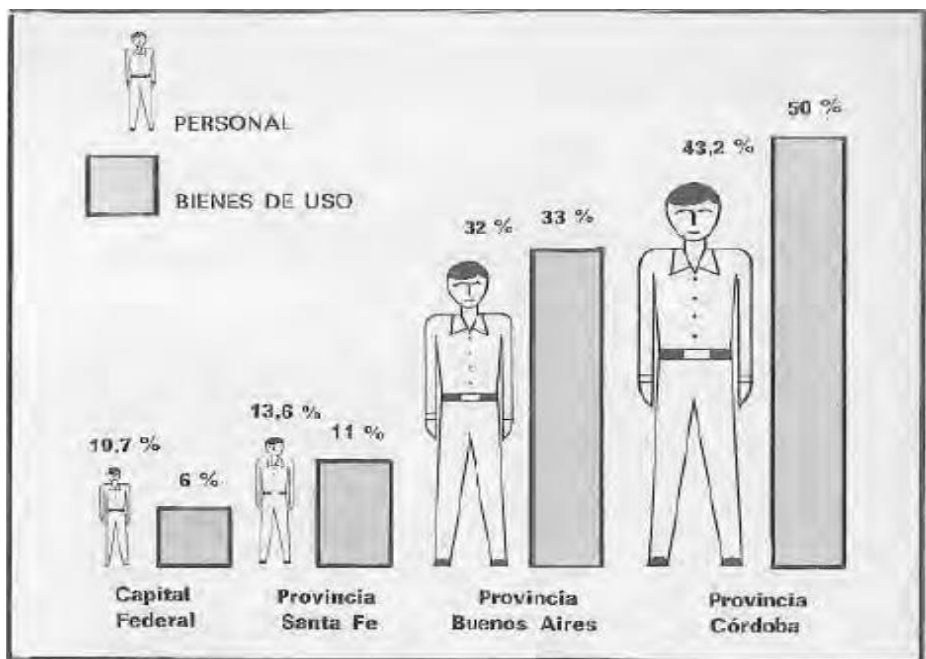


Fuente: Revista Nosotros 1972, N° 50, abril-junio 1972



Fuente: Revista Nosotros 1972, N° 50, abril-junio 1972

Personal ocupado e inversiones en plantas de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe



Fuente: Revista *Nosotros*, diciembre 1974.

Las dimensiones de las instalaciones porteñas eran casi tres veces mayores a las de Santa Fe, y las cordobesas, las superaban en aproximadamente cinco veces su tamaño. Sin embargo, a pesar de subrayar esas diferencias, estos cuadros aportan otro dato relevante a destacar: entre 1972 y 1974 mientras que las provincias de Buenos Aires y Córdoba se mantienen en los mismos niveles de personal e inversiones en bienes de uso (incluso Buenos Aires muestra un leve declive, aunque aumenta Capital Federal –que incluye sobre todo personal técnico y administrativo–), Santa Fe presenta un crecimiento, aun cuando ese cuadro no incluye la etapa de mayor incremento de esas variables, al calor de la apertura y desarrollo de las nuevas plantas (1975 y 1976).

¿Quiénes eran estos trabajadores de Fiat Sauce Viejo? ¿Cómo se fue constituyendo ese colectivo obrero? Por un lado, se hallaban los “ex DKW”, contratados por Fiat con reconocimiento de su antigüedad. Muchos de ellos, como otros trabajadores que se fueron empleando luego, eran técnicos mecánicos egresados de la Escuela Industrial (o de escuelas técnicas de Santa Fe como la Avellaneda o la Escuela Belgrano), e ingenieros que estaban cursando aún sus estudios o se habían ya graduados, en la Universidad Tecnológica Nacional (radicada en la ciudad capital de Santa Fe). Según información recopilada en entrevistas, también ingresó personal con formación técnica de otros establecimientos escolares, como las denominadas “escuelas-fabricas”, de localidades del interior de la provincia.

Dentro de ese grupo de los “ex DKW” había también algunos trabajadores que no habían pasado por la educación técnica formal, pero contaban con un capital de conocimientos en el desempeño de algunas tareas y puestos, logrado a partir de la experiencia de trabajo previa, que resultaba sumamente relevante.

Al grupo de “ex DKW” se sumó personal de planta y administrativos con formación técnica y experiencia laboral previa trasladados desde las plantas cordobesas a Santa Fe, a quienes se le ofrecía ciertas facilidades y beneficios a cambio de aceptar la reubicación (generalmente un ascenso, que implicaba mejor sueldo).

A medida que pasaron los meses, los crecientes niveles de producción exigidos y la apertura de nuevas plantas (camiones y motores), requirieron la incorporación de voluminosas cantidades de mano de obra. Para muchas tareas no se solicitaba contar con especialización ni formación técnica específica, se aprendía a partir de la experiencia.

Gran parte de los trabajadores que ingresaron a la planta, a medida que la fábrica fue creciendo, provenían de Santo Tomé y Santa Fe. También de otros pueblos¹²⁶ de alrededor y de la zona más en general: desde el oeste (de las colonias e incluso localidades lindantes con la provincia de Córdoba) de las localidades de Esperanza, María Juana, San Jorge, San Francisco. Desde el centro-norte de la provincia: de las localidades de Gobernador Crespo, Laguna Paiva, San Cristóbal. Desde el sur, de pequeños poblados como Sauce Viejo, Caima, Larrechea, Arocena, también de la ciudad de Coronda. “Gente del campo” puntualizaban varios entrevistados que, al ser contratados por Fiat, se radicaron - muchos- en Santo Tomé.

“Muchachos del campo, que trabajaban en el campo, de peones (...). Y bueno, los hacían entrar, tenían suerte y entraban ahí.”¹²⁷

Según un supervisor del área de personal entrevistado,

“se prefería a personas que venían del campo, porque aprendían y se capacitaban rápido en el puesto de trabajo”¹²⁸.

¹²⁶ Se nombran aquí las ciudades y pueblos que fueron mencionados por los distintos entrevistados. Quizá haya otras que no se han incluido.

¹²⁷ Entrevista a Carlos R. y Nidia R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

¹²⁸ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

Los/as que venían solteros/as -con novias/os en sus pueblos o conocían a sus parejas luego de entrar a Fiat- y sin hijos, se instalaban mayoritariamente de manera temporal en pensiones, entre tres o cuatro muchachos, hasta lograr luego de unos meses, comprar un terreno y construirse la casa propia, casi siempre, con ayuda de los compañeros. En diferentes barrios de la ciudad de Santo Tomé, había para esta época, zonas en loteo, grandes extensiones baldías sin construcciones, en las que muchos de estos obreros compraron terrenos. Los/as que ya estaban casados y procedían de localidades más alejadas, buscaban directamente comprar una casa para instalarse con la familia. Había otros/as, que ya vivían en Santo Tomé o Santa Fe (en distintos barrios del centro, sur y norte de la ciudad, entre los que se destaca bastante barrio Guadalupe, también Centenario) y al tiempo de ingresar en la fábrica, accedieron a la compra del terreno y se construyeron una vivienda propia, buscando en muchos casos, instalarse más cerca de la fábrica.

¹²⁹En las entrevistas utilizadas para el análisis se hacen referencias a gran cantidad de situaciones similares a las que se describen en los casos de quienes relatan y transmiten su testimonio en las mismas, por lo que, puede considerarse que son

personas empleadas en la planta (como operarios y en puestos jerárquicos) o en administración, que contaban con estudios técnicos y además con la trayectoria laboral previa de trabajo en la DKW.

Héctor M. se radicó en Santo Tomé luego de que su padre fuera despedido del frigorífico Nelson (Laguna Paiva) y consiguiera trabajo en la DKW. Mientras Héctor cursaba sus estudios secundarios en la Escuela industrial de Santa Fe, por iniciativa de su padre, ingresó como aprendiz en la sección de mecanizado y rectificado de la mencionada DKW. Permaneció hasta la etapa final de esta empresa y fue contratado luego por Fiat, cuando tenía 18 años. Corría el año 1969. Lo enviaron a Córdoba a capacitarse. Estuvo en las plantas cordobesas durante seis meses (vivenció el Cordobazo), allí conoció a empleados que posteriormente fueron trasladados a Sauce Viejo. Fue designado a la Marina para cumplimentar el servicio militar obligatorio. Cuenta que, le guardaron el puesto de trabajo en la sección de rectificación de cigüeñales, al que regresó en 1972.

Onelio C., también técnico mecánico comenzó a trabajar en 1961 en DKW, primero en el área de Métodos (oficina de planificación y distribución de máquinas en las plantas), después de muchos años lo trasladaron a cigüeñales, en la línea de motores. Como la situación de la empresa era bastante crítica e inestable, se fue a trabajar por seis meses a Gálvez (donde le había salido otro trabajo). Antes de que se cumpliera ese plazo, se dio el proceso de instalación de la Fiat, y fue convocado para trabajar en la misma. Así fue como ingresó al puesto de encargado de línea en la sección de cigüeñales, en la producción de motores (que inicialmente se desarrollaba dentro de la planta de tractores).

Ricardo C., técnico electromecánico, egresado de la Escuela Industrial, radicado en Santa Fe. Trabajó en la DKW en inspección y recepción, ingreso aproximadamente cuando tenía 23 años. Después del cierre de la fábrica, lo fueron a buscar para ofrecerle trabajo en Fiat, donde se desempeñó en varias secciones como Desarrollo de Nuevos Productos, Compras, Asistencia técnica.

Con una trayectoria similar, Luis C., técnico mecánico, empezó a trabajar en DKW hacia 1964 a los 20 años, mientras cursaba el cuarto año de ingeniería. Cuando la firma de capitales alemanes cerró, le ofrecieron una indemnización por renuncia voluntaria, que aceptó. Desde su interpretación, era un contexto en el que había mucho trabajo, y era relativamente fácil conseguir otro empleo. Se fue a Córdoba y volvió en 1972, contratado por Fiat, empresa en la que llegó a ocupar cargos de dirección de planta. No obstante, renunció unos años después, dedicándose a una fábrica propia que había puesto en marcha.

No todos los que venían de la DKW contaban con formación técnica. Hermes J.G. comentaba que varios de sus compañeros eran técnicos mecánicos, pero que no era su caso. Él no estudió, sólo cursó el primer año de la secundaria y luego abandonó. Entró a los 28 años aproximadamente a la fábrica de Autos Unión, donde ya trabajaba su hermano. Luego continuaron ambos en Fiat, sumándose además otro hermano de ambos. Hermes, contaba además con experiencia laboral previa: había trabajado en una fábrica de mosaico, en una fábrica química y en una estancia al norte de la provincia. Juan Z. ingresó joven a la DKW en 1963, en el sector de cigüeñales donde aprendió a partir de la experiencia. Cuenta que muchos jóvenes, como él, trabajaban a cargo de un capataz que les iba

bastante representativas del resto del universo poblacional analizado. Sumado a ello, el cruce con otras fuentes (como la Revista *Nosotros*, las Memorias y Balances anuales) refuerza lo planteado en esa línea.

enseñando las tareas a realizar. Estuvo allí hasta la llegada de Fiat, donde continuó trabajando. Fue enviado a Almacenes y después a inspección en control de producción en la planta de tractores.

Hubo mucho personal de áreas administrativas de DKW que también continuó en Fiat. Tal es el caso de Neldo, quien se había desempeñado en liquidación de sueldos, desde el centro de cómputo. Allí había recibido instrucción en el uso de los equipos de dicho centro. Ya instalada Fiat, una amiga, que se desempeñaba en Personal, le insistió en que se presentara, para trabajar en dicha sección. Neldo lo hizo y fue contratado para un puesto en esa área. También, Raquel, que se desempeñó en el área contable y Rubén, en la “DKW residual” encargada de todo el proceso de liquidación de activos y demás trámites vinculados al cierre de esa fábrica. En el caso del personal de estas áreas, contaba mucho tener el título secundario, que por convenio implicaba un reconocimiento salarial y una mejora en cuanto a categoría.

En segundo lugar, como se mencionó, vinieron trabajadores de las plantas cordobesas de Fiat, trasladados, para radicarse en Santa Fe, o con estadías temporarias, para formar a los obreros de Sauce Viejo en la realización de determinadas tareas y el manejo de ciertas maquinarias. En cuanto a nivel de capacitación, éstos -al igual que los “ex DKW” contaban con conocimientos adquiridos a partir de sus trayectorias laborales previas en el sector automotriz, lo que resultaba un plus para el acceso a puestos jerárquicos. En algunos casos, con capacitación técnica formal también. Aunque en otros, no. Cosme T., oriundo de Córdoba, no era técnico, pero según su propio relato,

“le gustaba” el trabajo en la automotriz y “aprendió desde la experiencia”¹³⁰.

Ingresó a Fiat en Córdoba hacia el año 1964 como operario en la planta de autos, y vino trasladado en 1969 a Sauce Viejo, donde se incorporó como supervisor en cigüeñales de tractores.

Hernán B., un obrero entrevistado, nos decía

“entró mucha gente que era de DKW y toda gente de Córdoba...prácticamente los jefes vinieron de Córdoba”.¹³¹

Juan M. sostuvo en el mismo sentido:

“...Vos caminando por las veredas de Santo Tomé vas a encontrar a muchos cordobeses que se quedaron acá, se arraigaron a Santa Fe o a Santo Tomé. Eran muchos los cordobeses que había porque vinieron a enseñarnos a nosotros, ya que sin dudas ellos venían con la experiencia. En el complejo de once casitas que teníamos en calle Sarmiento y Córdoba, todos eran cordobeses. La excepción: el de la esquina... (Ricardo C., también técnico). Bueno, él y yo éramos santafesinos. El resto eran todos cordobeses. (...) Y ni hablar de la calle Libertad entre Gaboto y Juan de Garay, esos también eran todos cordobeses, había muchos”.¹³²

Se señalan en un plano, a continuación, estos dos barrios, constituidos fundamentalmente por personal jerárquico que vino de Córdoba a trabajar en las plantas. La empresa les gestionó la instalación en esos espacios, la compra de los terrenos, y les otorgó facilidades económicas para la compra de los mismos y la construcción de las viviendas. Parte del personal jerárquico también se instaló a vivir en

¹³⁰ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

¹³¹ Entrevista a Hernán B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.

¹³² Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

distintos barrios de la ciudad de Santa Fe. En este plano, se indican también los barrios donde las personas entrevistadas informaron que los trabajadores de la Fiat compraban su terreno, y también dos de las pensiones que fueron mencionadas (con la aclaración de que funcionaban muchas otras en la ciudad)¹³³.

Observamos que la política de la empresa no fue en este caso la de constituir barrios obreros en torno a la fábrica, no había necesidad de una estrategia de tal tipo para fijar la mano de obra en general al territorio, la demanda de operarios se cubría sin problemas con trabajadores de las localidades de alrededor, que si venían de un poco más lejos, se las arreglaban para solucionar y autogestionarse el problema de la vivienda, con estadías temporarias en pensiones y luego el acceso al terreno propio con sueldos que permitían ampliamente esa posibilidad. Sí se aprecia una política patronal de gestión de los terrenos y viviendas (a partir de los dos complejos de casas construidos en Santo Tomé) segmentada y dirigida exclusivamente para cuadros jerárquicos trasladados desde Córdoba.

Localización barrios jerárquicos de Fiat y pensiones-viviendas de trabajadores



¹³³ Oscar P. estuvo en una de estas dos pensiones que señaló, ubicada entre calles Necochea y Centenario, de la ciudad de Santo Tomé, a pocas cuadras se ubicaba otro alojamiento similar. Ambos muy próximos a la plaza central, a lo que en ese momento era el centro de la localidad. Oscar y su esposa, comentaron en la entrevista que existían en Santo Tomé muchas pensiones de ese tipo, que eran en realidad casas de familias, en las que se alquilaba temporariamente a los trabajadores, alguna habitación con baño, en muchos casos compartiendo la cocina con la familia propietaria de la casa.

Plano de Santo Tomé, elaborado por E. Miorini, Obras Sanitarias de la Nación. Diario *La Gaceta*, 14 de junio 1963. Se identifican en amarillo: barrios de jerárquicos cordobeses gestionados por la empresa. En rojo: algunos de los barrios en los que fueron comprando terrenos los trabajadores de Fiat en la década de 1970 y algunas de las pensiones.

Además de los ex DKW y los cordobeses, se observa también un tercer subgrupo de trabajadores contratados en los primeros años de funcionamiento de la empresa, que tenían estudios técnicos, y si bien no compartían la trayectoria en la DKW, contaban con experiencias laborales en pequeños talleres metalúrgicos de la zona, o en otros espacios de trabajo (que habían implicado en muchos casos, el aprendizaje de un oficio), e implicaban, en algunos, recorridos por ámbitos de militancia política y sindical.

Juan M., técnico mecánico, egresado de la Escuela Industrial de Santa Fe en el año 1962, trabajó en un taller con su padre, que económicamente no iba muy bien, hasta que en 1969 logró ingresar a Fiat como operario de planta. Con estas características, se puede observar también la experiencia de Mario M., quien se recibió de técnico electromecánico en la Escuela Industrial y partió hacia Córdoba a continuar sus estudios, aunque debió abandonarlos por dificultades económicas familiares (que imposibilitaban sostener su vida de estudiante en otra ciudad) y regresó a Santa Fe. Logró ingresar a Fiat en sus primeros años de funcionamiento. Se desempeñó en diversos puestos administrativos:

“Trabajé en el área de programación de materiales, en el área de compras de materiales tecnológicos, también trabajé en el área de control de calidad, un área que para los técnicos era muy interesante porque todo lo que significaba el estudio de las estructuras metalográficas de metal, era una cosa que a mí me encantaba en ese momento”.¹³⁴

Mientras trabajaba en la Fiat, retomó los estudios de ingeniería mecánica en la Universidad Tecnológica Nacional, cursando por la noche, aunque terminó abandonándolos:

“era tal la demanda que yo tenía sobre mí que dije “bueno, la universidad la colgamos, y seguimos con el matrimonio, los chicos, la fábrica y la actividad política”.¹³⁵

Stelio S. terminó la carrera de técnico mientras trabajaba en una pequeña metalúrgica en Santa Fe. Trabajó 5 o 6 años allí hasta que se instaló la Fiat. Según comenta en la entrevista realizada, los encargados de selección de personal en Fiat pedían los listados de egresados del Industrial para ofrecerles empleo. Ingresó como técnico operario y terminó siendo jefe de un departamento técnico, a cargo de siete u ocho técnicos digamos, donde se hacía lo que se llamaba “la ingeniería del proceso”.¹³⁶

Como puede apreciarse, entonces, quienes ingresaban con estudios técnicos podían hacerlo en puestos de operarios, jerárquicos en la planta o en algún sector de planeamiento o administración, con mayores posibilidades de “carrera” y ascenso (se profundizará más adelante esto). En los trabajadores contratados inicialmente había una cantidad importante de técnicos “ex DKW”, aunque como vimos en los casos de Juan, Mario, Onelio, se fueron sumando muchos técnicos estudiantes o graduados

¹³⁴ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011. Segunda entrevista, 6 de octubre 2020.

¹³⁵ *Ibídem*.

¹³⁶ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

jóvenes que no contaban con esa trayectoria, pero sí con experiencia laboral en pequeños talleres metalúrgicos. También lo hicieron, sujetos con experiencias laborales en otros espacios, algunos con y otros sin formación técnica formal. Roberto C. ingresó a la sección de afilado y fabricación de herramientas, contando con aproximadamente 38 años. Sin graduación técnica formal (aunque asistió durante un tiempo a una escuela fábrica en tiempos de Perón), pero con una larga trayectoria obrera: trabajó desde los 13 años en el ferrocarril en Cruz del Eje, San Cristóbal y en Bs As. Aunque no había participado activamente de la militancia sindical en esos trabajos previos, en Fiat fue delegado de sector y miembro de la Comisión Interna, desempeñando acciones relevantes en defensa de los derechos de los trabajadores.

Emiliano M., había adquirido, de muy joven, el oficio de soldador y trabajaba en los talleres del ferrocarril, en Laguna Paiva. Explica que ingresó sin dificultades a Fiat en 1969 o 1970 (no recuerda con precisión el año), gracias a que contaba con un oficio y a sus antecedentes laborales como ferroviario. Sólo tuvo que pasar una prueba sencilla para probar su oficio. Señala que, además, fue recomendado por un amigo de un conocido. En su caso, contaba con una larga trayectoria y experiencia de militancia sindical en el peronismo de base, en el que según destaca, la prioridad era el movimiento, no el partido.

El caso de Carlos R. es similar el de Emiliano, con la diferencia de que él era oriundo de la ciudad de Santa Fe. Desde pequeño vivió en el sur de la ciudad. Luego de entrar a trabajar en Fiat, se casó y compró una casa a cuerdas de la de sus padres. No había completado su formación técnica, pero sí contaba con experiencia laboral previa en otras ocupaciones, oficio de chapista y soldador, y también recomendación de un conocido, lo que facilitó -como en otros casos- su entrada a la fábrica.

Carlos lo expresaba de la siguiente manera:

“terminé la primaria, después entré en la secundaria a una escuela fábrica, en Moreno y Urquiza, que ahora es la Belgrano, tres años. Y teníamos carpintería 3 meses y chapería 3 meses. (...) yo era un tipo al que le gustaba todo, todo lo que es manualidad me encanta hacer de todo. Me doy maña viste. Y cuando termino tercer año, yo podría haber seguido en la Industrial para técnico como hicieron muchos muchachos. Pero para lo mío no había una especialidad en chapería, si vos sos mecánico o electricista o tornero sí. Y había necesidad de trabajar. Bueno, mi viejo me hizo entrar en un taller de chapista allá por el centro así que todos los días me iba en bicicleta (...) Después, una hermana mía menor que yo, se había puesto de novia con un muchacho que era dibujante, pintor, hacía carteles, esas cosas. Y empezó a tener trabajo. Entonces me dice venite Carlitos, aprendé y dá una mano, yo te pago por lo que hagás. Y bueno, empecé ahí y salí letrista. He pintado paredes, vehículos, he trabajado para la cervecería Santa Fe, Nation, Arcor.”¹³⁷

Juan Carlos I. venía de una familia obrera. Su niñez fue difícil, con muchas carencias. Después de finalizar la escuela primaria, dejó de estudiar y comenzó a trabajar para ayudar a su padre a obtener el sustento diario. Mientras trabajaba, pudo hacer un curso de tres años en la Escuela Profesional Técnica nocturna n° 50 Gral. San Martín, en el que incorporó conocimientos sobre tecnología

¹³⁷ Entrevista a Carlos R. y Nidia R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

mecánica, matemática, dibujo técnico y cultura general. “No tienen idea lo que yo aprendí.”¹³⁸ Cuenta que esos aprendizajes le permitieron ingresar a Fiat con conocimientos sobre cómo poner a punto una máquina, con qué herramientas, las velocidades de corte y de avance, cómo trabajar con aleación, interpretación de planos, que le permitieron de entrada obtener la categoría de operario especializado. Manuel O, santotomesino, ingresó en octubre del 69’, luego de ser despedido de la aceitera Marconetti (en un proceso de reducción de personal). Entró para trabajar en montaje de tractores, pero como faltaba gente en almacenes, lo “prestaron” a esa sección. En su relato, remarcó que se incorporó “sin saber nada” de tractores ni motores, aunque sí de lo que implica el trabajo en fábrica, y fue aprendiendo a partir de la experiencia diaria.

Pascual G. ingresó a tractores en el año 1971, habiendo trabajado antes durante bastante tiempo en la Municipalidad de Santa Fe. Cuando cobró su primera quincena, ésta superaba significativamente su remuneración como municipal, lo cual confirmó su decisión de quedarse en la empresa, en la que pasando por distintas secciones:

“entré barriendo, después pasé a una máquina vibradora de tapa de cilindro; pasé por todo, un torno, que nunca lo había agarrado. Pero vos te tenés que dar maña, si te enseñan, es lo más fácil.”¹³⁹

En este grupo de trabajadores con experiencias laborales previas se encuentran también muchos obreros de Sauce Viejo, Caima, Larechea, Coronda, que, en ese entonces, eran predominantemente áreas rurales. El caso de Juan Pablo C. es representativo de muchos otros (él nombra a muchos conocidos del barrio que también entraron a trabajar en la Fiat). Juan ingresó en 1974, por recomendación de un conocido que ya trabajaba en la fábrica. Hasta el momento combinaba el trabajo en las chacras de arroz junto a su padre y la pesca: “Si no estaba trabajando en la chacra, me iba a la isla.”¹⁴⁰

Para terminar este apartado, cabe señalar que, en el caso de los empleados administrativos, entre los que había mujeres (sobre todo en algunas áreas y puestos específicos que luego se mencionarán), se daba prioridad a quienes tenían título secundario, acreditaban estudios en contaduría, manejo de cuentas, experiencia laboral previa vinculada a administración, cursos en dactilografía, aunque también ingresaban muchos sin formación de ese tipo, pero con contactos/conocidos que los recomendaban.

Las variables etarias y de género

El ingreso a una industria metalúrgica, y en particular a una automotriz multinacional, era visto como una oportunidad laboral importante y prometedora, en un contexto (la década de 1960) de promoción de la actividad industrial, y en particular, del sector automotriz. Para los/as jóvenes era relativamente “fácil” conseguir empleo en estos años, y más aún si se contaba con especialización técnica o el

¹³⁸ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

¹³⁹ Entrevista a Pascual G. Realizada por Brandolini, agosto 2020.

¹⁴⁰ Entrevista a Juan C. Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.

secundario completo. Pero entrar a la “Fiat” no era cualquier opción, sino una oportunidad excepcional en esta región.

Los años de la Fiat aparecen en las memorias de los y las trabajadores/as como “años dorados”, representación en cierta medida idealizada, incluso presente en quienes protagonizaron momentos de conflictos, de fuertes luchas y en quienes fueron víctimas de la represión (aunque en tensión con lecturas mucho más críticas de sus experiencias laborales). Esas imágenes o representaciones, consideramos pueden explicarse por una combinación de factores: aluden a una etapa de juventud, a identidades construidas en torno al espacio laboral, a fuertes vínculos establecidos allí, que dejaron huellas importantes en las subjetividades de los y las trabajadores/as. Pero, además, tienen que ver con que, entrar a la Fiat implicaba, importantes oportunidades a nivel profesional, por un lado, pero sobre todo por otro, el acceso a condiciones socio-económicas únicas en la región: salarios y beneficios económicos y extraeconómicos, por lejos, mayores que en cualquier otro empleo tanto del sector público como el privado.

También implicaba acceder y formar parte de espacios de sociabilidad y redes de solidaridad, y, en el caso de muchos/as, participar de experiencias de organización y conflictividad, en la defensa de sus intereses y reclamos considerados justos. El que estudiamos, fue un período de altos niveles de organización sindical de base, lo que, en las memorias de quienes militaron y participaron, aparece como un momento de esplendor, de auge. Sobre todo, cuando se establecen comparaciones con contextos vividos en décadas posteriores.

Teniendo en cuenta estas nociones en torno a cómo era pensado el ingreso a la Fiat por los mismos trabajadores y trabajadoras (y a como es recordado hoy, a posteriori), centraremos ahora la mirada en las variables etarias y de género. Eran en su mayoría, jóvenes. Pocos mayores de 30, salvo aquellos que venían de la DKW y personal trasladado de Córdoba.

Incluso había algunos menores que, entraban a trabajar, conforme lo establecido en el “régimen de menores aprendices”, contemplado en el convenio metalúrgico. Según dicho régimen, jóvenes de entre 14 y 18 años podían ingresar a trabajar en la planta (previa autorización de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional), “iniciando el aprendizaje de uno de los oficios de la industria”, luego de un período de cuatro años rendían “la prueba de suficiencia para optar a la categoría de medio oficial en la especialidad a la que se había dedicado”.¹⁴¹ El trabajo en la planta debía complementarse con estudios teóricos, correspondientes al oficio. Al cabo del período como obrero aprendiz, se continuaba trabajando con la categoría de medio oficial, en caso de aprobar la prueba correspondiente.

En Fiat, hubo jóvenes que ingresaron bajo ese régimen (lo que también había sido muy habitual durante la etapa de la DKW). Después, hacían el servicio militar obligatorio con el permiso que le otorgaba la empresa, para retornar -una vez finalizado el mismo- al trabajo en la fábrica. Es preciso tener en cuenta el planteo de Simonassi respecto de que, los aprendices en planta representaban “un

¹⁴¹ Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, pp 12.

caudal de fuerza de trabajo en proceso de calificación, notablemente más barata y desde esta perspectiva, deseable para el empresario” (SIMONASSI, 2004: 219), en comparación con los operarios en relación de dependencia que, al ir ascendiendo de categoría, implicaban un “gasto” mayor para la empresa desde el punto de vista salarial.

Por otro lado, si se analiza la composición del colectivo obrero de las plantas de Fiat en Sauce Viejo desde la variable de género, puede observarse en primer lugar que, los trabajadores de las distintas líneas y secciones de producción en planta (tanto en tractores y motores, como en camiones), en los distintos puestos, incluyendo los jerárquicos (encargados, jefes, capataces), eran varones. Incluso, en la mayoría de los Departamentos o Repartos vinculados a producción y administración, también predominaba mano de obra masculina.

La presencia de trabajadoras mujeres fue relativamente escasa y se concentró en algunas labores administrativas específicas: fundamentalmente, en el centro de cómputos, en el área de personal, como trabajadoras sociales, y en las secretarías de las distintas gerencias y direcciones. Las secretarías eran casi todas mujeres, salvo contadas excepciones. También había algunas mujeres, pero en mucho menor medida, en otras secciones de la administración (como facturación, compras, control de calidad, liquidación de sueldos). Por otra parte, eran mayoría mujeres las que preparaban la comida en los dos comedores que funcionaron en el predio, el de tractores y el de la planta de camiones. Aunque, en este caso, no eran empleadas directas de Fiat, sino de otras empresas (que fueron cambiando), ya que el servicio de atención de los comedores de las plantas, se hallaba tercerizado.

Se realizaron entrevistas a distintas mujeres que trabajaron en varios de los puestos y áreas anteriormente nombradas. Se hará referencia a algunas trayectorias y experiencias, recuperando información fáctica de los relatos orales (en triangulación con otros materiales consultados), pero examinando también algunas representaciones y percepciones presentes en dichos testimonios en torno al papel de la mujer en el espacio laboral y las tensiones mundo de la producción-esfera de la reproducción, que aparecen atravesadas por estereotipos y mandatos sociales contruidos en torno al género (en algunos casos reproducidos y asumidos, en otros puestos en cuestión por estas mujeres).

Amanda L., trabajadora social¹⁴² de la planta de tractores¹⁴³, nos contaba:

“Todas las secretarías de la gerencia eran mujeres. Muy pocas gerencias tenían un varón de secretario. Desde ya la secretaria del capo máximo de la fábrica era mujer y de ahí bueno en todas las gerencias, una secretaria mujer. La parte que más tomó mujeres fue el centro de cómputos de la fábrica. Ahí eran muchas las chicas. Después, el área de personal, también tenía, 4, 5 mujeres. Enfermeras por ejemplo no. En la parte de enfermería no hubo nunca ni médica mujer... claro, el 90 por ciento de la población ocupada en la fábrica eran varones. Y después bueno, algunas chicas sueltas ya como profesionales, sí. Había una chica como psicóloga, había entrado una psicóloga el último tiempo que yo estuve. Conservo una foto del día de la secretaria. Yo no era secretaria, pero como estaba dentro del grupo femenino, me

¹⁴² En las entrevistas, lxs trabajadores usaron mayoritariamente el concepto “asistente social”.

¹⁴³ Había ingresado en lugar de Ofelia, la anterior asistente -docente en la Facultad de Trabajo Social y militante política- que fue detenida en diciembre de 1975.

habían invitado. Se hizo en Santa Fe. Habremos sido unas treinta mujeres, y no estábamos todas las que trabajábamos ahí”.¹⁴⁴

Cruzando los datos que aparecen en distintas entrevistas, se calcula que hubo entre 40 y 50 empleadas administrativas aproximadamente, un número importante, aunque minoritario con respecto al total de empleados varones (más de 4500).

Claramente, esta composición en términos de género, se halla muy influenciada por representaciones, tradiciones, estereotipos, respecto de qué tipos de trabajos eran (y aún hoy son muchas veces) pensados y desarrollados por varones y cuáles por mujeres.

Podemos observar que -como sostienen diversos autores- las diferencias en la participación laboral entre hombres y mujeres no son resultado de diferencias de productividad en un modelo de mercado competitivo. Las oportunidades de acceso, las decisiones de contratación, las oportunidades de capacitación y movilidad laboral de los trabajadores varones y mujeres, incluso la definición de los salarios, estaban condicionadas e influenciadas (entre otras variables) por costumbres, prejuicios y estereotipos de género, socialmente estructurados (WANDERLEY, 2019 :40).

El tipo de tareas realizadas en las plantas, la rama industrial de la que se trataba, los perfiles de formación requeridos para muchos de los puestos, eran considerados socialmente, por los/as propios/as trabajadores/as y la dirigencia empresarial, como “naturalmente masculinos” (masculinidades que se expresaban de diferentes modos al interior del espacio de trabajo). Al mismo tiempo, las secretarías eran tradicionalmente ocupadas por mujeres (y pensadas como puestos femeninos), éstas solían acreditar formación que permitiera acceso a esas tareas y las de otras secciones administrativas, pero no oficios ni formación técnica que les abriera las puertas de entrada al trabajo manual en la planta.

Estas representaciones, formaciones y trayectorias diferentes de acuerdo al género en función de los mandatos y expectativas sociales, adquirirían sostén institucional. Los convenios colectivos metalúrgicos de la época, refieren una y otra vez al trabajador metalúrgico como un varón con oficio, que puede ascender a distintas categorías. Cuando se describen los oficios, o, por ejemplo, cuando se detallan las licencias, queda claramente en evidencia que se tiene como modelo de trabajador al obrero varón (por ejemplo, el otorgamiento de dos días por nacimiento de hijo -y ningún tipo de referencia a la licencia por maternidad¹⁴⁵- o la licencia por citación para cumplir servicio militar -que aludía a una obligación que no alcanzaba a la mujer-, son claros indicios de no se contemplaba la posibilidad de figuras femeninas trabajando en plantas fabriles de la rama metalúrgica).

Esas tradiciones y representaciones en torno a los trabajos y estudios esperados y “posibles” en función del género (que, sin duda, condicionaban el acceso a determinados puestos de trabajo) enmarcadas en una estructura social y cultural fuertemente patriarcal, definieron una composición predominantemente masculina de la fuerza de trabajo empleada en las plantas y los departamentos

¹⁴⁴ Entrevista a Amanda L. Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.

¹⁴⁵ En la práctica se otorgaban estas licencias, encuadradas en legislación complementaria.

técnicos. También influenciaron una política empresarial basada en la premisa de intentar no sobrepasar determinada cantidad de mujeres contratadas porque ello implicaba hacer frente a una serie de obligaciones (como la puesta en marcha de una guardería) que redundaba en mayores gastos. Francisco P., un supervisor entrevistado, fue claro en ese sentido. Cuando le preguntamos por la cantidad de mujeres que trabajaban en la fábrica, nos respondió que fue variando de acuerdo a los años, pero “se llegó a los 49, no 50, porque a los 50 había que tener guardería”.¹⁴⁶

En cuanto a este tema puntual, se encontraron referencias en una entrevista colectiva (realizada a dos trabajadores de planta y una trabajadora administrativa) a la creación de un Jardín Maternal por parte de Fiat en Santo Tomé, lo que también aparece mencionado en la Revista *Nosotros* del año 1975, aunque planteado en término de obra abierta a la comunidad en general:

“se contribuyó a la realización de obras comunitarias: entre ellas, una guardería habilitada cerca de Ferreyra, Córdoba, y otra en avanzado estado de construcción en Santo Tomé, Santa Fe”.¹⁴⁷

Por otro lado, las entrevistas permiten visualizar como eran pensados los roles según el género, desde la mirada de las mismas trabajadoras, aunque claro está, atravesadas por reflexiones y debates posteriores y actuales, aunque también por formatos y representaciones aún arraigadas. Otras fuentes, como, por ejemplo, la Revista *Nosotros*, transmiten también apreciaciones sobre dichos roles, desde la mirada empresarial. Esas representaciones permearon las relaciones obrero-patronales-, y fueron respaldadas, en gran medida, con el personal obrero y administrativo masculino y en parte, también por las mismas mujeres trabajadoras.

Dicha revista generalmente publicaba notas y artículos que referían a la idea de “familia Fiat” y de la familia obrera (esto será retomando en el capítulo 3). Esos escritos emitían juicios y transmitían mensajes que buscaban modelar conductas obreras en el lugar de trabajo, pero también delinear los roles y comportamientos esperados de los diferentes miembros de la familia del trabajador (planteado en términos de trabajador varón), incluyendo a su esposa e hijos/as. Aparecían explícitas referencias a los roles de género, especialmente a las expectativas puestas en la mujer del obrero: confinadas a los quehaceres del hogar, el cuidado de los hijos y a la atención del esposo. Se destaca, por ejemplo, artículos con recomendaciones “útiles” para la resolución de actividades vinculadas a la vida cotidiana, a las tareas domésticas, el vínculo con los maridos, la relación con los hijos, etc.

En algunos números, se introducía el tema de la mujer trabajadora, planteado como un problema en tanto implicaba el descuido de la tarea femenina por excelencia: el cuidado y la educación de los hijos. Las notas sobre este tema, interpelaban a las y los trabajadores lectores, incitándolos a la reflexión sobre el asunto, presentado como una encrucijada sin salida que ponía a las mujeres frente al dilema: ¿el trabajo o los/as hijos/as?

¹⁴⁶ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

¹⁴⁷ Revista *Nosotros*, N° 74, mayo 1975.

En los relatos de los obreros, de sus esposas, así como en los de las mujeres que trabajaron en sectores administrativos de Fiat, se observa, en gran medida, el fuerte arraigo de estas nociones que observamos en el discurso empresarial.

Amanda L., nos explicaba que la mayoría de los obreros eran casados o con novia:

“En la parte de producción... era gente joven, pero con familia. Pocas esposas trabajaban. Porque era como que no era necesaria la colaboración económica de la mujer. Más allá de que hoy por hoy nos estaríamos planteando otra cosa, (...) no nacimos para ser amas de casa si no también tenemos nuestras aspiraciones, nuestros deseos de hacer nuestra vida propia en lo laboral. Pero en ese entonces, porque estamos hablando de 30, 40 años atrás, sí, este... La mujer era más de la casa viste”.¹⁴⁸

La idea de que “pocas esposas trabajaban” expresa más bien un discurso o mandato social, más que una expresión de la realidad efectiva de muchas esposas o novias de trabajadores de la Fiat. Importante cantidad de las esposas que participaron de las entrevistas o entrevistadas por separado, trabajaron en distintos empleos en paralelo al de sus compañeros en la fábrica: en labores tales como docencia, asistencia social, peluquería, cuidado de niños, comercio, entre otros rubros.

En el caso de las mujeres que trabajaban en la fábrica en administración, se enfrentaban a esos mandatos expresados en el relato de Amanda y también a dificultades prácticas y concretas (cuando tenían esposo e hijos/as) vinculadas a cuidados y tareas que se esperaba resolvieran. En las entrevistas realizadas a mujeres que trabajaron en el centro de cómputos, en administración o como secretarias, se pudo observar que, muchas, una vez casadas y, sobre todo, al convertirse en madres, dejaban de trabajar. Sólo algunas volvieron a la actividad laboral en la fábrica, cuando hubo necesidad económica. Sí continuaron trabajando más tiempo, aquellas que seguían solteras o en parejas, pero sin hijos. Analizamos, a continuación, algunas trayectorias:

Raquel S. ingresó a trabajar en administración en DKW (en tareas vinculadas a verificación de facturación), fue seleccionada por el jefe de la sección, que en realidad buscaba a un varón para el puesto, porque -según él expresara- la empresa no quería contratar más mujeres. Como ninguno de los varones postulados para el puesto reunía los requisitos necesarios, y la mejor preparada era Raquel, fue la que accedió al puesto. Así conoció a Rubén P., su jefe, con quien, posteriormente, terminó estableciendo una relación de noviazgo, y finalmente se casó. Ambos fueron contratados por Fiat, luego del cierre de DKW (también para tareas administrativas), pero Raquel dejó de trabajar después de que nacieron sus dos primeros hijos, para poder ocuparse de tareas reproductivas, manifestando la sobrecarga que le implicaban las labores en la oficina y en el hogar:

“Ya cuando nació la Gabi, yo dejé. (...) dejé, por la licencia de maternidad. Volví de nuevo ahí. Y en septiembre del ‘72, que nació el Guille, yo ya renuncié. No fui más. La idea era quedarme con los chicos en casa, ya no es lo mismo. Aparte el horario también. Nosotros nos íbamos siete, siete y media de la mañana y hasta las cinco y media a lo mejor, no volvíamos. (...) En esa época una de mis hermanas, me cuidaba la Gabi. Pero no era vida tampoco, yo llegaba y mi hermana se iba a estudiar, dejándonos

¹⁴⁸ Entrevista a Amanda L. Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.

papeles escritos viste...me perdía las mejores horas. Más todo el trabajo de la casa después también...Basta, me quedé acá en casa. Y volví de nuevo en el 86 (...) Pasó que él había renunciado a la fábrica, porque hubo un problema este...depresivo...y claro, mucha presión tenía ya en la fábrica. Él estaba en la caja, manejaba plata, que iba al banco...”¹⁴⁹

El testimonio de Raquel da cuenta de que la decisión de dejar el trabajo luego de ser madre, tenía que ver también con una salida a la recarga laboral que implicaba la sumatoria del trabajo dentro y fuera del hogar. También aparece la referencia a la existencia de redes familiares que podían habilitar o no la posibilidad del trabajo femenino de una madre fuera del hogar, en cuanto permitían resolver con mayor facilidad o complicaban la cuestión de del cuidado de los hijos, en un contexto en que no había muchos jardines maternales ni era habitual recurrir a ellos.

Otras mujeres, muchas de las secretarias, eran solteras y sin hijos, los que les facilitó la continuidad laboral en la Fiat. Raquel recuerda a Rosa, una amiga que trabajó también en la fábrica. Cuenta que ella siguió trabajando hasta la última etapa de Fiat, continuando luego en una empresa abierta por un ex director de la empresa:

“era una mujer grande, soltera porque ella no tenía familia. La familia que tenía, mejor dicho, era la cuñada y los hijos del hermano, que vivían junto. No es lo mismo cuando tenés hijos o marido. Pero ella, no. Ella iba a la fábrica y era su mundo eso”.¹⁵⁰

Los casos que siguen presentan algunos puntos en común con la situación de Rosa, mujeres que fueron solteras y sin hijos durante su tiempo de trabajo en Fiat (estableciendo relaciones de pareja más tarde, en los casos que se mencionan a continuación):

Amanda L dejó su trabajo en la Municipalidad de Santo Tomé, para ingresar a Fiat. Hacía poco tiempo que se había graduado. Los sueldos eran muy superiores no sólo a los del sector público, sino a los de cualquier otra empresa privada de la zona. La empresa llamó a concurso para cubrir el cargo que había sido ocupado por Ofelia, a quien Amanda conocía, porque había sido su profesora en la carrera. Recuerda los nervios del momento de la entrevista, a la que se presentaron varias conocidas. Amanda fue seleccionada para el puesto: entró como becaria, cumpliendo media jornada (4 horas diarias) en la gerencia de Recursos Humanos (Personal), de la planta de tractores. Cuenta además que, posteriormente, se sumó otra trabajadora social para la nueva planta de camiones: Adriana B., con quien compartió algunas capacitaciones y tareas (aunque no hubo para la planta de motores, que era más chica):

“En ese entonces el psicólogo que era jefe mío me dio material así de lectura, el primer tiempo estuve en eso. Después, tres o cuatro meses ya me efectivizaron, me pasaron a planta permanente y ahí sí, ya estuve 9 horas de trabajo, trabajábamos de 8 de la mañana a 5 de la tarde”.¹⁵¹

¹⁴⁹ Entrevista a Raquel S. Realizada por Bianco, 14 de febrero 2020.

¹⁵⁰ Entrevista a Raquel S. Realizada por Bianco, 14 de febrero 2020.

¹⁵¹ Entrevista a Amanda L. Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.

Amanda cuenta que, invirtió parte de sus ingresos en mejoras de la casa en la que vivía con sus padres y hermanos, compró un auto a medias con su hermano que también entró a la Fiat, luego uno propio, recuerda esta época como de un buen pasar económico:

“fue una etapa linda. De comprarte ropa todos los viernes (risas)”.¹⁵²

Cuenta que, inicialmente, no tenía bien claro de qué tenía que encargarse en la empresa. Ello se fue definiendo y aclarando con el tiempo. Se empezó a difundir en la planta que se disponía de este tipo de atención profesional, por lo que distintos obreros comenzaron a acercarse a hacerle consultas:

“Estabas con la gente que no estaba conforme con su lugar de trabajo, la gente que tenía problemas familiares y que no sabían por ahí cómo encauzar su situación. (...) Muchos supervisores también tenían sus consultas que hacer, porque a veces tenían problemas con algunos de los empleados que tenían a su cargo y me iban a preguntar qué hacían, cómo tratarlos, si yo los podía atender a ver, cuál era el problema”.¹⁵³

También comenzó a encargarse de la organización y acompañamiento en viajes (a Córdoba, por ejemplo) y de la preparación de los regalos otorgados por la empresa, al trabajador y su familia en Navidad y Año Nuevo, para el día del niño o el cumpleaños de alguno/a de sus hijos/as. Por otro lado, como asistente social, debió atender y efectivizar “la conexión empresa y familia”.¹⁵⁴ Por ejemplo, en caso de fallecimiento de algún familiar directo del empleado, iba en representación de la empresa al velatorio. En caso de enfermedad del trabajador, o de que éste tuviera un familiar enfermo y solicitara permiso para ausentarse en la fábrica y quedarse en la casa a atenderlo, debía concurrir a la casa y chequear que fuera cierto (y que no hubiera otro familiar que se pudiera hacer cargo). Amanda recién se casó después de su trabajo en la Fiat, en la que estuvo empleada hasta 1980, año en que fue despedida cuando redujeron personal en distintas áreas.

Norma I. era de Esperanza y había venido a vivir y trabajar en Santa Fe. Se alojaba en una pensión. Al ver en el diario el aviso de que una importante empresa de la zona buscaba Secretaria Ejecutiva, envió su currículum y la demás documentación solicitada para probar suerte. Cuando la llamaron y se enteró que se trataba de Fiat, fue para ella una gran noticia. Luego de pasar algunas pruebas y entrevistas, le notificaron que quedaba en el puesto de secretaria del gerente de Relaciones Industriales. Ingresó en octubre de 1976, y continuó hasta el proceso de cierre. Pudo alquilar un departamento junto a una compañera en barrio Barranquitas (al norte de la ciudad), por lo que debía tomarse un colectivo hasta la cancha de Colón, y de ahí otro para ir hasta Fiat (o coordinar con algún compañero que habitualmente pasara por allí, para ir juntos en auto). Cuando la entrevistamos, explicaba en qué consistía su trabajo:

¹⁵² Ibídem.

¹⁵³ Ibídem.

¹⁵⁴ Ibídem.

“yo era la secretaria del gerente de Relaciones Industriales. Era la gerencia que manejaba todo lo que era personal, recursos humanos, la guardia, capacitación, seguridad industrial...todo eso dependía de la gerencia. (...)”¹⁵⁵

Cuenta que se encargaba del teléfono, la correspondencia, la agenda, y hacía de nexo entre el gerente y todas las actividades del área. Nadie entraba a la gerencia sin pasar antes por ella. También le tocaba convocar “a los que el gerente les quería bajar la caña”¹⁵⁶ (llamar la atención), o a la inversa, poner en comunicación a trabajadores que querían hacer algún planteo al gerente.

Alicia A. se presentó a unas pruebas para ingresar a Fiat en 1976, pero por el hecho de tener un hermano preso por razones políticas, no fue aceptada para el puesto. Luego, en el contexto de cambios en la dirección de la planta, y por ayuda de un administrativo amigo, volvió a intentar y quedó¹⁵⁷. No estaba casada ni tenía hijos/as.

Clelia B. entró en el '76 a la sección de cómputos. Clelia se puso en pareja con otro administrativo de Fiat, con quien se casó y tuvo una hija, durante su trabajo en la Fiat, pero pudieron continuar trabajando, combinando maternidad, trabajo en el hogar y fuera de él. Sin embargo, como dijimos, predominaban los casos de mujeres que, al convertirse en madres, abandonaban el trabajo fuera de hogar, volviendo al mismo sólo en caso de necesidad económica. De hecho, hay varios casos de mujeres que ingresaron en puestos administrativos en lugar de otras que habían iniciado una licencia o renunciado al convertirse en madres.

Por otro lado, a las consideraciones en torno a la situación de las mujeres trabajadoras, habría que agregar la existencia de distintas normativas establecidas por la empresa en lo que respecta a los comportamientos y conductas esperadas o prohibidas según el género y a diferentes formas de pensar los espacios en función de ello, muchas de ellas expresadas tácitamente, pero bien conocidas por todos/as. Las mujeres tenían, por ejemplo, prácticamente prohibido ir a la planta y subirse a camiones con los operarios, según se argumentaba, por cuestiones de “seguridad” (no contaban con la ropa adecuada, y podía resultar “peligroso”, “podían lastimarse”), pero además porque no estaba bien visto eso en una empleada. Las plantas, los tractores, camiones y motores eran parte de un mundo absolutamente masculino.¹⁵⁸ Hay un cúmulo de estereotipos y nociones que allí se anudan en torno a

¹⁵⁵ Entrevista a Norma I. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017

¹⁵⁶ Segunda entrevista a Cosme. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017

¹⁵⁷ Ingresó a la fábrica de camiones en septiembre de 1977, en el puesto de secretaria de la gerencia (departamento) de Producción en la planta de camiones. Trabajó allí hasta los primeros meses del año 1979, momento en que se cerró y trasladó la planta de camiones (y también la de motores) a Córdoba. Entró por contactos con un gerente que asistía al sanatorio en el que ella trabajaba. Alicia, como otras mujeres entrevistadas, ingresaron a Fiat en un período que excede el abordado en esta tesis, por eso, no las incluyo en el análisis general. Es el caso también de Liliana G. que ingresó al puesto de secretaria del director de producción de la planta de tractores a principios de la década de los '80, aunque tuvo familiares varones que trabajaron en las plantas desde muchos años antes.

¹⁵⁸ El caso de Liliana G. revistió características excepcionales, su situación fue diferente, aunque ya en el marco de un período que excede la etapa que aquí analizamos. En un contexto de ajuste y reducción de personal, además de secretaria, se desempeñó en el área de Expedición y luego en Comercial, llegando a ser encargada de esos sectores. Situaciones de este tipo prácticamente no tuvieron lugar en el período de auge y mayor desarrollo del complejo industrial.

Su trabajo en Expedición implicaba una fuerte presencia y conexión con la planta. La tarea que tenía a su cargo, la condujo a caminar la planta a la par de los obreros varones, entre máquinas, herramientas y tractores (en una etapa muy distinta a la de la década anterior cabe aclarar) como no había hecho ninguna de las demás mujeres secretarias ni de otros puestos administrativos. Debía realizar el despacho de los productos terminados hacia los concesionarios, con el equipamiento que cada uno pedía. “Yo hacía preparar los pedidos y después coordinaba con los camiones para que los vinieran a buscar.

la idea de que el trabajo con el metal, los vehículos y máquinas, los motores, eran campos de experticia de los varones, y trabajos que requerían de una fuerza física que sólo ellos podían sostener.

Finalmente, para cerrar este apartado, es preciso agregar que, sería pertinente considerar también otra variable en el análisis, que se entrecruza con la clase, y con su composición en términos de edad y género: la condición y procedencia étnica. En este trabajo no se profundizó demasiado este aspecto, pero realizaré a continuación dos breves consideraciones, a modo de hipótesis y aproximaciones a priori, a partir de la información que brindan las fuentes consultadas.

Se observa que, entre los operarios coexistían grupos de personas provenientes del ámbito urbano, habituadas a la vida en la ciudad (los que vivían en Santa Fe, Santo Tomé, los que vinieron de la ciudad de Córdoba), con un número importante de sujetos provenientes del ámbito rural, del campo, con idiosincrasias y tradiciones características de ese espacio. Más allá de esa diferenciación, a nivel étnico, podría decirse que casi la totalidad del personal empleado por la firma, era de origen argentino, es decir, nativo. La diferencia étnica se planteaba respecto de la patronal. Y a nivel del suelo de planta, entre los operarios -mayoritariamente de la zona-, y los cordobeses, muchos de los cuales eran capataces (jefe de línea) u ocupaban algún otro puesto jerárquico.

Los altos mandos patronales se diferenciaban étnicamente del conjunto de trabajadores empleados en las plantas que la empresa tenía en el país y del personal directivo de jerarquías intermedias e inferiores.¹⁵⁹ No obstante, esos altos directivos, casi nunca se hacían presentes en las plantas, por lo que no tenían contacto ni relación fluida y directa con los/as trabajadores. Los Directores de plantas y departamentos, eran argentinos, como la mayoría del personal empleado. Por lo cual, había cierta homogeneidad en cuanto a las nacionalidades de origen de los sujetos en el espacio fabril.

Sin embargo, era frecuente que vinieran temporariamente “Jefes de Reparto” de Torino y Módena, (italianos) a “entrenar” al personal de las plantas santafesinas, pero no tenemos mucha información con respecto a cómo era el trato y los vínculos de los mismos con los/as trabajadores, en estos casos. También había casos de argentinos, hijos de italianos (con trayectoria en la casa matriz,) que ocupaban puestos jerárquicos en algunas secciones.

El ingreso a la fábrica: la confluencia de factores diversos

¿Cómo se ingresaba a estas fábricas? ¿Qué mecanismos posibilitaban el acceso y permanencia en las mismas? Todos/as los/as entrevistados/as hacen hincapié en que, la mayor parte de las veces, uno de los factores claves que permitía el ingreso era el tener contactos o conocidos ya trabajando, que

Estaba mucho con la gente de planta, del almacén y en la oficina también. Empecé a empaparme de todo...hablaba con el jefe de planta para explicarle lo que nos pedían. Incluso aprendí a manejar tractores, a subir los tractores a una rampa para que de ahí los cargaran a un camión. Una vez, un fin de semana se iban como ciento y pico de tractores a Bolivia...y estaban guardados al fondo de la fábrica de camiones que ya no funcionaba. Había que traerlos y cargarlos en un fin de semana. Y no había tiempo. Nos dieron a tres personas más de la planta y me enganché yo...Íbamos todos hasta el fondo con 1 tractor y nos veníamos con 4 tractores, hasta que se cargaron todos”. Entrevista a Liliana G. Realizada por Brandolini, 6 de marzo 2020.

¹⁵⁹ En la década de 1980, cuando ya habían cerrado las plantas de motores y camiones, vino un italiano a ocupar el puesto de director de planta. Estuvo varios años, hasta ser reemplazado después nuevamente por un argentino. En varias entrevistas, en general, se plantea a los “tanos” que vinieron en estos años como jefes bravos, exigentes, de carácter fuerte, a veces hasta agresivo, que requerían disponibilidad full time, “exprimían” la vida de sus trabajadores y les exigían fidelidad.

pasaban el dato de la necesidad de gente para determinados puestos y además “recomendaban”. Para ingresar a la fábrica era casi siempre necesario “tener algún conocido adentro que te recomendara”.¹⁶⁰ Juan M., cuenta, por ejemplo, que se encontró por casualidad con un compañero de secundario que trabajaba en la Fiat, le contó que en esta empresa “andaban buscando gente, que le de sus datos”.¹⁶¹ Días después vinieron a buscarlo para que se presente en la fábrica. Así ocurría en la mayoría de los casos. Un trabajador entrevistado planteó que funcionaba el “boca a boca”, la circulación de información entre quienes iban ingresando y conocidos a los que pasaban el dato de la necesidad de personal en la fábrica.

En el siguiente relato, de Carlos R., queda clara la importancia otorgada en el momento de la selección del personal, al contar con la recomendación de alguna persona que ya trabajara en la fábrica, más aún si se trataba de alguien con algún puesto jerárquico o relacionado con la dirigencia sindical. Este elemento, en su caso, fue decisivo:

“Cuando a mí me dan la oportunidad de ver si conseguía, me dan una carta de recomendación a la Fiat. Me voy con otro muchacho. Tenía que hablar con cierta persona y mostrarle la recomendación. Ahí era medio política también la recomendación. Bueno, justo ese día la persona esta estaba ocupada en una reunión, qué se yo, me echaron. De allá me volví y al otro día insistí (...) Bueno. Y fui, justo viene un auto así saliendo de allá de la planta a la guardia, y me ve. ‘Hola’, le digo, ‘¿cómo te va?’. ‘Uh, ¿qué andás haciendo por acá?’. ‘Vengo para ver si puedo hablar con tal persona’. ‘¡Pará, che!’, le dice al guardia. ‘Dejalo pasar a este muchacho amigo mío que va a hablar con (...) el jefe de personal... el encargado’. Y bueno. ‘Andate, ya voy para allá, esperá ahí’. Y al rato me dice ‘ya te van a atender’. Cuando me toca a mí voy... ‘¿qué oficio?’ me pregunta... ‘yo soy letrista, trabajo con carteles...’ ‘No, pero acá no, no hay.’ ‘Pucha’ le digo, ‘qué macana. Pero yo sé de chapista porque trabajé en talleres de chapista, sé soldar.’ ‘Sí, eso podría ser, pero por ahora no, porque está todo...’ ‘Qué macana’ le digo. ‘Porque yo recién hablé con Olivera’ le digo... ‘¡Peeeeero!’, me dice. ‘Hubieras empezado por ahí.’ Y ahí nomás agarró una ficha y tac tac tac. Ya me llevó al taller”.¹⁶²

En el caso de Alicia A., por ejemplo, un gerente que iba a hacerse controles al sanatorio donde ella trabajaba, le pasó el dato de que se necesitaba secretaria para la nueva planta de camiones, y la recomendó. Igual que un amigo que ya trabajaba en puesto jerárquico en la firma. En el caso de Liliana G., también. Para los puestos de secretarías se tomaba una prueba sencilla con el objetivo de saber si sabían escribir a máquina. La mayoría de las mujeres que buscaban acceder al puesto, habían hecho dactilografía y mecanografía en el último año de secundaria. En algunos casos también, algún curso de secretariado ejecutivo. Para otros puestos, ayudaba tener algunas nociones de contabilidad. No obstante, como dice una de las entrevistadas, lo que evaluaban sobre todo era “la capacidad de aprender”. Y, en casi todos los casos, lo que más solía pesar -como dijimos- era tener algún contacto que “recomendara”. Ése resultaba un factor clave, casi de tanta significación como la formación

¹⁶⁰ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011

¹⁶¹ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011

¹⁶² Entrevista a Carlos R. y Nidia R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

técnica y la experiencia laboral en la DKW u otra metalúrgica. Ciertos trabajadores lo cuentan como un desmérito, otros trabajadores lo naturalizan (y lo incorporan al relato como algo habitual), y algunos otros lo interpretan como un mecanismo patronal que no sólo servía para conseguir mano de obra rápidamente en un contexto local de alta demanda, sino también como instrumento usado para disciplinar conductas. En palabras de Francisco P.:

“La gente recomendaba y entonces eran dos a quien ajustar: al que ingresaba y al que recomendó”.

Luis agrega: “Incluso con los operarios también, si alguno recomendaba algún operario asumía una gran responsabilidad...”¹⁶³

Francisco P. y Luis C. enfatizaron la responsabilidad del evaluador y del que “recomendaba”, en tanto después se le podían pedir cuentas en caso de algún problema, propiciando el ejercicio de controles de los comportamientos entre compañeros.

Francisco P sostiene que, si bien contar con formación en un oficio, estudios técnicos y experiencia laboral específica previa era requisito para algunas tareas, o en otros casos, al menos un factor de peso en favor del ingreso, en determinados momentos,

“era tal la cantidad de gente que se necesitaba contratar para las plantas por la demanda de productos que había, que muchas veces terminaban seleccionando a personas que no tenían capacitación”.¹⁶⁴

Parece ser que, en los primeros meses de funcionamiento de la fábrica de tractores y en las etapas de apertura de las nuevas plantas, al ser tal la demanda de mano de obra, los que se iban sumando a los “ex DKW” vueltos a contratar, entraban generalmente sin pasar por un examen evaluativo de antecedentes (laborales y educativos).

Juan M., que ingresó en 1969 -como otros trabajadores entrevistados-, sostiene que

“no hubo examen, no hubo nada, solamente llegué, entré, me dieron la ropa, a trabajar, y después con el correr de los días me citaron para hacer la revisión médica. Ellos me hicieron trabajar de entrada y después hice carpeta médica como era la exigencia”.¹⁶⁵

En el mismo sentido, Francisco sostuvo que

“en esa época ni curriculum. El señor que es vecino suyo dice que usted es un sobrino, un buen hombre, un sobrino capaz... ‘que venga, que venga, tac, tac. A la fila. Iban al sanatorio mayo, radiografía de tórax, pulmón, análisis clínico... Filtro el examen médico y el test psicológico...”¹⁶⁶

Sin embargo, Francisco explica que, con el correr del tiempo, se fueron definiendo pautas para la selección. Además del examen médico y el test psicológico, la empresa puso en marcha la realización de lo que denominaban “examen ambiental” a todos los que entraban, tanto para puestos jerárquicos como de planta. Ese examen apuntaba a evaluar el contexto familiar y social del que venía el trabajador o la trabajadora:

¹⁶³ Entrevista a Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 8 de julio 2016. Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

¹⁶⁴ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

¹⁶⁵ Entrevista Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011

¹⁶⁶ Entrevista a Francisco P. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

“yo vine a una entrevista acá y paralelamente en mi departamentito de estudiante en Rosario estaba un grupo de investigadores que me levantaban el colchón. Entraban al departamento donde estaban mis compañeros...”¹⁶⁷

Neldo, quien también trabajó en la sección de personal, comenta que a cada trabajador se le hacía

“un estudio pre-ocupacional para ver si estaba en condiciones la persona o no, si tenía problemas de salud e inclusive...te averiguan todo...si sos político, si tuviste alguna entrada en la policía, si tenés alguna cuenta pendiente con la justicia, te averiguan, te hacían todo eso antes de entrar. Y de ahí, después seleccionaban”.¹⁶⁸

No se pudo chequear si desde los inicios y si en todos los casos o no, se implementaban todos los pasos que Francisco, para el período que trabajó en Fiat, nos explica y describe: informe ambiental, el informe médico, el test psicológico y cuarto, la entrevista. Sí podemos afirmar que, para 1973 (año en que nuestro informante entró a la fábrica) estos exámenes ya se realizaban al momento del ingreso y se complementaban con evaluaciones y seguimientos que tenían continuidad en instancias posteriores, variando según los puestos. Para realizar estos exámenes se fue conformando un equipo integrado por ingenieros, médico, psicólogo, asistente social.

Es relevante analizar ese proceso de evaluación que se fue definiendo y organizando para regular la continuidad y movilidad interna del personal ya contratado por la empresa (los/las trabajadores/as de la planta en general, y algunas instancias específicas para los postulantes a puestos de supervisores), en tanto da cuenta de la configuración de un “mercado interno” de trabajo o “carrera interna” que implicaban posibles ascensos por distintos puestos que la empresa proyectaba y estimulaba.

La evaluación no finalizaba al momento del ingreso, tenía continuidad: el personal seguía siendo evaluado una vez contratado. Una vez por año se realizaba la evaluación de desempeño, que consistía en analizar cómo había desarrollado su labor cada trabajador, tomando como base la “descripción del puesto” en el que se hallaba y las responsabilidades asignadas en función del mismo. Según Francisco,

“les tocaba a todos y era la más dura”. Se examinaba todo lo que hacía a la actitud frente a sus compañeros y a sus jefes, (...) el desempeño en los objetivos fijados. Vos estabas encargado de controlar la producción, de tal cosa, de tal otra, bueno, a los seis meses vemos cómo anduvo eso”.¹⁶⁹

Nuestro entrevistado, relataba ejemplos:

“Si la descripción del puesto dice que vos sos responsable de vigilancia. Y resulta que todos los días entran ladrones...y vos sos el responsable de vigilancia...o sea, no estás cumpliendo...si sos el responsable de vigilancia, te dedicaste esos seis meses a charlar...a ir a los almacenes...”¹⁷⁰

El formulario utilizado para estas evaluaciones puntualiza los criterios que se tenían en cuenta en el proceso de examen:

¹⁶⁷ *Ibídem.*

¹⁶⁸ Entrevista a Neldo P. Realizada por Brandolini y Bianco, 13 de diciembre de 2011.

A Alicia A., por ejemplo, el hecho de tener un hermano preso por militancia política, le impidió ingresar al puesto de secretaria en 1976 cuando se presentó al examen, teniendo que esperar al año siguiente, en el que, con ayuda de un amigo volvió a presentar sus papeles aprovechando la coyuntura de cambios en la dirección de la planta de camiones.

¹⁶⁹ Entrevista a Francisco P. Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

¹⁷⁰ *Ibídem.*

- conocimientos y /o habilidades: teórico-prácticos y /o destrezas que requiere el puesto.
- productividad en función de los resultados.
- actitud: disposición del empleado frente a políticas, procedimientos y prácticas de la empresa y respecto del acatamiento de instrucciones y órdenes.
- asistencia y puntualidad.
- seguridad industrial: preocupación por evitar los riesgos en el trabajo (únicamente en área productiva).¹⁷¹

Cada evaluador (a su vez evaluado por un “supervisor del evaluador” que también firmaba el informe) completaba un formulario que resumía el proceso de examinación, que se destruía anualmente, al ser reemplazado por otro nuevo. Se debía consignar si el desempeño era óptimo, bueno, satisfactorio o no satisfactorio; los aspectos del trabajo en que el obrero obtenía mejores resultados y aquellos en los que debía mejorar -dando ejemplos prácticos-.

Tanto en caso de resultado positivo, como si se detectaban fallas, debía informarse a los superiores. En éste último caso, el evaluado podía firmar un compromiso de mejoramiento para los próximos tres o seis meses (siendo controlado su cumplimiento en la siguiente evaluación). Francisco P. cita a modo de ejemplo un “programa de mejoramiento acordado” que resultaba frecuente:

“Vos tenés que recibite de técnico mecánico...porque estás en cuarto año...” “No, yo...” “No, sí o sí...porque si no, no podés seguir en este puesto...”

Existía la opción de firmar en disconformidad y de dejar asentados por escrito los comentarios que el evaluado creyera necesarios. Según las instrucciones escritas que utilizaban los supervisores evaluadores, este mecanismo tenía los siguientes “beneficios”:

“establece qué se espera del empleado, estimula el rendimiento individual y salen a luz los rendimientos bajos, permite la posibilidad de promocionar a ciertos empleados, propicia comunicación, aporta información, propicia transferencia de personal inter-áreas, identifica empleados mal ubicados...”¹⁷²

Para los puestos de supervisión en las distintas áreas, el proceso de evaluación no sólo era continuo, sino que abarcaba varias etapas. Se componía de tres módulos: la evaluación de desempeño (ya mencionada, que se aplicaba al conjunto de los trabajadores), el pronóstico de potencial y la planificación de carrera. Incluía también instancias de capacitación, una vez dentro de la fábrica: eran formados para capacitar a otros, los jefes de áreas, jefes de equipo, jefes de línea que, a su vez, estaban encargados de capacitar a sus operarios, en el desempeño de sus tareas.

El “pronóstico de potencial” consistía en evaluar la posibilidad y capacidad del trabajador de ascender en un futuro más o menos próximo dos, tres o más cargos, o si no iba a poder lograr nada de eso, de acuerdo a las características y desempeño que mostraba.

Francisco P., detallaba los niveles posibles de ascensos y las variables tenidas en cuenta, guiado con los formularios que debían completar los supervisores encargados de hacer esta evaluación:

¹⁷¹ Formularios utilizados en el proceso de selección de personal (Solicitud de Empleo, Planillas de Ingreso, Informes Psicológicos, Informe de Entrevista, Evaluación de Desempeño, Pronóstico de Potencial y Planeamiento de Carrera), conservados en Archivo privado de Francisco PR, que trabajó en área de selección personal a partir de 1973.

¹⁷² Formulario para Evaluación de Desempeño.

*“Pronóstico de potencial: marque con un círculo la letra que corresponda. La calificación debe ser el resultado lógico de la apreciación global del individuo. Se presume que la mayoría del personal con potencial ha de agruparse en ‘C’: ascenderá probablemente un puesto. Serán calificados con A y B solamente -A y B son los máximos (ascenderá más de dos puestos)- solamente individuos con condiciones muy especiales, para los cuales debe mediar una muy fundamentada evaluación. Las personas consideradas en D (los que probablemente se mantengan al nivel de su actual puesto) deberán eventualmente modificar su posición sólo en virtud de crecimiento vegetativo (...)”.*¹⁷³

En el formulario, a continuación de esto, el evaluador debía indicar a qué puestos concretamente consideraba podía ascender el evaluado (sin tener en cuenta la disponibilidad de vacantes en el momento) o, en caso de no poder precisarlo, al menos en qué campos podría desempeñarse (en un nivel jerárquico más alto): área de operaciones industriales, área conexas a la operación industrial, área de administración y finanzas, área de las relaciones (en el formulario se detallaban las tareas y funciones incluidas dentro de cada área).

Las variables consideradas en la examinación eran las siguientes: datos y antecedentes laborales (se incluían aquí los estudios secundarios y universitarios), cursos de capacitación y viajes al exterior cumplidos en el año que se evaluaba, antecedentes personales, experiencia, cualidades intelectuales y mentales, atributos psicofísicos, carácter e intereses, resumen general de la evaluación.

El tercer módulo en todo este proceso evaluativo era la “planificación de carrera”. En esta instancia se analizaba qué capacitación se requería o necesitaba (qué cursos debía pensar y proporcionar la empresa para esos trabajadores) en función de los resultados obtenidos en el “pronóstico de potencial”.

Por último, además del mecanismo de la recomendación, del “boca a boca”, y de los procesos evaluatorios, los/as entrevistados/as mencionan que la empresa recurrió en determinados momentos a publicidad (algunos aluden a carteles en la ruta y avisos clasificados en el diario¹⁷⁴) y agencias de búsqueda de personal, como intermediarios para la contratación de trabajadores y a la publicación de avisos clasificados.

Por último, resulta interesante tener en cuenta los aportes obtenidos de la entrevista realizada a Adolfo F., psicólogo integrante del equipo encargado de selección de personal para la planta de camiones de Fiat (que se instaló y comenzó a funcionar a principios del año 1974 e implicó la contratación de aproximadamente 1700 trabajadores (contando operarios, jefes, administrativos, etc.). Adolfo afirmó que “pesaban muchísimo las cuestiones políticas”:

“en los tres años y medios que estuve allí...puedo decir que, en la selección...yo ponía un poco de racionalidad, pero no era una selección absolutamente, 100 %, según las aptitudes o las habilidades o los intereses de cada uno. En realidad, el 90 % de los ingresos resultaba de cómo se dividía la torta entre la UOM -ahí estaban Cuello, Centurión, Penissi-; la Iglesia también imponía su

¹⁷³ La cursiva corresponde a los datos del formulario que el entrevistado iba leyendo. Entrevista a Francisco P. Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

¹⁷⁴ No se ha podido profundizar este aspecto, pero en la prensa local -*El Litoral*- nos encontramos con varios avisos a lo largo de la década del '70 requiriendo personal para determinados puestos puntuales.

presencia...cuando venía la carta del Arzobispo, de los curas...entraban también; el ERP tenía su cuota también, Montoneros tenía su cuota. Es decir, era una situación muy complicada”.¹⁷⁵

Adolfo enfatizó la incidencia de estos factores durante el período en el que trabajó en la selección de personal para la planta de camiones, aunque no pudo precisar el modo o los mecanismos mediante los cuales se daban estas negociaciones y relaciones de fuerza al momento del ingreso del personal, excepto la idea de que eran conversaciones que, en algunos casos, se daban a nivel “de la cúpula, de la dirección” en Santa Fe y a veces a nivel Buenos Aires.

En entrevistas y fuentes escritas¹⁷⁶ se confirma el papel de los contactos con ciertos curas o con delegados, miembros de la CI o de la CD del sindicato, para conseguir el ingreso a la fábrica. Francisco P, explica que hubo momentos de Fiat en los que se entrevistaba a muchísimos trabajadores porque había que contratar un promedio de 50 trabajadores por días...

“y ahí el gremio participaba fuertemente acercando gente, presionando a la empresa”.¹⁷⁷

Confirmando ése último dato, un volante distribuido por la UOM entre los trabajadores de la planta de tractores, en septiembre de 1972, refuerza como “conquista” cierta injerencia obtenida por el sindicato en el proceso de selección de personal:

“En lo que se refiere a la postulación de candidatos para cubrir las vacantes que se produzcan en las plantas, la Empresa hace presente su mejor disposición para tener también en cuenta, las solicitudes de ingreso que se le hagan llegar por medio del sindicato”.¹⁷⁸

No se encontraron referencias para corroborar ni examinar el modo de inserción de militantes de las organizaciones armadas¹⁷⁹, lo que seguramente tiene que ver, en parte, con la dinámica de funcionamiento y las estrategias desarrolladas por las mismas. O quizá también, en parte, con una representación construida por el empleado antes citado, en función del peso que considera han tenido estas agrupaciones.

Perfiles sindicales y políticos

Los trabajadores de las plantas de Fiat se afiliaban, al ingresar a la fábrica, a la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), ya sea por iniciativa propia y por considerar importante estar sindicalizados, o porque representantes del gremio los sindicalizaban en tanto se hallaba institucionalizado como “norma” incuestionable. La UOM Santa Fe era una seccional que se caracterizaba por adherir al peronismo ortodoxo y verticalista, y por su alineación obediente a las directrices de la central sindical radicada en Buenos Aires.

¹⁷⁵ Entrevista a Adolfo F. Realizada por Brandolini y Bianco, 23 febrero 2017

¹⁷⁶ Partes policiales, prensa local (*El Litoral*), algunos relatos compilados en AAVV, *Historias de vida: homenaje a militantes santafesinos: aportes para la construcción de la memoria colectiva*. Tomo I, 2007 y Tomo II, 2010. Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Gobierno de Santa Fe.

¹⁷⁷ Entrevista a Francisco P. En AAVV, Video “Notas para una historia ausente”. Santa Fe, 2011.

¹⁷⁸ Volante UOM, 23 septiembre 1972.

¹⁷⁹ Sólo una mención en el relato de un ingeniero (entrevista a Elvio, en el video anteriormente citado) que refiere al ingreso facilitado por presencia de un militante de una de esas organizaciones en el área de selección de personal, aunque esto es férreamente desmentido y negado por algunos gerentes entrevistados.

Entre los empleados de sectores administrativos, no era tan generalizada ni siquiera habitual la afiliación a la UOM. Si bien hubo empleados afiliados, incluso algunos que llegaron a ser delegados, la mayoría no lo estaba. Aquellos que ocupaban cargos jerárquicos como Directores, Gerentes, Jefes, Secretarios¹⁸⁰ de Dirección, se encontraban explícitamente “extra-convenio” (término usado por mucho de los entrevistados para referirse a la situación de personal que, debido al puesto ocupado - vinculado a gestión, control, dirección-, quedaba excluido de los beneficios establecidos en el convenio).¹⁸¹

Desde el encuadre gremial institucional en la UOM, muchos de los/as trabajadores/as de Fiat, que venían de la DKW instalada desde principios de los 60', traían la experiencia de organización y lucha gremial desarrollada en esa década, sobre todo en los gobiernos de Illia y luego de Onganía, en que había predominado la línea vanderista dentro del movimiento sindical. Durante aquellos años habían tenido lugar diferentes acciones de protesta, algunas coordinadas centralizadamente por la CGT, como los Planes de Lucha en 1963 y 1964 que, entre otras cosas, incluyeron tomas y ocupaciones de fábrica.¹⁸² En la zona, Tool Research y DKW habían sido afectadas por esos procesos (mayo y junio de 1964)¹⁸³, y muchos trabajadores que luego continuaron trabajando en Fiat, habían vivido y presenciado aquellos acontecimientos, desde una participación más o menos activa.

Aunque, varios entrevistados¹⁸⁴ sostienen que, cuando Fiat reincorporó a trabajadores que habían sido despedidos en el proceso de crisis y cierre de la DKW, llevó adelante un proceso de “filtrado” mediante el cual procuró no permitir el ingreso a obreros que habían mostrado “actitudes conflictivas”, “combativas”, y que habían participado activamente de las asambleas realizadas entre febrero y abril de 1967 por retrasos en los pagos de salarios (conflicto que, a pesar de la intermediación del Departamento Provincial de Trabajo, implicó el despido de cantidad considerable de trabajadores).

Francisco D. (ex trabajador de DKW) relataba:

“a nosotros nos echaron en febrero del 67 y tiene que haber sido ahí, a la semana o a los diez días del paro. Me acuerdo que después nos juntamos en la UOM para exigirle que nos defiendan, porque no nos habían pagado indemnización ni nada. Esas reuniones eran terroríficas, porque la UOM quería que nos fuéramos a la mierda de ahí, que no jodiéramos más”.¹⁸⁵

¹⁸⁰ El Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 los nombra en términos masculinos, aunque en el caso analizado, estos puestos eran ocupados en su mayoría, por mujeres.

¹⁸¹ El artículo 5 del CCT 260/75 establecía que quedaba “excluido como beneficiario del presente convenio el siguiente personal: Gerentes; Sub-Gerentes; Adscriptos a las Gerencias; Jefes; Segundos Jefes (Sub-Jefes); Habilitados principales; Apoderados con poder que comprometa al empleador; Secretarios/as de Dirección, Vice-Dirección y Gerencia; Capataces Generales”. Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, pp.8.

¹⁸² Varios entrevistados y una entrevistada, que venían de DKW recordaron momentos de “tomas” de la fábrica.

¹⁸³ “En Santa Fe, a finales de mayo el diario santotomesino La Gaceta informó acerca de la ocupación en un solo día de 1.200 fábricas en el país dentro del marco del Plan de Lucha. (...) en Santa Fe habían sido ocupados cuatro establecimientos fabriles: Carrocerías Varese, las oficinas de Agua y Energía, la Usina Calchines y la planta de IASFSA en Sauce Viejo (La Gaceta, 29/5/1964: 1). Siguiendo la cobertura periodística del Plan de Lucha, el 26 de junio el mismo diario reprodujo un informe policial que daba cuenta de la ocupación durante ese día de 22 plantas en la ciudad de Santa Fe y sus alrededores. En esa ocasión volvió a ser ocupada la fábrica de IASFSA. (La Gaceta, 26/6/1964: 1)”. Referencias recuperadas de VICENTÍN, 2011: 83.

¹⁸⁴ Esa información coincide con la aportada por los testimonios orales que cita Enzo Vicentín en sus investigaciones sobre DKW.

¹⁸⁵ Entrevista a Francisco D. Realizada por Brandolini y Bianco, 21 de diciembre 2011.

A principios de marzo se reavivó el conflicto por retrasos en el pago de salarios. El mismo implicó la realización de asambleas, la ocupación de la planta y posteriormente la negociación de Vandor en persona que, al hacer salir a los obreros de la fábrica, dio argumentos al directorio para justificar nuevos despidos (la figura de Vandor y de la UOM quedaron en la memoria de muchos de los trabajadores, asociadas a ese hecho que interpretaron como una gran traición a los intereses de los obreros en conflicto). Luego vino el cierre. Un trabajador entrevistado por Enzo Vicentín explicó que

“la empresa cerró unos 4 o 5 meses y después volvió a abrir (ya habiendo sido comprada por Fiat) y llamó a gente que tenía legajo bueno. Éramos 1500 en DKW y cuando reabrió (ya en proceso de negociación de la venta de las instalaciones a Fiat), llamó a la mitad”¹⁸⁶.

Por otro lado, quienes venían desde Córdoba a trabajar en la fábrica de tractores y motores, tanto a nivel de operarios como de puestos jerárquicos dentro de la planta o la administración, habían sido testigos (participantes o no) de la conflictividad desplegada entre abril y mayo de 1969 en la capital cordobesa, teniendo como uno de los principales protagonistas a los trabajadores automotrices de la ciudad. Esas trayectorias y experiencias previas deben ser tenidas en cuenta, ya que influenciaron y condicionaron las representaciones, prácticas, modos de pensar y actuar de los trabajadores de la Fiat. Los/as entrevistados/as, en términos generales, coinciden en señalar que la mayoría de los trabajadores manifestaban ser peronistas, en una variedad de posiciones que se extendían entre la derecha y la izquierda dentro del movimiento, y desde la simple simpatía y afinidad a la militancia sindical y político partidaria activa.

En los primeros años de la década de 1970, en consonancia con procesos nacionales más amplios, las corrientes sindicales peronistas que tuvieron influencia y a las que adhirieron muchos de los jóvenes trabajadores de las plantas santafesinas fueron las de la Juventud Sindical Peronista (JSP) y la Juventud Trabajadora Peronista (JTP), que se enfrentaron y disputaron la representación obrera. Aparte, hay referencias a la influencia de la Agrupación 26 de Julio, vinculada a la JSP; y la Agrupación metalúrgica peronista Eva Perón, integrada por militantes de la JTP.¹⁸⁷

Mario M., empleado administrativo que fue delegado y militante político de izquierda testimonia que, tenía compañeros dentro del Cuerpo de Delegados que militaban en la Juventud Trabajadora Peronista (JTP), el brazo sindical de la JP,

“gente que estaba muy firme en los reclamos laborales, por allí compartíamos cosas, por ahí no”.¹⁸⁸

Francisco D. corrobora el creciente trabajo de militancia realizado por la JTP en las plantas de Fiat sobre todo a partir de 1973 aproximadamente, a través de la clásica estrategia de proletarización “o sea, ir de la Universidad a trabajar en una fábrica” y el establecimiento de contactos y realización de reuniones progresivamente más amplias. Francisco K, dirigente¹⁸⁹ de la JTP en Santa Fe sostuvo que

¹⁸⁶ Entrevista a operario de DKW entre 1964 y 1969 (sector mecanizado de piezas). Realizada por Vicentín, 10 de marzo 2011.

¹⁸⁷ En las entrevistas, los partes y la prensa.

¹⁸⁸ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

¹⁸⁹ Francisco K, a diferencia de muchos de los operarios que entrevistamos, es un interlocutor acostumbrado a ser entrevistado, a expresar su punto de vista desde un análisis político. Por su posición política y las imágenes que intenta transmitir, consideramos que quizá enfatiza y exagera la presencia de la JTP en Fiat, por lo que pusimos su relato en tensión con otras fuentes.

“en el caso de la FIAT nosotros hicimos todo un desarrollo. Teníamos la mayoría del Cuerpo de Delegados de las grandes concentraciones... era absolutamente nuestra, estaba manejada por militantes; en gran porcentaje estos militantes no venían del frente estudiantil, eran originarios del territorio con el cual se habían relacionado y que a su vez militaban también en el frente... Gremialmente nosotros manejábamos los sectores de grandes conglomerados y el sindicato manejaba los sectores más pequeños pero que a su vez también eran numerosos”.¹⁹⁰

Aunque no había control “absoluto” como dice Francisco, el peso de la JTP fue importante a nivel del cuerpo de delegados entre 1973 y 1975.

Además, muchos trabajadores, algunos de ellos delegados, asumían sus posiciones como de “peronismo de base”, definiéndose como “fieles a Perón” y sosteniendo que toda su vida “habían trabajado para el movimiento, no para el partido.” Dicha fidelidad se traducía en

“tomar el convenio colectivo de trabajo e insistir con cada punto”.¹⁹¹

Comentaron haber sido “odiados” por derecha y por izquierda, y haber mantenido una fuerte crítica a la dirigencia gremial.

Hubo algunos trabajadores dentro de esa línea que se habían vinculado en los años previos a la experiencia de ASA (Acción Sindical Argentina), vinculada a la Acción Católica y a la corriente de sacerdotes tercermundistas¹⁹². Víctor¹⁹³, en ese entonces joven trabajador de un taller metalúrgico, conoció a varios obreros de Fiat a partir de la militancia en ASA. Su testimonio confirma el peso del peronismo de base en la Fiat: “yo entro a ASA con estos compañeros que estaban en la Fiat”. Sobre el funcionamiento y los objetivos de esa agrupación, planteó:

“era activismo en fábrica, o sea lo que nosotros llamábamos tratar de “concientizar”, armar agrupaciones en fábrica, en talleres, ir desarrollando organización...”¹⁹⁴

Además, explicó que, en lo sindical, eran antiburocráticos (continuadores de los lineamientos que había planteado tiempo antes la CGT de los Argentinos) y reclamaban la democratización de los sindicatos “en contra de los burócratas que buscaban atornillarse a esas organizaciones”, apropiándose y controlando los mecanismos de elección.

“Yo eso lo comprobé después cuando estuve dentro las estructuras institucionales de la UOM, lo único que era más o menos libre o que estaba bastante al alcance de los trabajadores era la elección de los delegados. Después de ahí para adelante, en las seccionales o la UOM a nivel nacional, la elección estaba garantizada de antemano”.¹⁹⁵

¹⁹⁰ Entrevista a Francisco K. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

¹⁹¹ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

¹⁹² Horacio, trabajador de Fiat Grossi, relata en *Historias de Vida...* Tomo 2, la experiencia de su hermano Oscar como delegado y miembro de la CI de Fiat. Refiere a su militancia en ASA, luego en la JTP, sus estudios como seminarista y su posterior ingreso a la Universidad Católica de Santa Fe, en estrecho vínculo con la corriente de sacerdotes tercermundistas. Oscar fue asesinado en el copamiento del Regimiento de Formosa en 1975. *Historias de vida: homenaje a militantes santafesinos: aportes para la construcción de la memoria colectiva*. Tomo II, 2010. Op.Cit.

¹⁹³ Vino de Reconquista a vivir con sus hermanos en Santa Fe a los 15 años. Mientras completaba sus estudios en una secundaria técnica en Santa Fe, comenzó a trabajar en un taller de tornería hasta 1974. A partir de sus vínculos con la Acción Católica y el Movimiento de Curas del Tercer Mundo, comenzó a militar en ASA. Posteriormente fue detenido por su actividad militante y cuando salió de la cárcel en los '80 volvió a emplearse en empresas del ramo metalúrgico como la Tool y Bahco.

¹⁹⁴ Entrevista a Victor S. Realizada por Brandolini y Bianco, 21 de febrero 2020.

¹⁹⁵ Ibidem.

Como se mencionó, estas líneas se enfrentaron a la JSP, férrea aliada y defensora de la vertiente ortodoxa que manejaba la conducción del sindicato. En el marco de las disputas al interior del peronismo, luego de la creación de las Juventudes Peronistas regionales en 1972 (que marcaron un importante crecimiento de la Tendencia Revolucionaria del peronismo), la derecha peronista impulsó la creación de una agrupación que le disputara los espacios laborales. Besoky y Merele refieren a la JSP como agrupación política de la derecha peronista, creada por Rucci, con aprobación de Perón, “desde arriba hacia abajo” en el contexto del proceso de “depuración interna” al interior del peronismo, careciendo de una estructura orgánica sólida como la de la CGT o las 62 Organizaciones. “Su principal tarea¹⁹⁶ era confrontar con la JTP en el terreno que fuera. Por eso los gremios aportaron a sus militantes más jóvenes. La razón de ser de la JSP era la acción, la denuncia y el combate de los sectores “infiltrados” en el movimiento peronista (BESOKY, 2016: 233).

Varios entrevistados, como Mario M y Francisco D refieren a la presencia de la Juventud Sindical Peronista (JSP) en las plantas de Fiat, agrupación alineada con la conducción de la Comisión Directiva del sindicato a nivel local y nacional. También Héctor M., delegado de sección afirmó:

“Afrio y la UOM tenían poder, poder de convocatoria (...) se movilizaba a mucha gente”.¹⁹⁷

Esto queda claro también en la información provista por los partes policiales diarios relevados en el Archivo provincial de la Memoria. Pascual (y muchos otros) nos mencionan como representante de esa agrupación en la fábrica, al hijo de Penissi, como jefe de una de las líneas en tractores.

Por otra parte, en las plantas había influencia de la izquierda, a través de trabajadores que participaban en distintos partidos y agrupaciones, militantes que se proletarizaban o que sin hacerlo tomaban contacto con obreros, volanteaban, etc. en las plantas.

El PRT buscó “entrar” a las plantas a través de su brazo sindical: el Movimiento Sindical de Base, que como la JTP, se posicionaba también en un lugar de crítica y oposición (aunque desde otros parámetros ideológicos) de la corriente “vanderista” a la que adhería mayoritariamente la conducción local de la UOM Santa Fe. Algunos militantes entrevistados plantearon la existencia de una célula de activistas que ingresaron a trabajar en Fiat con el objetivo de formar una agrupación antiburocrática.¹⁹⁸ Hacían propaganda mediante volantes, con la intención de concientizar a los trabajadores de la explotación a la que eran sometidos por la multinacional y promover la democratización de los espacios sindicales.

Florencio R., militante del Partido Comunista, informó que ellos también repartían volantes en la puerta de Fiat y contaban con “un delegado combativo que los ‘metía adentro’”.¹⁹⁹ Proponían -como en el caso de la JTP y el PRT- una lectura crítica del accionar de la conducción de la UOM. Florencio comenta que se partía de un diagnóstico claro respecto del arraigo que tenía el peronismo en el gremio,

¹⁹⁶ Entre las resoluciones adoptadas por la JSP se sostenía: “Apoyar la acción del Comando Superior de la Juventud Peronista en la tarea de mantener hasta los últimos extremos la doctrina Justicialista, oponiéndonos a los sectores gorilas y trotskistas que pretenden desvirtuar al triunfo del Pueblo para beneficio de sus amos. (...) Mantener a la Juventud Sindical Peronista en estado de alerta, para apoyar las directivas de nuestro Líder, el General PERON, y para conservar los valores de la argentinidad que hacen una PATRIA ALTIWA Y PERONISTA (BESOKY, 2016: 207).

¹⁹⁷ Entrevista a Héctor M. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de diciembre 2011

¹⁹⁸ Intercambios por mail con José A. (militante del PRT, operario planta de tractores), Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020

¹⁹⁹ Entrevista a Florencio R. Realizada por Brandolini y Bianco, 4 de abril 2019.

y que eran conscientes de la “habilidad” de Penissi y Cuello (figuras representativas de la dirigencia de la UOM santafesina) para ganar adeptos en los cuerpos de delegados:

“Producir un cambio en la cabeza de esa gente era muy jodido...porque el peronismo era una fuerza militante. No te dejaban entrar a nadie. Y venían las órdenes y había que aceptarlas. Decí que nosotros teníamos gente que nos conocía y nos aceptaba en los lugares de trabajo. Nosotros teníamos algunos afiliados, pero eran mayoría peronista”.²⁰⁰

Alberto M., abogado laboralista santafesino atendió diversas consultas de trabajadores de la Fiat en los primeros años de la década de 1970 y confirma que muchos adherían a estos movimientos sindicales de oposición a la dirigencia de la UOM, ya sea desde posiciones de izquierda peronista o marxista. Muchos de sus reclamos se relacionaban no sólo con las condiciones de trabajo, sino con el control y hostigamiento efectuado por la burocracia sindical sobre los trabajadores.

En esta misma línea, de posicionamiento antiburocrático, buscaron difundir sus ideas, trabajadores que se habían acercado y militaban en la Izquierda Nacional. Es el caso, por ejemplo, de Mario M. y otros de sus compañeros del sector administrativo y de planta que, según él describe representaba una posición de crítica, por un lado, a los sectores peronistas sindicales predominantes, y por otro, a los “grupos ultraizquierdistas del peronismo”²⁰¹, término que utilizó para hacer referencia a agrupaciones armadas vinculadas al peronismo:

“Éramos una agrupación que estaba amenazada por derecha y por izquierda o por derecha y por ultraizquierda. A nosotros nos volanteaban (...) me volanteaban en la puerta de mi casa que me iban a matar, que era un traidor y qué sé yo, y por otro lado la UOM me hacía la vida imposible”.²⁰²

Reconoce que su formación le permitía moverse viendo cómo funcionaban los factores de poder, desde la perspectiva de la defensa de los intereses de los trabajadores: la Unión Industrial, las multinacionales, la Bolsa de Comercio, el peronismo, los grupos que planteaban la lucha armada.

A partir de la instalación de la planta de camiones y avanzando en la primera mitad de los 70, buscaron tener mayor influencia y visibilidad, además, los brazos armados de corrientes políticas y sindicales, fundamentalmente ERP y Montoneros, que no eran vistos con “buenos ojos” por algunos trabajadores que se planteaban en desacuerdo con la vía armada como estrategia válida de lucha (dentro de la misma planta de camiones y, sobre todo, en las otras plantas: tractores y motores). Algunos episodios como los intentos de hacer ingresar a la fábrica un camión con aceites (entre otros productos comestibles) de la empresa Bunge y Born, por parte de Montoneros, para repartir entre los trabajadores; el ofrecimiento de armas en un momento de movilización y fuerte conflictividad a mediados de 1975; la distribución de volantes; el abandono de un auto en la puerta de las plantas con un maletín que simulaba contener una bomba; entre otras situaciones, dan cuenta de los intentos de Montoneros y ERP por tener influencia en las plantas.

Mario M., Florencio R., entre otros trabajadores entrevistados, aluden a grupos de izquierda más radicalizada, que por la estrategia que habían asumido, trabajaban en la clandestinidad. Mario afirma

²⁰⁰ *Ibídem.*

²⁰¹ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

²⁰² *Ibídem.*

que tenía compañeros que adherían o tenían alguna vinculación ideológica con estos grupos. Otras entrevistas confirman esta influencia, tal es el caso de Juan Carlos S. (militante de la JTP) que sostuvo:

“Del ERP, de izquierda, había compañeros. (...) No teníamos buena relación con los zurdos. (...) En las asambleas, te dabas cuenta por la manera de hablar de uno o de otro, quién respondía a quién”.²⁰³

En función de las referencias halladas en fuentes orales, en materiales producidos por los servicios de inteligencia y en la prensa comercial y obrera del período, lo que sí queda claro es que los y las trabajadores/as de la Fiat, Tool Research, la Bahco (y algunas otras metalúrgicas localizadas en la ciudad de Santa Fe) constituían conglomerados obreros importantes que atraían a agrupaciones sindicales, políticas y organizaciones armadas (de alcance nacional, con sus vertientes locales), como focos de difusión, propaganda, militancia sobre los que se pretendía actuar y tener influencia.

Mario M. refiere a los '70 como un contexto (no sólo en Argentina, sino a nivel latinoamericano) de fuerte politización y participación político-sindical de la juventud:

“no comprometerse era lo extraño para los jóvenes en ese momento, la gente se comprometía por ideales, fundamentalmente la gente joven que es la más permeable a comprometerse por cambiar algunas cuestiones de la sociedad, la injusticia u otras cosas”.²⁰⁴

Muchos trabajadores de planta y administrativos eran (o habían sido hace poco tiempo) estudiantes de escuelas técnicas y de facultades de ingenierías, también muy politizadas. Así, había trabajadores cuyos primeros acercamientos a la militancia política se habían dado desde la escuela secundaria y/o la Universidad, para continuar una vez insertados en el mundo laboral, en algunos casos combinándose con participación sindical. En ese sentido, Mario M. agrega en su relato:

“en ese contexto yo paralelamente entré a trabajar en Fiat y estudiaba ingeniería por la noche en la Tecnológica. Progresivamente apareció la política en mi vida. (...) primero me comprometí en la vida universitaria, en la militancia universitaria. Luego me pareció que lo más común y lo más normal para una persona que trabajaba era comprometerme en la vida político-sindical. Y eso ocurrió a partir del año 72, 73”²⁰⁵ (luego fue electo delegado del sector administrativo).

Señala además que:

“fue una cosa muy novedosa porque los trabajadores técnicos y administrativos en general históricamente no habían participado de la vida sindical (...) no hay muchos casos de dirigentes sindicales metalúrgicos que hayan venido del sector técnico administrativo. Sin embargo el gremio los representaba, (...) el convenio metalúrgico tiene sectores que evalúan las condiciones de trabajo de los sectores industriales, de los técnicos y de los administrativos”.²⁰⁶

Finalmente, cabe señalar que, así como nos encontramos con trabajadores (mayoritariamente operarios, en menor medida, algunos administrativos) que militaban política y/o sindicalmente, también con un número considerable de obreros y empleados que no participaban activamente en ninguno de los dos aspectos mencionados, e incluso, reproducían representaciones y discursos

²⁰³ Entrevista a Juan Carlos S. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

²⁰⁴ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

²⁰⁵ *Ibídem.*

²⁰⁶ *Ibídem.*

bastante negativos, de desconfianza y crítica con respecto a la política, el sindicato, la militancia en fábrica.

Desde la perspectiva de algunos entrevistados provenientes de la línea del peronismo más ortodoxo y de derecha, y también desde la posición de aquellos que rechazaban y veían negativamente al sindicato y la participación política, se minimiza en los relatos la acción y el peso de la izquierda (marxista y peronista) en el espacio fabril: “los de izquierda eran pocos y no tenían mucha presencia en las plantas, pero querían tenerla”, querían ganar adeptos. En ese sentido, Cosme T. aducía que

“había fundamentalmente dos fracciones políticas: el peronismo, por un lado, la mayoría, y el comunismo con tres o cuatro -que eran los cabecillas y los más revoltosos, los que siempre buscaban el conflicto por el conflicto mismo. (...) siempre querían tener una víctima, para usarla como estandarte después”.²⁰⁷

El comentario realizado por Onelio C. refleja esas posiciones, en las que coinciden varios trabajadores entrevistados (administrativos y de planta), que se entrelazan con miradas peyorativas y negativas hacia el sindicato:

“yo no estuve adherido a ningún sindicato. Cuando ingresé, en el primer recibo de sueldo, había un descuento para el sindicato. Entonces voy a personal y les digo “¿por qué tengo este descuento?”, “es normal, todo el que entra acá”. “No” le digo, “para el sindicato no aportó nada”.²⁰⁸

En otros casos sí se defendía la participación gremial y al sindicato como instancia válida de reclamo y protección de los derechos laborales, pensando algunos al gremio como espacio que debía mantenerse al margen de la política partidaria. Hermes J G., en esa línea, sostenía:

“a mí la política no me interesaba. A mí lo que me interesaba eran mis compañeros, ese era el laburo que hacíamos nosotros. Yo peleaba por lo que necesitaba pelear ahí, por ejemplo, por el humo de las máquinas. Por eso logré que pusieran extractores arriba sobre la línea de montaje...”²⁰⁹

Vemos así una heterogeneidad de posicionamientos obreros con respecto a la política, el sindicato, las organizaciones político-militares y a la militancia en esos distintos espacios. Sin embargo, en determinadas coyunturas, los lazos de solidaridad obrera, la identificación en torno a ciertos intereses y los reclamos frente a situaciones consideradas injustas, fueron más fuertes y primaron por sobre los fraccionamientos internos.

Habiendo analizado la composición del empresariado y el colectivo obrero en función de diversas variables, examinaremos a continuación las características que asumió la organización de los procesos de trabajo y producción en las plantas de Fiat Sauce Viejo, y los entramados de vínculos obrero-patronales que se fueron forjando al calor de dicha organización. Focalizaremos la mirada en la combinación de elementos de distintos paradigmas organizativos, explorando los modos en qué cobraron forma en el contexto local. Prestaremos especial atención a las concepciones y

²⁰⁷ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

²⁰⁸ Entrevista a Onelio C. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

²⁰⁹ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

representaciones construidas por trabajadores y empresarios en base a sus experiencias y vivencias, en torno al trabajo en las líneas y secciones.

Capítulo 3 – Los procesos de trabajo y producción en Fiat Concord Sauce Viejo

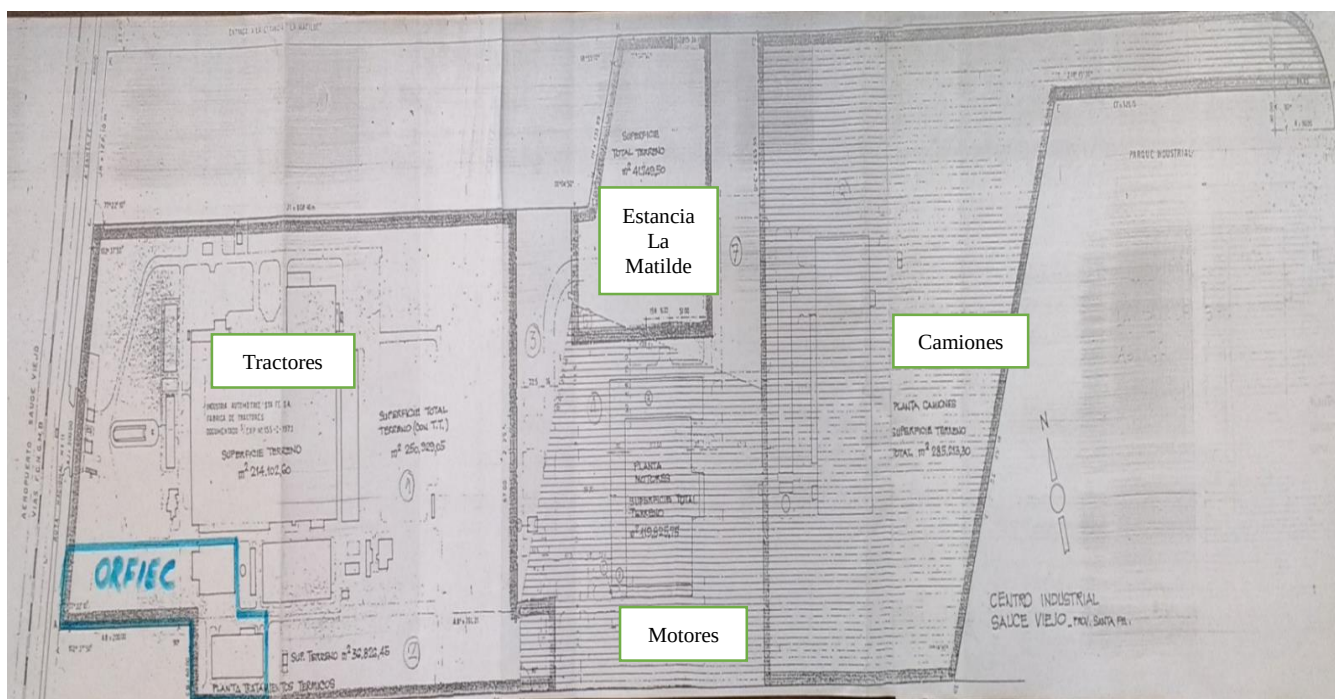
El complejo fabril en Sauce Viejo: Fiat, “una pequeña ciudad”

Para la región que se extendía por el “corredor Santa Fe-Santo Tomé-Sauce Viejo”, la instalación de una fábrica de estas magnitudes constituyó un hecho excepcional e inédito, de alto impacto. Si bien se contaba con los antecedentes de DKW y Tool Research, radicadas previamente, ambas presentaban menores dimensiones, no llegando ni a la cuarta parte de la extensión, producción y cantidad de mano de obra empleada por Fiat. En varios testimonios, es asociada a la imagen de una ciudad en sí misma:

“Fiat era una ciudad. El movimiento que tenía era de una ciudad. El tránsito que tenía era de una ciudad. La seguridad que tenía era de una ciudad. El concepto del movimiento de una ciudad, camiones, colectivos, autos, gente circulando, seguridad, ambulancia, era una ciudad. Era...vos venías de una ciudad, ibas a la nada y te metías en una mini ciudad, que no era tan mini, porque era monstruosa”.²¹⁰

“Era un complejo de 75 hectáreas con tres grandes galpones (...) Con todos sus galpones accesorios, instalaciones, una gran superficie hormigonada, sus sistemas de agua, de desagüe, de tratamiento de aguas, completo. Una *pequeña ciudad*. En las épocas de apogeo llegó al pico año ‘76 y primer semestre del ‘77 llegamos a 4800 personas. Más todos los órganos auxiliares que estaban en Buenos Aires que eran otras dos mil y pico de personas que atendían la parte comercial y de asistencia técnica de lo que se fabricaba acá”.²¹¹

Plano de las plantas de Fiat Concord en Sauce Viejo

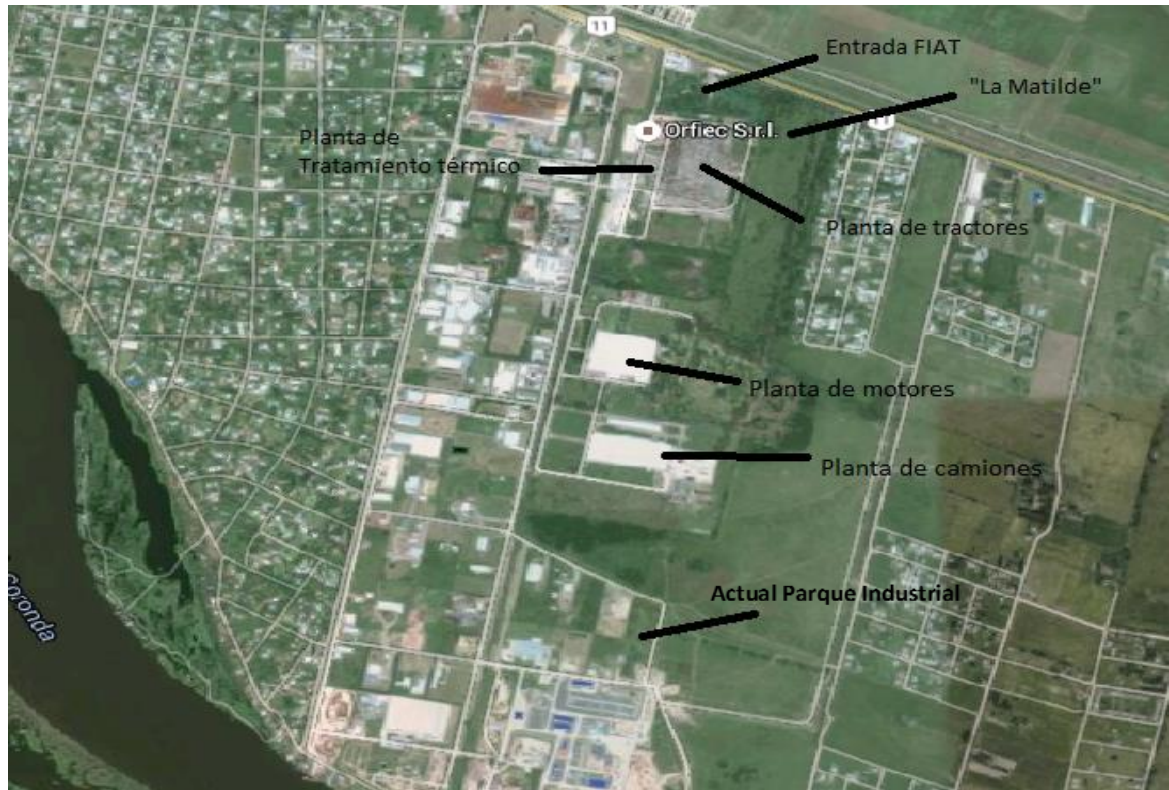


Consultado en las actuales instalaciones de ORFEC.

²¹⁰ Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

²¹¹ Entrevista a Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 8 de julio 2016.

Plantas de Fiat Sauce Viejo



Croquis de elaboración propia

La organización de los procesos de trabajo y producción en las plantas

I. Las distintas líneas y secciones

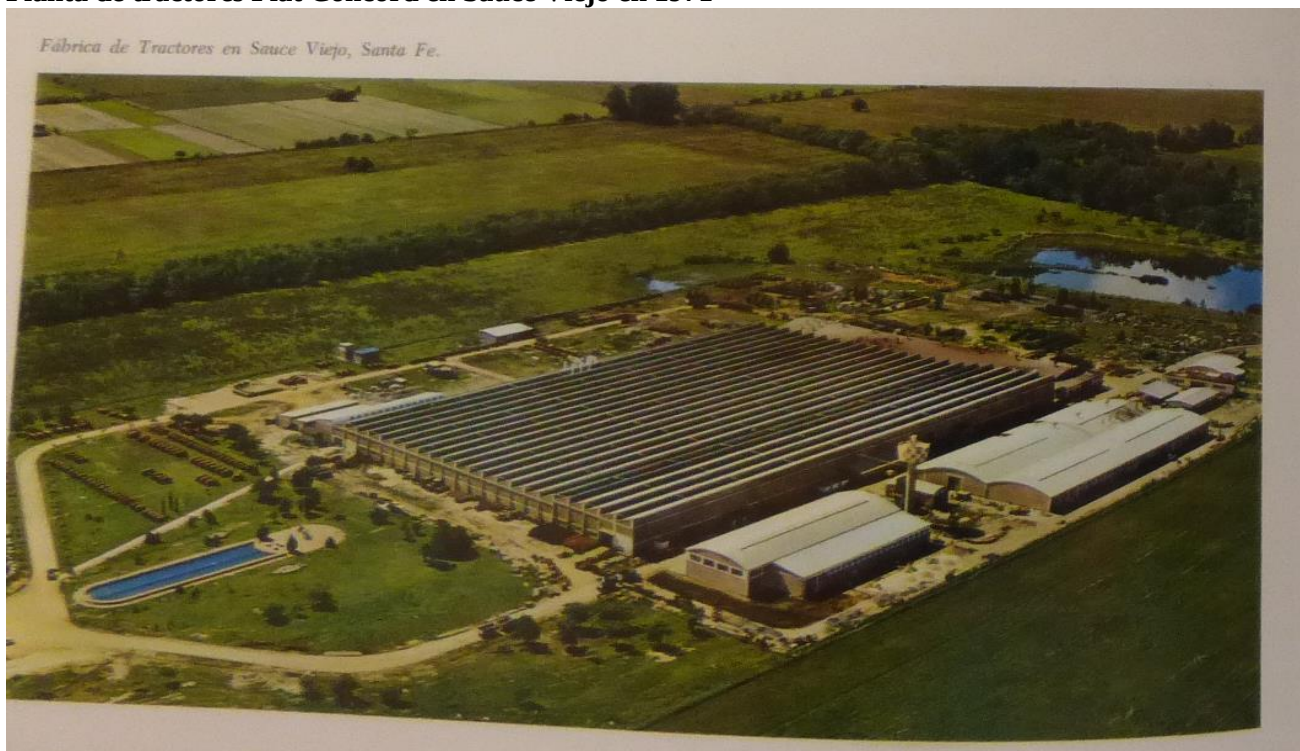
En las plantas de tractores, motores y camiones de Fiat se combinaron diferentes *procesos de trabajo* en distintas secciones y líneas (para producir bienes en masa y en series estandarizadas) en las que las tareas se hallaban claramente delimitadas. Dentro de la rama, Fiat era una empresa terminal, es decir, realizaba el ensamblado y montaje de los tractores, motores y camiones. Pero, al mismo tiempo, y si bien compraba mucho a proveedores, se fabricaban diferentes piezas en la planta de tractores y motores, además se realizaba el mecanizado, estampado, pintura de distintas partes. En el caso de camiones, se hacía sólo el ensamblado y terminado de algunas partes.

¿Cómo estaban organizadas estas secciones y líneas? ¿Qué procesos de trabajo se llevaban a cabo en ellas? En términos generales, se observa que en las tres unidades de producción se mecanizó el desplazamiento de las piezas en las líneas de mecanizado y de ensamblaje, a través de guinches y rieles que permitían el desplazamiento de las partes (de gran peso, en muchos casos) por cada puesto de las líneas, en el que generalmente había dos operarios. En cada sección se contaba con distintas máquinas y herramientas, pero en casi todas ellas se requería de mucho trabajo manual de los operarios. Excepto la sección de pintura de la planta de tractores, que, en los últimos años de funcionamiento de la fábrica, se modernizó y mecanizó, y algunos sectores de la planta de tratamientos térmicos (que prácticamente no llegó a utilizarse), las demás secciones contaban con

grandes cuotas de trabajo manual, y las tareas requerían en muchos casos, de experticia del obrero para su concreción.

Inicialmente funcionaron en una misma unidad fabril la fabricación de los **tractores y motores** (a partir de abril de 1969). Para 1971, esta planta disponía de un área de 30 hectáreas, con una superficie cubierta -incluyendo las oficinas- de 45.000 metros cuadrados, que se incrementaron en 3000 cuando se habilitaron el nuevo comedor y vestuario en 1973.

Planta de tractores Fiat Concord en Sauce Viejo en 1971



Fotografía extraída de Memoria y Balance General Fiat Concord, 1971.

Planta de tractores en 1973



Fotografía cedida por Esteban Courtalón, 1973.

La planta tenía, según cálculos de la dirección empresaria, una capacidad productiva de 10.000 tractores y 12.000 motores por año, incluidos los que se montaban en los mismos tractores. En 1970, se fabricaron 5620 unidades (previéndose para el año siguiente unos 6200, al 62 % de la capacidad productiva) dentro de una gama de 4 tipos básicos (780, 700, 500 y 400; los dos primeros ya se habían elaborado en Córdoba) y 5 tipos derivados de tractores (con aplicaciones agrícolas, viales, marinas, industriales y para camiones) provistos por distintos tipos de accesorios, además de 3 tipos de motores industriales.²¹²

La producción de tractores de Fiat en Sauce Viejo cubrió un porcentaje relevante dentro del mercado nacional de tractores, siendo Fiat una de las principales productoras de tractores en el país durante ese período (como puede apreciarse en el cuadro). En 1970 se exportaron 550 unidades a otros países de América Latina, principalmente Chile, Bolivia, Uruguay y Paraguay²¹³, aumentado esos valores en años posteriores.

Producción de Tractores					
Empresa	1972	1973	1974	1975	1976
Fiat	5850	6956	7392	*6020	6662
Massey Ferguson	2583	6000	7662	5975	9028
John Deere	3744	4650	4919	3533	4178
Deutz	3235	3700	4600	3299	4000
Total	15412	21306	24573	18827	23923

Fuente: AFAT, Boletín Supervisores N° 6, 1977.

Hacia 1974, la planta de tractores se había ampliado a un terreno de 77 ha, con una superficie cubierta de 53.200 metros cuadrados, una producción de 6 modelos básicos y numerosas versiones de tractores. Se complementaba con un Centro Técnico que también funcionaba en Sauce Viejo y trabajaba conjuntamente con el Servicio de Asistencia Técnica ubicado en las instalaciones de Capital Federal, prestando asesoramiento a la red de concesionarios de productos de esta línea (empleando en total a unas 900 personas aproximadamente -entre ambos centros-). Su objetivo fundamental era “el estudio y proyecto de nuevos modelos y la experimentación de los prototipos que, una vez homologados en cuanto a su rendimiento, economía y potencia, pasan a fábrica para su producción y lanzamiento al mercado”.²¹⁴

Delante de la planta de tractores, se extendía una larga pileta (que había quedado de la época de DKW), “un piletón inmenso, calculo que pudo haber tenido cincuenta o sesenta metros por veinte de ancho, muy linda adornada, veredas a los costados”. Era utilizada para refrigeración de los motores:

²¹² Revista *Nosotros*, N° 46, abril/junio 1971.

²¹³ *Ibíd.*

²¹⁴ Revista *Nosotros*, N° 72, diciembre 1974.

“De acá nosotros tomábamos el agua, la usábamos para la prueba de motores, para refrigerarlos. Debajo del mástil había una tapa de hierro, ahí había un sótano donde estaban todas las bombas, que mandaban el agua a los motores”.²¹⁵

Entre la pileta y la planta se construyó el edificio de la administración central.

“Y ahí estaban los distintos sectores: Métodos, que eran los que se ocupaban de darle distintos pasos de trabajo para poder hacer la pieza, aprovechando el mejor tiempo posible.... Después estaba el sector de Planos, el sector de Contabilidad. Estaba el sector de Programación también, ...había gente que decía ‘esto tiene que entrar así y salir de otra forma al final del proceso’, y nuestro sector de Cómputos, en el que procesábamos toda la parte de contabilidad, el movimiento de la fábrica, los listados de producción diaria que hacíamos”.²¹⁶

Fiat montó esta primera planta sobre lo que había sido la fábrica de autos de DKW. Hubo maquinaria que se reutilizó, otra se descartó y vendió. Se hizo un reacomodamiento de las instalaciones e infraestructura disponibles (preparadas para material liviano), con el objetivo de adaptarlas a la producción de tractores y motores (material pesado).

“Las cajas de cambio de los autos se manejan con la mano, la de los tractores no. Todos guinches, a poner guinches en todas las superficies. Y a trasladar todo lo que había en Córdoba de tractores”.²¹⁷

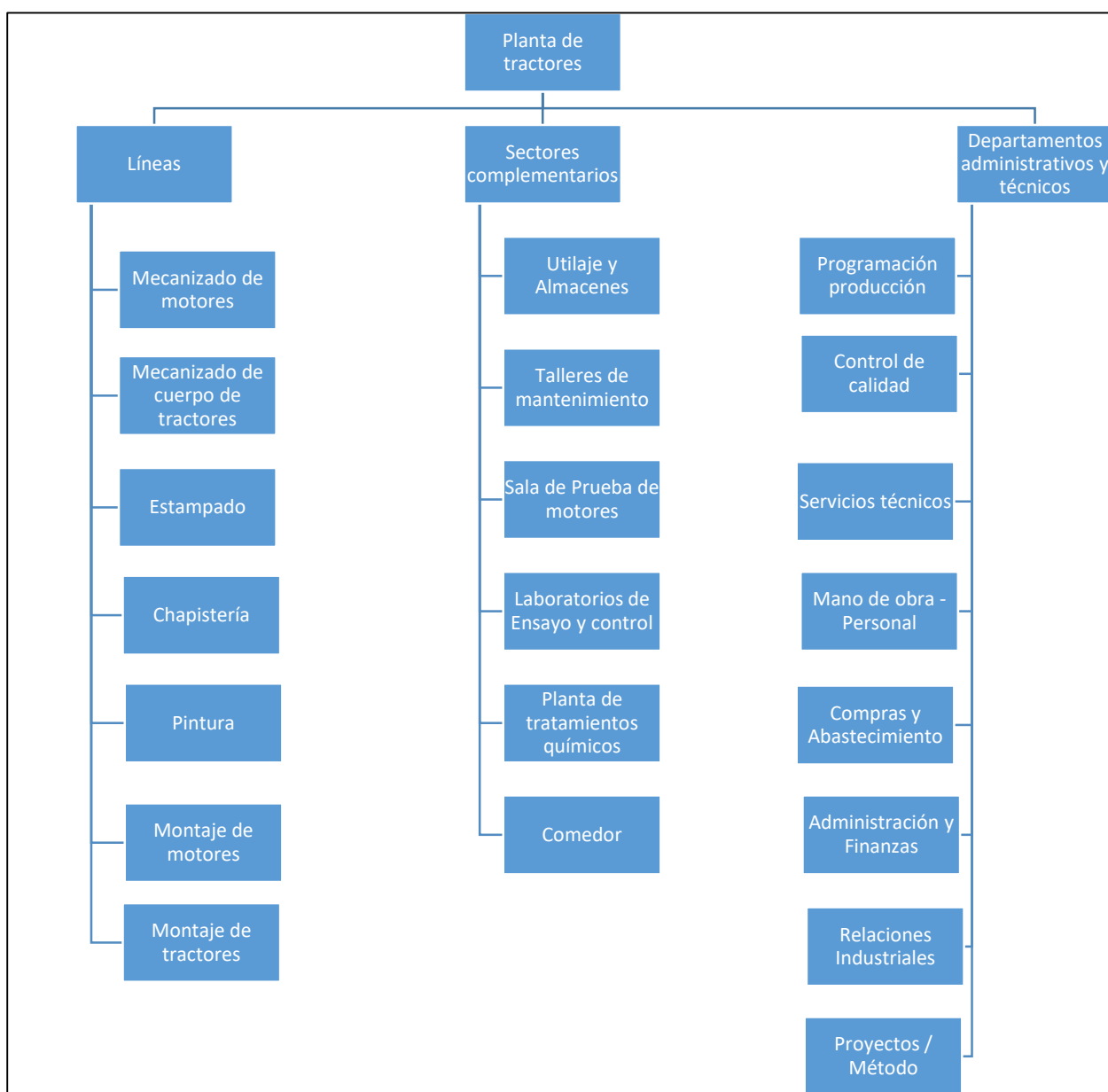
En la primera mitad del año 1969 se llevó a cabo el armado de las secciones y líneas para la fabricación de piezas y montaje de los motores y los tractores. Las tareas de forja se continuaron realizando en Córdoba, y la fundición de algunos insumos, en Villa Constitución. De allí se traían determinadas piezas. Otras, se fabricaban en Sauce Viejo, luego se hacía el mecanizado y montaje.

²¹⁵ Entrevista a Oscar P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

²¹⁶ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

²¹⁷ Entrevista a Francisco P. Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

Líneas y Secciones de la planta de tractores

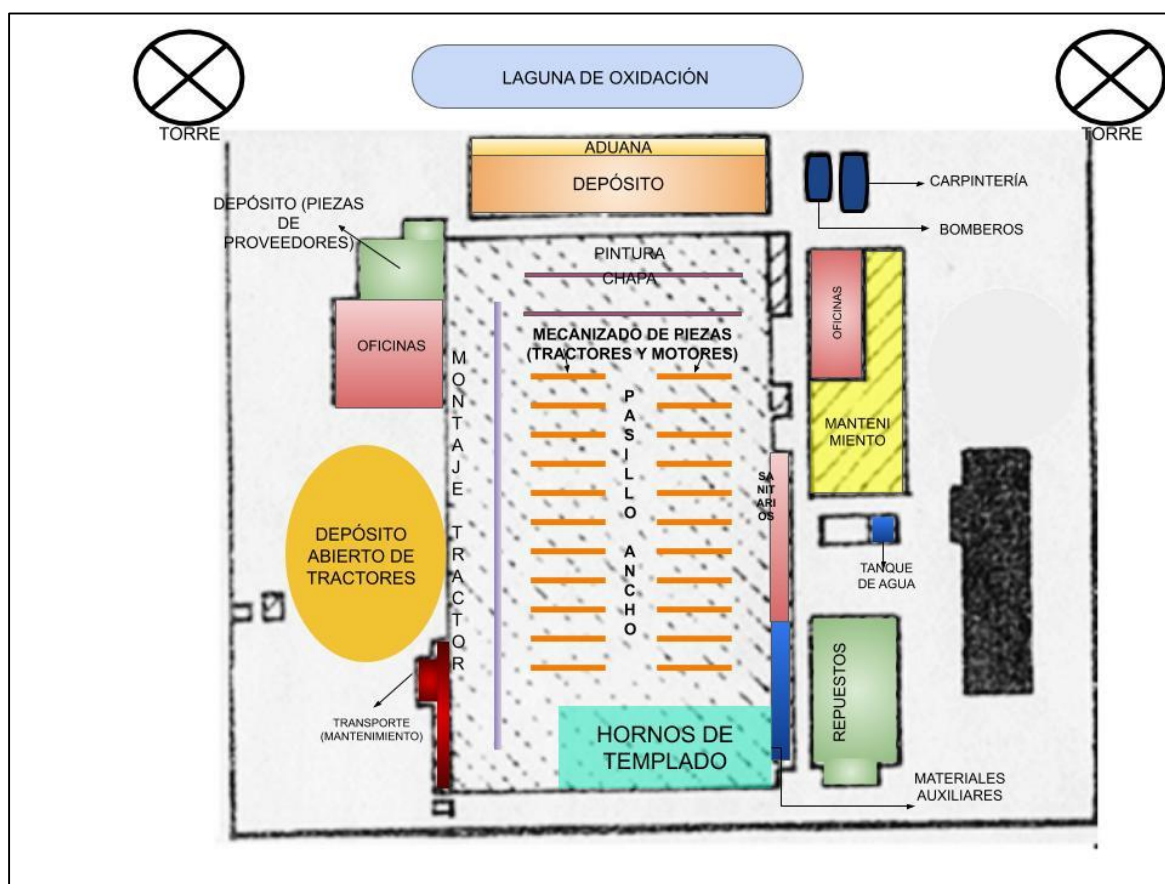


Esquema de elaboración propia en base a distintas fuentes consultadas.

La planta se organizó en torno a siete líneas fundamentales: mecanizado de motores, mecanizado de cuerpos de tractores, estampado; chapistería, pintura, montaje de motores, montaje de tractores. Se complementaban con laboratorios de ensayo y control, talleres de dispositivos y utillaje, planta de tratamientos químicos, taller de mantenimiento y sala de prueba de motores, además de los servicios centrales de suministro de energía eléctrica, vapor y agua, los sectores de servicios técnicos, relaciones industriales, control de calidad, administración, ingeniería de producción y computación.²¹⁸

²¹⁸ Revista *Nosotros* N° 46, abril/junio 1971; N° 60, agosto/septiembre 1973.

Disposición de las líneas y secciones en la planta de tractores



Croquis de elaboración propia sobre la base de información aportada por las entrevistas y las Revistas *Nosotros*

En estos años iniciales, se contaba -según datos brindados oficialmente por la empresa- con 500 máquinas-herramientas, más 200 para utillajes y otros fines, 2 prensas para estampado en frío, y 10 aparejos para el transporte aéreo de piezas, que se desplazaban sobre 4700 rieles²¹⁹.

Cada línea estaba identificada con una letra (T para las de tractores, M para las que tenían que ver con el armado del motor), con puestos en los que los obreros realizaban un conjunto de operaciones. En la parte central y el lateral derecho del gran galpón, apenas se ingresaba por el portón del frente, estaban los hornos de templado. Luego las líneas de mecanizado de piezas de motores y tractores, dispuestas como lo muestra el plano: en forma paralela, a ambos lados de un pasillo central ancho, por donde se movía el personal jerarquizado, jefes y supervisores. Y desde allí hacia las líneas, los jefes de líneas y encargados con sus respectivos operarios. En el extremo de cada línea, había una especie de escritorio o pupitre, en un nivel más elevado, desde el que el jefe controlaba a los obreros de su línea.

²¹⁹ *Ibídem*.

Como lo muestra el croquis, hacia el final del tinglado, luego de las líneas de mecanizado, se hallaban las secciones de Chapistería y Estampado, luego Pintura. Una vez que las piezas hacían ese recorrido, pasaban a la línea de montaje de tractores, que se encontraba en el lateral izquierdo de la fábrica.

Alrededor de este gran galpón con las líneas, se encontraban otras naves de menor tamaño donde funcionaban depósitos con materiales comprados a proveedores (Almacenes), depósitos de piezas importadas (compartidos con Aduana), la sección Utilaje y Afilado, Mantenimiento (para herramientas y máquinas, también para el transporte), Carpintería, Bomberos, la Sala de Prueba de Motores, y un estacionamiento para los tractores a cielo abierto. También, tanto en el galpón del lateral izquierdo, como en el de la derecha, había oficinas vinculadas a la parte técnica y la producción, como por ejemplo la de los dibujantes de proyectos, la oficina de método, etc.

En la sección **Mecanizado de motores** había distintas líneas donde se mecanizaban diversas piezas. Había pasillos internos entre las líneas, por donde circulaban las “mulitas” que transportaban los insumos y piezas.

“Estaba la línea de viela, M4. Enfrente, estaba la T14, que hacía engranajes, cojinetes. La línea de los morandos, que son unos tornos inmensos eran... Un cuerpo grandísimo, ahí se mecanizaban los blocks. Y después, líneas de cigüeñales, sinfín, alisadoras, fundidoras”.²²⁰

Onelio C., había sido encargado de la línea de armado de motores en DKW. Luego fue contratado por Fiat para trabajar en la sección de mecanizado de motores (manteniéndose en el puesto de encargado). Cuenta que, a los pocos días de ser convocado por Fiat, lo enviaron a Córdoba, junto a otros compañeros, a capacitarlos en el armado de los motores para tractores (que, por supuesto, eran diferentes a los motores que ellos armaban para los autos de DKW):

“Mientras nos llevaron a que nos fuéramos poniendo al tanto con el armado de motores, acá estaban poniendo la línea, la línea de armado de motores que era una línea que caminaba constantemente para ir armando motores”.²²¹

En **Montaje de motores** había una cinta de armado. En un extremo, sobre un caballete se montaba el block y algunas piezas. Luego, dicha cinta comenzaba a moverse lenta pero continuamente y desplazaba las piezas por distintas líneas en las que se iba completando el motor.

“Acá corría y había otro sector que lo completaba. Mientras el motor corría, lentamente, se iban ajustando las tuercas, hasta llegar acá”.²²²

Al final, el motor llegaba a “completamiento”. Y después pasaba al banco de pruebas, en la **Sala de Prueba de Motores**. Al principio la prueba se hacía dentro de la misma planta de tractores. Algunos de nuestros entrevistados enfatizaron las precarias y peligrosas condiciones existentes en ese sector. Se llevaba a cabo

²²⁰ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

²²¹ Entrevista a Onelio C. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

²²² Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

“un control de motores dentro de la planta de tractores que era verdaderamente un riesgo. Ahí controlaban motores que tenían no sé exactamente cuántos caballos tenían, pero habrán tenido ¡200 caballos! Motores más grandes que esa mesa de escritorio, piensen en un motor que va metido en la pieza de un camión. Se los sacaba de la línea de producción que lo estaba armando, se lo controlaba. ¡Era un peligro el control de eso! ¡Estaba dividido por una lonita! La persona encargada del control de eso -que la conozco personalmente- hacía su trabajo, no desde una caseta de hormigón armado por si se llegaba a desprender algo, ¡no!, había un teloncito de lona”.²²³

Oscar P. recuerda que los operarios de la sala de prueba trabajaban 6 horas, por las duras condiciones que debían soportar.

“Por el ruido, el calor que había ahí, calculá que había 20 motores, 25 en marcha...por más que tengan los caños de escape, igual...era insoportable.(...) Sabés lo que era en verano...”²²⁴

Aún, cuando se construyó la planta de motores, se siguió usando la Sala de Prueba de Motores de la fábrica de tractores. Oscar P., quien trabajó en el mantenimiento de este espacio de prueba, nos explicaba que:

“Los motores se hacían allá en motores, se los trasladaba acá y después se hacían las pruebas en el banco”. Se lo asentaba, se sacaba la potencia, si daban o no las potencias”.²²⁵

En el banco de pruebas, se colocaba el motor y se lo proveía de gasoil, de agua, etc. y se lo ponía en marcha, para ver el funcionamiento.

“Después de un par de horas de estar encendido, le tomaban la prueba de potencia y consumo. Si daba la potencia con el consumo de gasoil, estaba perfecto. Y si no daba, tenían que encontrarle la vuelta. Y si no le encontraban la vuelta, nos pedían a nosotros que vayamos con la probeta nuestra, de mantenimiento. Esa no se tocaba, se iba únicamente cuando había un problema con el motor”.²²⁶

Cuando había algún desperfecto o inconveniente con los bancos de prueba, el personal de mantenimiento, llevaba un banco móvil para efectuar la prueba correspondiente. Posteriormente, los motores pasaban a la línea de montaje de tractores, para ser colocados en los mismos, en el momento correspondiente.

Por otro lado, estaba la **Sección de Mecanizado de Tractores**. En la misma, se mecanizaban las distintas piezas del tractor. Como fundición y forja se mantuvieron en Córdoba, algunas piezas venían desde allí o desde otros talleres o fábricas proveedores. Por ejemplo, todo lo que eran blocks.

“Venían en grandes cajones, a los que denominaban ‘capachos’. Cada operario buscaba lo que necesitaba en función de su tarea en la línea. En esta sección, se realizaban los alisados, los perforados con rosca. Se utilizaban distintas máquinas para estas tareas. Estaban las morando, unas máquinas

²²³ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

²²⁴ Entrevista a Oscar P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

²²⁵ Ibídem.

²²⁶ Ibídem.

inmensas. Colocaban esos bloques pesadísimos, les hacían los agujeros y las roscas. Luego los enganchaban otros operarios, que les hacían el alisado hasta que se podía armar la caja de cambios”.²²⁷

También había tornos. Hermes G. cuenta que su hermano trabajaba en esas máquinas:

“Ariel (...) trabaja con un líquido, en los minganti²²⁸, que eran como unos tornos, pero en vez de ser horizontales eran parados, y ahí hacían las cajas reductoras y las cajas de velocidad”.²²⁹

Agrega que usaban unos aceites lubricantes, que, con la fricción, hacían bastante humo y olor. Juan M, que también trabajó con esas máquinas, cuenta que eran tornos “revolver”, con los que hacía tuercas: “agarrabas una barra de acero de más o menos veinticinco, treinta centímetros de diámetro, la ponías en el torno y la ibas maquinando. Como era hexagonal ya le dabas la forma de la tuerca... vos movías el torno un poquito, el otro pedazo hacía la rosca”.²³⁰

Además, estaba la línea de rectificado de cigüeñales. Aquí, cuenta Héctor M.:

“el cigüeñal entraba forjado al lugar. El cigüeñal era una pieza muy grande y muy pesada...había unas máquinas grandes que lo trabajaban, que iban haciendo el fresado, lo van digamos moldeando como se dice brutaemente y después, entra a una línea de rectificado (...) es un trabajo de precisión, cada empleado tenía su tarea a realizar”.²³¹

En la **Sección Estampado**, ingresaban las chapas lisas a las prensas y eran colocadas en los moldes correspondientes. Se imprimían y moldeaban para dar forma a los capots. Carlos R., que trabajó en la sección de al lado, nos contaba:

“Colocaban la chapa, bajaba la máquina, prensaba, pum, levantaba, sacaba e iban apilando”.²³²

En esta área se realizaba toda la parte del frente del tractor, en chapa:

“Todo lo que tapaba el capot, el capot anterior, capot del medio y la parte de atrás, donde iban los relojes... Se iban apilando los capots, que luego pasaban a una sierra, a través de la cual, se marcaban, se seccionaban en tres partes”.²³³

Dentro de ese sector, había también una parte donde hacían todos los accesorios, “de fierritos” que se articulaban entre la carrocería y el chasis.

Luego, las piezas pasaban a la **Sección Chapistería**. Carlos R. era chapista en esta parte de la fábrica. Trabajaba con la carrocería. Aquí se efectuaban todos los plegados y pulidos a los capots que venían de Estampado, y a otras piezas de la carrocería. Además, se realizaban las soldaduras pesadas a los chasis y se le colocaban los distintos accesorios. Después, se depositaba la carrocería ya armada en

²²⁷ Entrevista a Oscar P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

²²⁸ Marca de tornos. Los obreros los llamaban por la marca, como ocurría también con otros máquinas y herramientas empleadas.

²²⁹ Entrevista a Hermes. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

²³⁰ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

²³¹ Entrevista a Héctor M. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de diciembre 2011

²³² Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

²³³ *Ibidem*.

unos caballetes especiales y ahí otros operarios se encargaban de alinearla, dejándola lista para ir a pintura. Carlos tenía asignada la tarea de pulir las fallas del capot:

“me tocaba la parte del frente, que es removible, donde van los faros de los costados, la rejilla del frente. Y eso, al salir de la estampa, siempre tiene alguna falla. (...) Yo me llevaba la cantidad que tenía que hacer por día, y ahí lo dábamos vuelta, lo planchábamos, lo volteábamos, soldábamos todo, pulíamos, quedaba lisito pulidito y todo. A eso ya lo agarraba otro, le soldaba otras cositas también y después lo pasaban al muchacho, a la persona que armaba la carrocería en esos caballetes, y ya salía listo. Venía el peón una vez que estaba terminado y ya, el encargado anotaba y a pintura”.²³⁴

La **Sección Pintura** se encontraba al final del galpón, próxima a la de Chapistería. Allí se pintaba la carrocería y el chasis del tractor. Naranja por fuera, azul por dentro. En los primeros años de funcionamiento de la planta, la pintura se realizaba con sopletes comunes.

“Los tipos eran naranja, salían naranja los tipos, todos pintados. Las manos, la cara, todo...”²³⁵,

recuerda Miguel Ángel. Recién hacia el año 1978 la empresa modernizó y -en parte (porque había tareas que seguían siendo manuales, artesanales)- automatizó el sector, incorporando nuevas tecnologías.²³⁶

Finalmente, estaba toda la línea que realizaba el proceso de **Montaje del tractor**, que consistía en el ensamblado de las partes y armado del tractor. Había una primera parte (anterior a pintura) que comenzaba desde un extremo, iniciando el armado del cuerpo del tractor. Se ponía en movimiento la cadena y cada obrero iba agregando piezas al tractor. El cuerpo de tractor entraba a pintura, y luego pasaba al montaje final.

Hermes G., que trabajó en esta sección, describe este proceso:

²³⁴ *Ibíd.*

²³⁵ Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

²³⁶ Miguel Ángel participó de ese trabajo, uno de los últimos proyectos que hizo para la empresa. En su relato explica que se comenzó a utilizar un nuevo sistema, con tecnología muy moderna. También debió reacondicionarse partes de la línea de montaje (anterior y posterior a la pintura), para hacer posible el traslado del cuerpo del tractor hacia la nueva sala de pintura, y luego su vuelta a la parte final de montaje. Se construyó un sistema compuesto por una especie de ascensor que tomaba el cuerpo del tractor una vez que salía de la etapa inicial del montaje y lo elevaba mediante un nuevo sistema riel-cadena de empuje. Al mismo tiempo, se construyó toda una plataforma a 3 metros de altura, por lo cual se desplazaba el personal y un panel de comando y control (Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020).

La empresa comunicó la modernización de esta sección en algunas de sus publicaciones internas, como el Boletín para Supervisores. *El Litoral* se hizo eco de estas innovaciones y publicó una extensa nota referida al desarrollo y modernización impulsados por Fiat en sus plantas de Sauce Viejo. Según el diario santafesino, “ese novedoso sistema evita el manipuleo de elementos volátiles (no usa solvente) y mejora la calidad de la pintura terminada.” La instalación también era más económica que las convencionales y permitía recuperar el polvo en altas proporciones, reduciendo costos en insumos.

El diario agregaba que, en la planta de tractores, con el objetivo de aumentar la capacidad productiva, se introdujo también una nueva línea de montaje que incluía el sistema de montaje de motores con el que ya se contaba, con “la instalación de una línea paralela e igual a la anterior para los grupos de cambio y transmisión y los bancos de prueba del conjunto.” *El Litoral*, 6 de agosto 1978.

Esta modernización de algunas secciones, la mecanización y automatización de determinadas tareas y operaciones, emprendida por Fiat en la planta de tractores, introdujo cambios en los procesos de trabajo, con el objetivo fundamental de aumentar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad de la producción. Dichas transformaciones iniciaron, lo que en términos de algunos investigadores (HARARI, 2005) -que, en debate con enfoques regulacionistas, recuperan conceptualizaciones de Marx para pensar los procesos de trabajo y productivos- podría ser definido como una transición de la manufactura heterogénea hacia “la gran industria”. No obstante, dicho proceso de transición quedó trunco en estas plantas que, entre 1978 y 1979, se irán desmantelando y finalmente cerrando, en el marco de un proceso de reestructuración macro que llevó a cabo la empresa en sus plantas e inversiones en Argentina y América Latina en general, para adaptarse al nuevo contexto económico nacional e internacional.

“La caja reductora, después se ponía la caja intermedia adelante, las ruedas, el chasis. Yo puse ruedas en un momento (...) íbamos, poníamos, volvíamos. Después teníamos las máquinas neumáticas, íbamos apretando. ¡Nosotros lo hacíamos a eso cantando! Éramos siempre un par, trabajábamos de a dos, así, poníamos las gomas entre dos, el motor entre dos, los chasis”.²³⁷

“Cuando llegaba a la punta de la línea, se probaba el tractor “lo probaban ahí rum rum rum, ya salían a dar vueltas y lo estacionaban por ahí. Vos veías afuera, en la parte de campo allá, 200, 300 tractores”.²³⁸

También funcionaba la **Sección de Utilaje y afilado**. Allí se arreglaban todas las matrices y se afilaban las herramientas. Se ubicaba en el lateral derecho del galpón, al lado de los sanitarios. Tenía una ventanilla donde se iban a cambiar las herramientas, con el número o código de la misma (mechas, cuchillo, etc.) Por otro lado, estaban los **Almacenes**, en los que se encontraban las piezas que se compraban a empresas proveedoras. Un gran “almacén metalúrgico”, que contenía más o menos entre 4 y 5 mil piezas, distribuidas por sectores, en estanterías de gran altura y grandes cestones. Fiat se manejaba más o menos con cuatro, cinco mil piezas distintas. Cada pieza tenía un número de plano que la identificaba. Los trabajadores de Almacenes cuentan que tenían tarjetas -con la ubicación de las piezas- ordenadas de forma correlativa, para encontrarlas más rápido.

Las piezas que venían de talleres y fábricas externas, pasaban por el área de Inspección y, con la aprobación de la misma, ingresaban a Almacenes. Después, se iba abasteciendo a cada línea, según las necesidades específicas de cada una.

Manuel O., que trabajó en este sector, comentaba que, en un principio

“Entraban cinco o seis camiones con remolques repletos de cubiertas por día. Impresionante”.²³⁹

La mayoría de piezas venían de proveedores nacionales, salvo algunas que eran importadas (esto cambió posteriormente, en los años de desmantelamiento y cierre de las plantas de Sauce).

En los **Talleres de Mantenimiento**, había personal que realizaba la reparación y puesta a punto de las máquinas, por ejemplo, electricistas, mecánicos, soldadores, herreros, entre personas con algunos otros oficios. Había además una **Intendencia**, con trabajadores que realizaban ciertas tareas de mantenimiento de manera directa. Además, coordinaban y supervisaban el trabajo de las empresas tercerizadas que se ocupaban de la limpieza, la jardinería, etc.

Por último, la planta de tractores contaba con un **Comedor**, que se terminó de construir a la par de las oficinas de administración, tiempo considerable después de haber empezado a funcionar la fábrica (entre 1972 y 1973²⁴⁰). Mientras tanto, se utilizó para los almuerzos y cenas del personal, un pequeño y precario galpón ubicado en uno de los laterales de la planta. Las oficinas técnicas y administrativas, también estuvieron desparramadas en naves laterales, lindando con otros espacios usados para

²³⁷ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

²³⁸ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

²³⁹ Entrevista a Manuel O. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre de 2011

²⁴⁰ En las fotos publicadas en el Balance y Memoria a fines del año 1971, no aparecen aún los nuevos edificios con oficinas administrativas y comedor. En fotos posteriores de los años 1973 y 1974, sí ya se ven dos grandes edificios (con planta baja y primer piso), construidos delante del gran galpón donde funcionaba la planta (es decir, entre la pileta y el galpón). En el edificio de la izquierda (mirando desde la ruta 11) se ubicaban el comedor, la cocina, depósitos, y en el primer piso, vestuarios. En el edificio de la derecha, las diferentes oficinas administrativas, cómputos, Directorio.

depósitos, almacén, mantenimiento, hasta que se terminaron de construir los dos edificios ubicados en el frente del predio. El comedor funcionaba al mediodía y a la noche. Los operarios tenían media hora para almorzar o cenar. Lo hacían en tandas y por separado de los administrativos.

A la fábrica de tractores, se sumó entre fines de 1973 y principios de 1974 la planta de camiones, y en 1975 la de motores y tratamientos térmicos.

Plantas de motores y camiones



Fotografía extraída de: Revista *Hombres y camiones en acción*, Fiat Camiones. A la izquierda, la planta de motores. A la derecha, la de camiones.



Fotografía cedida por Esteban Courtalón, 1973. Vista aérea de la planta de camiones.

La planta de montaje de **camiones** se emplazó a unos 1200 metros desde la ruta 11 hacia el lado del río Coronda. Según comentarios emitidos previamente por directivos de la División de Tractores y Camiones, en la III Convención de Concesionarios de Camiones Fiat (realizada en Mar del Plata en noviembre de 1973), la puesta en marcha de la nueva planta en Santa Fe permitiría aumentar la producción de camiones y así “superar los cuellos de botella para el montaje” de los mismos, “la potenciación del establecimiento de Grandes Motores (que quedaba en Córdoba), donde se fabrican los grupos mecánicos” y la obtención del volumen de producción necesario (tanto de camiones como de motores) que el mercado interno y externo estaban requiriendo.²⁴¹ En esta planta comenzó a realizarse el montaje en línea de los chasis para camiones, además de la construcción de las cabinas. Se trajeron grupos mecánicos de Ferreyra (Córdoba), y se requirió de la provisión de insumos provistos por numerosas industrias auxiliares externas.

Los modelos que empezaron a armarse fueron: el camión Fiat 673 -ubicado en una franja intermedia entre los vehículos medianos y pesados-, el camión Fiat 619 y 697 -en diferentes variantes-, con cajas de carga y acoplado, camiones militares Fiat²⁴², y chasis para ómnibus de larga distancia. En los primeros meses, esta planta construía a razón de 8 camiones por día, aunque con una capacidad máxima de producción de 20 vehículos por día en un solo turno, o sea aproximadamente 4.000 camiones por año.

Para 1975, el programa de producción previsto se elevaba a 5.100 camiones, con un aumento del 143% sobre el corriente año, lo cual significará un sustancial incremento del personal ocupado y de las órdenes de compra a la industria proveedora”.²⁴³ Una parte de esta producción estaba destinada a países de América Latina y se proyectaban exportaciones a África.

La planta era un galpón de grandes dimensiones, aunque más chico que el de tractores, en el que había dispuestas dos líneas: la de **montaje de camiones** de 90 metros y 16 estaciones; y una línea de **montaje de chasis** de 53 metros y 10 estaciones.²⁴⁴ Como en las otras plantas, en cada línea había distintas estaciones, en las que generalmente de a dos operarios realizaban una serie de operaciones o tareas. Para el traslado de las distintas piezas se utilizaban puentes-grúas.

En una primera estación se armaba la cabina del camión: mediante soldaduras, se ensamblaban las distintas chapas, que se hallaban colgadas de unos puentes grúas que las sostenían. Luego se la introducía a un túnel donde se la lavaba, preparándola para la pintura. Posteriormente, se pintaba mediante un sistema manual, a soplete, con 2 circuitos de transporte automático.

En una siguiente estación, se colocaba al interior de la cabina una sustancia llamada “Prote” que la protegía de la erosión y golpes de piedras, y aislaba al conductor de los ruidos externos. Después, se

²⁴¹ Revista *Nosotros*, N° 62, diciembre 1973.

²⁴² “En cumplimiento de un contrato celebrado entre Fiat Concord y el Ejército Argentino, se produjeron unidades pesadas especialmente aptas para uso militar, derivadas del camión civil pesado.” Revista *Nosotros* N° 72, diciembre 1974.

²⁴³ Revista *Nosotros* N° 72, diciembre 1974.

²⁴⁴ Revista *Hombres y camiones en acción*, Fiat Camiones.

colocaban las partes eléctricas a la cabina, tapizados, vidrios y guardabarros, para pasar posteriormente a montarla sobre el chasis, armado en la otra línea de ensamble.

En la línea de armado del chasis, se invertía la estructura para facilitar el trabajo de montaje de las distintas partes: caja de cambios, caño de escape, etc. Una vez finalizadas esas tareas, se lo invertía en forma automática, para pasar a otra estación donde se le montaba el motor, luego la cabina y finalmente las ruedas. Por último, se completaban algunos detalles mecánicos.

Carlos S., que trabajó en la parte de gomería, describía la extrema división del trabajo característica de la producción en línea:

“en la línea donde salía el chasis, lo van armando. Una persona le pone el foquito de atrás, el otro le pone el paragolpes, el otro le pone la rueda, el otro le pone la cabina, el otro le pone el motor. Hasta que finaliza el trayecto del camión y salía, salía completo”.²⁴⁵

El camión, como el tractor, salía marchando.

“Y si no daba el tiempo, (...) o por algún inconveniente, no lo terminaban de armar, lo sacaban igual. Seguía avanzando igual, porque si no, atrasaba todo. Después, ese camión iba a “Completamiento”²⁴⁶, donde se completaba lo que no habían podido realizar en la línea de montaje”.²⁴⁷

Luis O. explicaba que

“había partes que no se completaban porque el tiempo no le daba al que trabajaba y la cinta seguía avanzando, así que esa parte quedaba incompleta. Después, cuando terminaban, estaban los otros especialistas que revisaban todos los camiones y ahí los terminaban de completar”.²⁴⁸

Una vez listos, se estacionaban afuera, en el campo, como ocurría con los tractores. Por otra parte, había un **Almacén** que funcionaba como depósito que proveía las distintas partes del camión. Aquí, a diferencia de lo que ocurría con el tractor, casi todos los componentes eran comprados a proveedores externos.

En los inicios del año 1975, se terminó de construir la planta de fabricación de **motores** diésel livianos y la de **tratamientos térmicos** (para motores). Todas las unidades Fiat eran equipadas con motores producidos en instalaciones fabriles de la empresa, disponiendo de una amplia variedad de opciones (entre ellos, línea de motores c3, y 221) en función de diversas aplicaciones: para generar energía, para equipar a los tractores, camiones y ómnibus, para usos marítimos, máquinas viales, riego, para maquinaria vial, cosechadoras, bombeo, grupos electrógenos y otras maquinarias fijas y móviles.

La nueva planta, en una primera etapa, estuvo dedicada al sector mecanizado de las partes más importantes de motor, tales como el block, las tapas de cilindros, el cigüeñal, las bielas, los árboles de leva. Se organizaron diferentes líneas de mecanizado de piezas para los distintos motores, y dos

²⁴⁵ Entrevista a Juan Carlos S. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

²⁴⁶ Así es mencionado en las entrevistas y publicaciones empresarias, el sector en el que se revisaba el camión luego de salir de la cadena, y se completaba con algún detalle, pieza, etc. si hacía falta (era más redituable esto que parar la producción de la cadena por no poder completar alguna parte mínima -que podía ocurrir por rotura de alguna máquina, falta de alguna pieza, etc.)

²⁴⁷ Entrevista a Oscar P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

²⁴⁸ Entrevista a Luis O. Realizada por Bianco, junio 2020.

líneas de montaje: una de motores C3, en dos versiones, una para tractores y otra, para camiones y aplicaciones varias. La otra línea, de montaje de motores 221, también en dos versiones, una para camiones y otra para distintos usos (maquinarias viales, cosechadoras, equipos de bombeos, embarcaciones). Inicialmente, hacia mediados del '75, trabajaban allí unas 650 personas (500 obreros y 150 empleados).

En una segunda etapa se construyó la sección dedicada a montaje y prueba de motores.²⁴⁹ La capacidad de producción era de 18.000 motores anuales, previéndose en 1975 que hacia 1978 se lograría un importante aumento, se pretendía alcanzar 35 mil aproximadamente.

Como en tractores, las plantas de camiones y motores también contaban con una oficina de asesoramiento técnico, denominada en este caso PEVI (“Proyectos y Experiencias de Vehículos Industriales”), encargada fundamentalmente de realizar el control e inspección de calidad tanto en el establecimiento como en la relación con los proveedores de autopartes. Aparte del galpón central donde funcionaban las líneas de mecanizado y montaje de los motores, se estableció un **Taller de Mantenimiento**, que atendía tanto las demandas de las fábricas de motores como la de camiones. Oscar P., que trabajó en ese sector, planteó

“los que éramos de mantenimiento íbamos a atender los reclamos por desperfecto de algo o rotura de alguna máquina, lo que sea. Esa era la función nuestra”.²⁵⁰

Por otro lado, en el predio donde estaban estas dos plantas, se construyó también un **Comedor** (como tenía a su vez, la fábrica de tractores) para los trabajadores de motores y camiones. Se proyectaban construir, además: un depósito para almacenamiento de combustibles, una nueva subestación eléctrica en la entrada, un edificio para centro de Computación y otro para Servicios (que incluiría Utilaje, Afilado, Mantenimiento y Almacenes, con sus respectivas oficinas).

En las tres fábricas, se trabajaba por turnos: mañana, tarde y noche. Éstos tenían entre ocho y nueve horas de duración, pero -en el período que analizamos en esta tesis- casi todos los trabajadores de las plantas y también muchos administrativos, hacían, además, horas extras.

Cosme T., jefe de una de las líneas, nos explicaba:

“el turno de la mañana era el más largo de todos (9 horas). Por cuestiones legales, el turno tarde terminaba a las 11 y pico de la noche, al abarcar parte del horario nocturno había una compensación, se trabaja menos horas de noche que de día. Era una cuestión de las leyes de trabajo. Y después entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana era el más corto, trabajaban ocho horas, tenían una hora de compensación nocturna. El turno matutino se extendía entre las 6 y las 15 horas; el de la tarde de 15 a 11.30; y el de la noche de 22 a 6 de la mañana”.²⁵¹

Hernán B. agregaba:

²⁴⁹ En Ferreyra también funcionaba una planta de fabricación de motores, aunque de “Grandes motores diésel”: Su actividad principal era la fabricación de motores a combustión interna, diésel, y dual-fuel para grupos electrógenos, tracción ferroviaria, propulsión naval y aplicaciones industriales.

²⁵⁰ Entrevista a Oscar P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

²⁵¹ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

“Se juntaban dos turnos de 10 a 11.30”²⁵²

Los turnos eran rotativos, según las necesidades de cada sector, de cada máquina en particular. Dentro de cada sección había máquinas que eran de producción más lenta y funcionaban en los tres turnos. Otras, trabajaban dos y otras, uno. También dependía del tipo de piezas que se elaboraran.

Los administrativos cumplían un horario que se extendía entre las 8 de la mañana y las 5 de la tarde, aunque en determinados puestos la duración de la jornada laboral podía estirarse aún un poco más, o en otras secciones, por el contrario, podía ser algo más breve y mucho más flexible.

II. El trabajo en las líneas

La producción y el trabajo en estas plantas se basaban fundamentalmente en una combinación de elementos de los sistemas conocidos como *fordismo* y *taylorismo*, a los que se apeló en función de las tareas a llevar a cabo, adaptándolos a la realidad local.

En cuanto a los rasgos fordistas, un elemento clave desarrollado en el caso de las plantas de Fiat en Sauce Viejo, fue la organización del trabajo en líneas de montaje (en las que cada obrero realizaba una tarea repetitiva, simple y fija, que constituía *una parte del proceso*) y la presencia de la cinta transportadora que imponía el ritmo de trabajo a los obreros. La mayoría de las tareas en la línea no requerían de un alto grado de capacitación, sino de ciertas destrezas que resultaban de aprendizajes por experiencia, o en determinados casos, de la formación en un oficio (adquirida en la escuela-fábrica, o en la experiencia laboral previa).

Sí se observan trabajadores con mayor especialización (fundamentalmente estudiantes o egresados de escuelas técnicas y universidades) en determinadas tareas muy específicas de algunas secciones, en los puestos jerárquicos de planta (encargados, jefes, supervisores y directores) y en áreas administrativas o de asesoramiento técnico.

Siguiendo la profusa bibliografía referida al tema, podemos afirmar que esta forma de organizar la producción, en primer lugar, pretende *racionalizar al máximo las operaciones realizadas por los trabajadores*, combatir el "desperdicio" en la producción, eliminar los "tiempos muertos" y convertirlos en trabajo productivo (lo que redundaba en una prolongación de la duración efectiva de la jornada de trabajo). Con esos objetivos, se establece una parcelación y fragmentación del trabajo, una descomposición extrema de las tareas, que reduce la acción del trabajador a un conjunto repetitivo de actividades.

Para Antunes, esto implica la *pérdida de ciertas destrezas, calificación y creatividad* presentes en formas de trabajo previas, un "proceso de desantropomorfización del trabajo" que trae como consecuencia la conversión del trabajador "en apéndice de la máquina-herramienta" y otorga al capital "mayor capacidad en la extracción del exceso del plustrabajo," (ANTUNES, 2005:23) aumentando la intensidad del trabajo y, por ende, la productividad.

²⁵² Entrevista a Hernán B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.

La cadena de montaje, desde ese punto de vista, implica una línea rígida de producción que articula los diferentes trabajos, tejiendo vínculos entre las acciones individuales, pautando el ritmo y el tiempo necesario para la realización de las tareas. Es un patrón productivo que recupera el *cronómetro taylorista y la nítida separación entre elaboración y ejecución*, bajo la premisa de “suprimir” la dimensión intelectual del trabajo manual, que es transferido a las esferas de la gerencia científica (ANTUNES, 2005:23).

La recuperación e implementación de elementos tayloristas (junto a los fordistas) nos lleva a hacer una breve caracterización de algunos de los rasgos y propósitos de la “Organización Científica del trabajo”, para luego puntualizar cuáles operaron con claridad en estas plantas y de qué modo funcionaron. Los principios de la OCT giraban en torno a, en primer lugar, el análisis de los tiempos y los movimientos, para un desmenuzamiento de las tareas, con el objetivo de establecer la forma más eficaz de concretarlas.

En segundo lugar, la separación concepción–ejecución y la “expropiación del saber obrero”, con el objetivo de acabar con el oficio y el control obrero de los tiempos de producción (concentrando los conocimientos en manos de la dirección y concentrando en ésta el poder de controlar la planificación de la producción). Según Coriat, esa “*entrada del cronómetro en el taller*” implicaba cambios en la relación de fuerza entre las clases: “al acabar con el control obrero sobre los modos operatorios (...) al asegurar la expropiación del saber obrero y su confiscación por la dirección de la empresa, el cronómetro es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo” (CORIAT, 1993:2). En Fiat, se visualiza claramente esta separación entre concepción y ejecución. Las actividades de planificación y concepción se realizaban en oficinas técnicas que definían las tareas a realizar por cada operario en su puesto. No obstante, en ciertas secciones, ciertos oficios seguían siendo claves (por ende, la posesión de ciertos saberes por parte del obrero y la posibilidad de ciertos márgenes de autonomía sobre su propio trabajo), aunque supeditados al ritmo de la cadena, impuesto y controlado por la empresa.

En tercer lugar, el taylorismo también planteaba la necesidad de destinar un conjunto de capataces a distintas labores (asistencia, instrucción, disciplina, tomadores de tiempo, etc.), con el objetivo de evitar el holgazaneo y exigir el cumplimiento de las tareas, tiempos y niveles de producción (BADALONI, 2019). En otros términos, la OCT implicaba el despliegue de un “*panóptico de vigilancia*” (CORIAT, 1993), los distintos puestos de trabajo y tareas a lo largo de las distintas líneas debían estar sujetos a un intenso control.

Los relatos orales permiten acceder a información concreta sobre las características particulares que adoptaba esta forma de organizar el trabajo y la producción, en la cotidianeidad de estas fábricas (qué aspectos y de qué modos funcionaban en estas plantas). Al mismo tiempo, posibilitan el análisis en torno a las percepciones y las vivencias subjetivas de los trabajadores: resultan claves para examinar de qué maneras experimentaban el trabajo en la línea, de qué modos llevaban a cabo sus tareas, como percibían o vivenciaban el control y la vigilancia.

Héctor cuenta que

“se trabajaba en línea. Era un trabajo de precisión, cada empleado tenía su tarea a realizar, porque así se trabaja en línea...eso de trabajar en línea lo inventó... Henry Ford, cuando hizo su primer auto, el Ford T, decía que trabajando en línea cada empleado hace su trabajo y el auto va caminando y se va armando, cada persona hacía su trabajo, metía su pieza en el auto. Y bueno, de acuerdo a la demanda iba poniendo más empleados y más...hay gente que trabajaba en la línea de pintura, la línea de chapa, la línea de mecanizado del motor... se hacía todo el mecanizado... después estaba toda la línea del armado del motor, donde se juntaban las piezas que salían de la línea de mecanizado y se hacía el armado de todo el motor...una línea se llama porque caminaba el motor montado en unos caballetes especiales.

(...) Cada empleado iba haciendo su tarea, no podías tomar mate, sentarte a tomar mate porque se te iba el motor. Se llegaba en un momento a la punta de la línea, donde había una sala de pruebas con empleados que hacían su tarea de prueba del motor. Después, el motor pasaba a la línea del montaje del tractor donde se montaba, donde ya venía el tractor haciéndose todo el montaje del armado, se llegaba a un lugar donde estaba el motor terminado y se le montaba”.²⁵³

Como Héctor, Ricardo enfatiza a continuación la extrema fragmentación del trabajo en tareas simples y repetitivas, el ritmo continuo impuesto por la cadena en función de determinados topes de producción establecidos -que escapaban al control de parte del obrero y al cual éste debía adaptarse, apurándose si era necesario-, lo rutinario y poco creativo que se volvía el trabajo:

“Cada sector tenía un determinado tiempo, después avanza a otro sector. Y la gente siempre hace lo mismo. Suponé, nosotros torneamos un equipo y estamos poniendo dos tornillos, y siempre ponemos los mismos. Cuando terminamos de poner, avanza la línea, viene otro que no la tiene y se demora... todos hacen el mismo trabajo siempre. Es un trabajo rutinario y continuo, una línea de montaje.

¿Había que producir una determinada cantidad por día? Claro, pero eso salía solo porque se programaba por ejemplo treinta tractores, entonces cada quince minutos tenía que moverse la línea para que al final de la hora de trabajo salgan los treinta. Si no te daba el tiempo tenías que apurarte porque se te iba la línea, se iba el vehículo y no podías ponerle la parte que tenías”.²⁵⁴

De esos primeros testimonios se desprenden también algunas sensaciones generadas por el trabajo en línea: por un lado, las del aletargamiento, el acostumbramiento, la resignación. Linhart, que analiza desde una perspectiva sociológica el trabajo en cadena en una planta de Citroën en Francia²⁵⁵, advierte sobre el peligro de acostumbrarse, de olvidarse de las propias razones de la presencia de uno en la fábrica, de “conformarse con el puro milagro de sobrevivir. (...) Dejarse hundir en la masa, evitar los choques, cuidarse de todo lo que le perturbe, negociar con la fatiga, buscar refugio en una subvida...” (LINHART, 1979: 42). También aparece expresada en los relatos, la sensación frustrante y hasta en cierto modo, desesperante, de nunca llegar a terminar un trabajo, de no ver el producto final, acabado,

²⁵³ Entrevista a Héctor M. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de diciembre 2011.

²⁵⁴ Entrevista a Ricardo C. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de noviembre 2011.

²⁵⁵ Linhart narra en primera persona las experiencias vividas al interior de una planta fabril de Citroën, en la que se “proletariza” a fines de la década de 1960.

en el curso de la jornada (o al menos, no sentirlo como resultado del trabajo propio), la sensación del trabajo siempre pendiente, por hacer.

El sociólogo francés experimenta esto en carne propia cuando entra a trabajar en la producción en cadenas en la Citroën: “¿Un coche terminado? El siguiente no lo está y ya ha ocupado su lugar, desoldado precisamente donde se acaba de soldar, rugoso exactamente en el sitio en que se acaba de pulir hace un instante. ¿Está hecha esa soldadura? No, hay que hacerla. ¿Ahora sí está hecha de una vez por todas? No, otra vez hay que hacerla, siempre está por hacer, nunca hecha, como si ya no hubiera movimiento, ni efecto del movimiento, sino un simulacro absurdo de trabajo” (LINHART, 1979:12).

En los siguientes testimonios, a la idea de rutina, se suma la del control de los tiempos productivos y de los de descanso por parte de la dirección de la empresa (a través de supervisores, jefes y encargados), a los que debe adaptarse el trabajador, y en función de los cuales, se espera obtener una determinada producción al final de la jornada laboral.

Juan explicaba que

“la rutina... si bien no era militar, debías acostumbrarte. Nosotros entrábamos a las seis de la mañana y vos a las seis de la mañana tenías que estar cambiado y al lado de tu máquina. Trabajabas, cumplías con tu trabajo. Si era producción, te pedían equis cantidad de piezas, todos los días vos tenías que hacer veinte o quince piezas; y si lo nuestro era un mantenimiento a la parte de producción, era un trabajo que debíamos hacerlo en base al jefe de taller que era el que manejaba. Llegábamos al mediodía, porque teníamos distintos horarios, se comía en media hora. Sonaba una sirena y parecíamos ‘indios en malón’ porque teníamos sólo media hora, teníamos que caminar una cuadra y media de donde vos estás al comedor, entonces salíamos corriendo. De hecho, ahí era agarrar una bandeja, hacer la cola, por un lado, la comida, por el otro lado el postre, por el otro la bebida, y después buscar un lugar en mesas y mesas largas con bancos en donde se comía. Y media hora nomás porque ya faltando cinco minutos ya te tocaban de nuevo la sirena. (...) Hay gente que no se supo adaptar”.²⁵⁶

Con respecto a los tiempos, Cosme precisaba:

“Los tiempos se daban acá. Había un *departamento de Mano de obra* que eran los que...cronómetro en mano, iban a la línea, a un tornero le cronometraban cuánto tiempo demoraba en hacer una pieza. Teniendo en cuenta el refrigerio, el tiempo para ir al baño, entonces a partir de ahí, le deducían ese tiempo y te decían ‘bueno, vos tenés que hacer una pieza cada tres minutos, o cada diez, o cada hora’, según el tipo de elaboración porque era todo muy variado”.²⁵⁷

Linhart, acertadamente, reflexiona acerca de cómo todo este andamiaje organizacional descansa sobre una noción de “economía” de los tiempos que regula y permea las experiencias obreras. “Nunca había percibido con tanta agudeza como en la fábrica el sentido del término “economía”. Economía de gestos, economía de palabras, economía de deseos.” La empresa “mide al segundo los gestos que nos extrae: nosotros medimos al milímetro los esfuerzos que nos extrae” (LINHART, 1979:12). Introduce

²⁵⁶ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

²⁵⁷ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre de 2011.

la idea de que, bajo esta forma de organizar el trabajo, la patronal mide y busca aprovechar los tiempos para aumentar la productividad, pero al mismo tiempo, el obrero dota de sus propios significados a la noción de control de los tiempos, y busca “hacer economía” de los tiempos y esfuerzos que da al capital,” intentando reservar para sí, aunque sea minúsculas fracciones para no quedar vacíos (pp.42). También señala la frecuente práctica de hacer “trucos con el tiempo” (aceleraciones, momentos más lentos, ritmo más intenso a la mañana al empezar, más lento antes o después de ir a comer, etc.) para resistir al extenuante ritmo de la cadena y romper la monotonía.

Por otro lado, los testimonios de trabajadores de Fiat coinciden en resaltar como característica sobresaliente de la organización del proceso de trabajo en las plantas, el intenso y estricto *estudio y control sobre los planos y diseños* estandarizados de las piezas. El diseño de los planos de piezas y de los procesos de mecanizado y montaje se realizaba en un espacio de trabajo denominado “*Proyectos*”, que funcionaba dentro de uno de los departamentos técnicos y trabajada de manera coordinada con la sección de “*Métodos*”. Esta última evaluaba y definía los modos, pasos, tiempos para realizar las distintas tareas en las líneas. Cosme señalaba:

“En cuanto a la forma de elaborar las piezas...estaba el *departamento de Método*, que te decía ‘bueno, yo a vos te doy un pedazo de acero y vos tenés que hacerme el mate’. Se encargaba de hacer paso por paso...por qué máquina tenía que ir pasando y a qué medidas lo tenían que ir dejando para llegar al final con las medidas y la terminación correspondiente. Nosotros en la línea, nos manejábamos con la matrícula, que era un número que tenía cada pieza... Tenía número de matrícula y número de plano. Las matrículas indicaban a qué parte del tractor correspondían.

Cuando surgían problemas técnicos en la elaboración de alguna pieza...que no concordaba lo que pedía el plano con lo que había que ensamblar, había interferencias...cosas que tenían que enganchar así...que tocaban...y las piezas estaban bien hechas y no enganchaban. Entonces había que pedir autorización a Italia para hacer algún tipo de reforma...Sin la autorización de Italia no se podía tocar nada, no se podía modificar ni un plano. Ni de un tornillo ni de nada...”²⁵⁸

La sección de “*Proyectos*”, en la fábrica de tractores, se ubicaba en un amplio tinglado a la derecha de la planta, donde trabajaban aproximadamente entre 60 y 70 dibujantes, empleados directos de Fiat. Realizaban los planos para la elaboración de las piezas, con “el paso a paso”, las medidas, las máquinas por las que debían ir pasando (y cómo éstas debían distribuirse) y la terminación correspondiente.

Junto a estos técnicos, había algunos dibujantes autónomos, cuyos servicios la empresa contrataba - como trabajos tercerizados- puntualmente para determinadas tareas y pagaba haciendo cálculos “en horas” de trabajo²⁵⁹, como el caso de Miguel Ángel. Su situación era excepcional y diferente al de los dibujantes fijos, en tanto la empresa contrataba sus servicios como tercerizados, sin convertirlo en un empleado directo. Su vínculo con el Director de la planta, también lo ponía en una situación distinta

²⁵⁸ Entrevista a Norma I, Cosme T y Manuel O. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero de 2017.

²⁵⁹ Ese es el caso de Miguel Ángel J., y de su hermano (éste último fue durante cierto tiempo empleado en relación de dependencia), quienes montaron un estudio en el que realizaban proyectos para distintas empresas, entre ellas, Fiat.

a la del resto del personal. Tenía mucha más libertad y flexibilidad (no fichaba, no cumplía un horario, etc.) porque no se hallaba en relación de dependencia con la empresa. Prestaba servicios puntuales. Realizaba a veces, algunos trabajos en esa sección de proyectos, pero fundamentalmente ponía en marcha proyectos vinculados al “layout”²⁶⁰ de las líneas de montaje. Evaluaba, diseñaba e implementaba maneras de disponer las líneas de montaje y las máquinas de tal forma que el obrero pudiese producir más y trabajar mejor. Es decir, con el objetivo de

“tener mayor rendimiento y que el obrero padezca menos sufrimiento, que no le cueste y produzca mejor, trabaje mejor, todo rinda mejor. Yo hacía ese tipo de trabajo, que lo había estudiado, vi parte de eso en la escuela de arte, en la escuela de diseño, después hice algunos cursos”.²⁶¹

Nos comentaba que, en una oportunidad, diseñó (junto a su hermano) líneas en un piso superior porque no entraban en el espacio disponible en planta baja, donde se subía el tractor, lo pintaban, y entraba en el horno, todo automático (hace referencia ahí al proceso de modernización de la sección de pintura). En otra ocasión, idearon una solución al problema de goteras que dañaban las máquinas, que era complicado de solucionar porque éstas nunca se detenían:

“Le diseñamos toda una idea de poner bandejas, donde cayeran las gotas y con canaletas”.²⁶²

También explicaba que, en ocasiones, movió máquinas, disponiéndolas de otra manera que permitió producir más y mejor. Según nos informa, estas intervenciones de su parte no caían muy bien a los operarios de la planta, que inicialmente se mostraban reticentes. Él era la representación personificada de la separación entre trabajo manual e intelectual. En base a sus estudios, pero sin la experiencia del trabajo en fábrica, venía a decir al obrero que se pasaba más de nueve horas diarias en la máquina, como realizar su trabajo. No obstante, desde su perspectiva, muchas veces terminaban aceptando los cambios que proponía debido a que aliviaban alguna postura, algún movimiento, etc.

Miguel enfatiza la idea de que la empresa invertía en layout, buscando optimizar la producción con los recursos disponibles. Sólo se recurrió a innovaciones tecnológicas en secciones y tareas concretas como la pintura, tornos programables, entre otras que luego se mencionarán. Desde la mirada de la patronal, si las máquinas disponibles funcionaban bien, ¿para qué modernizarlas? Con optimizar su rendimiento alcanzaba.

III. La cascada jerárquica

Este sistema de trabajo y producción en líneas, se montaba sobre una *estructura verticalista de múltiples categorías, posiciones y jerarquías* al interior del colectivo obrero y entre los representantes del capital.

²⁶⁰ Este concepto aparece así expresado en los Boletines para Supervisores consultados, en relación al estudio de la disposición y distribución de las máquinas en los puestos y líneas, en función de optimizarlos para aumentar el rendimiento obrero.

²⁶¹ Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

²⁶² *Ibídem*.

Por un lado, entre los trabajadores de la planta, funcionaba una escala de categorías (estipuladas por el convenio colectivo de trabajo concertado entre UOM y las Cámaras metalúrgicas²⁶³) definidas en función de los conocimientos²⁶⁴ y destrezas de los que los obreros podían dar cuenta. Cada categoría posibilitaba el acceso a determinados puestos, implicaba ciertas responsabilidades y diferentes remuneraciones salariales. Para lograr un ascenso, se debía aprobar unos exámenes -“pruebas de suficiencia”- en determinados momentos del año, según lo establecía el Convenio Colectivo. No obstante, muchos entrevistados señalaron (manifestando enojo, disconformidad y desaprobación) que a veces se podía ascender también “por otros medios” alternativos -sin hacer las pruebas- como “hacer buena letra” o “caer” bien al jefe, demostrar “buena” conducta, etc. Esto muchas veces generaba conflictos, malestar entre los obreros.

Las categorías de operarios, según el CCT de UOM para 1975 eran las siguientes: peón, operario, operario calificado, operario especializado, operario especializado múltiple, medio oficial, oficial, oficial múltiple. En el caso de los administrativos y técnicos, también se organizaban en distintas categorías, que implicaban niveles salariales diferenciados.

Conforme a lo establecido en los convenios metalúrgicos de esos años, los obreros que entraban a la planta siendo técnicos, recibían inmediatamente la categoría de “Oficial” y un pago extra mensual. También ocurría con quienes ingresaban con el título de “Oficiales de la Industria”, otorgado por las Escuelas fábricas y técnicas nacionales y provinciales. En el caso de los empleados, aquellos que podían acreditar estudios secundarios completos, también recibían un pago extra por mes. Lo mismo ocurría en caso de contar con título universitario y acreditar el manejo de otro idioma.

Por otro lado, esa escala de categorías individuales a las que podía acceder cada operario, técnico jerárquico, administrativo, se cruzaba con una estructura de jerarquías vinculada al ejercicio de la autoridad patronal en la fábrica, que tenía por objetivo principal garantizar el logro de los objetivos empresarios a partir de formas concretas de ordenamiento de la producción y de los procesos de trabajo. Se trataba de jerarquías de mando al interior de las plantas (con particularidades, en función de los procesos de trabajo desarrollados en cada una), ocupadas por distintos sujetos que encarnaban la autoridad patronal en el espacio de trabajo. En esa jerarquía, podían distinguirse los siguientes puestos:

- Director de planta
- Supervisores de áreas y departamentos
- Jefe de sección (en una sección podía haber varias líneas)
- Jefe de equipo (dentro de algunas secciones)
- Jefe de línea (capataz)
- Encargado de línea

²⁶³ En el período que analizamos, se concretaron varias homologaciones de convenios en 1971, 1972, 1973 y 1975 entre la UOM y representantes empresarios metalúrgicos.

²⁶⁴ Los convenios de este período establecían qué saberes teóricos y prácticos se requerían para obtener cada categoría. A su vez, de acuerdo a las subramas o rubros específicos (dentro de la rama metalúrgica), se deslindaban las tareas que podían desempeñarse según la categoría.

En muchas entrevistas, algunas de estas categorías se mezclan y superponen (sobre todo, las intermedias). Las que, en general, aparecen claramente identificadas en los relatos de los operarios, con nombre y apellido, y ancladas en anécdotas, experiencias, recuerdos y percepciones sobre los tratos y vínculos en la cotidianeidad, son las figuras de mando más directas y cercanas al obrero: el jefe de la línea y el encargado; en menor medida, el director de la planta, con quien generalmente no se mantenía relación a diario (salvo casos puntuales).

En este esquema jerárquico, resultaba fundamental lo que se denominaba “la relación de línea”, definida en un Boletín para Supervisores de Fiat, como “el respeto a una estructura de conducción vertical”, en la que cada jefe jugaba un rol crucial: era “responsable integral ante el supervisor de quien depende, por todo el sector que de acuerdo a sus funciones le ha sido confiado”.²⁶⁵ Dicha responsabilidad incluía el planeamiento, la programación y ejecución de las tareas, la equilibrada asignación de los trabajos, fijando en cada caso los niveles de rendimiento esperados, para producir resultados. Es decir, se esperaba que usaran los atributos de poder que la posición les otorgaba para garantizar a la empresa, los planes trazados y el óptimo desarrollo de los procesos de trabajo.

Las jerarquías propias de esta organización del trabajo implicaban relaciones de mando - obediencia, y el despliegue de mecanismos para disciplinar al obrero y controlar que cumpliera con la tarea estipulada en función de la posición que ocupaba. Cada línea tenía un jefe (o capataz) y un encargado, que llevaban vestimenta que los diferenciaba del resto de operarios de la línea: el jefe “saco negro”; el encargado “saco azul”. En las puntas de las líneas, en las cabeceras, había un escritorio alto, de metal. Arriba. Era ‘como un pupitre’, donde se podía apoyar y escribir. Debajo, tenía unos estantes donde se guardaban los planos de las distintas piezas que se fabricaban en la línea (con marcas de línea de corte, procesos a seguir, etc.). En palabras de Juan Carlos I:

“Ahí se paraba, generalmente el jefe. Y observaba...que la gente esté trabajando”.²⁶⁶

Ricardo C. sostiene que

“la disciplina era problema del encargado”, mientras que el “capataz (jefe de línea) hacía cumplir el plan de producción del día, eso era lo principal”.²⁶⁷

Las fronteras, las líneas divisorias en este deslinde de funciones, en determinados momentos, podían hacerse borrosas y superponerse uno y otro en esas tareas. Juan Carlos I. nos cuenta:

“El jefe de línea era el que impartía órdenes. Acá hay que sacar esto, esto, y esto. Tenía prioridad la viela del CM3, CP3 o del SOMECA... Y venía la bajada de línea desde arriba. ¿A quién les decía? A los encargados. Los encargados tenían más relación con el operario. Pero de alguna manera representaban a la empresa. A veces, sabían mucho más los encargados que los jefes”.²⁶⁸

²⁶⁵ Boletín para Supervisor N° 1, 1976.

²⁶⁶ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

²⁶⁷ Entrevista a Ricardo C. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de noviembre 2011

²⁶⁸ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

Claramente en el relato de Juan Carlos I aparece planteada una relación de mayor cercanía y vínculos entre operarios y el encargado, “que a veces sabía mucho más que el jefe” de la línea. Esa percepción también se refleja en el siguiente testimonio, en el que Juan M que plantea al operario como “el que te sacaba del agua”, el que te ayudaba a resolver el inconveniente que pudiera surgir o que pudieras tener en tu puesto.

Juan M. comentaba:

“estaba, nosotros le decíamos el “saquito azul”, que era el de menor categoría, que era el que venía mirando a ver qué hacíamos y el que te sacaba del agua. Después venía el “saquito negro”, que era el jefe de esas veinte o treinta personas, que el saquito azul le llevaba de la mano. Por ahí venía el jefe porque errabas en una medida, y a esto ya no la podíamos usar más porque se hizo fuera de las medidas del plano. Y bueno, ahí venía la lavada de cabeza, muchas veces se ha sacado a gente... para mandar a otro lado”²⁶⁹

Al mismo tiempo que se vía al encargado como una figura más cercana y “amigable”, también algunos trabajadores advierten que eran bien conscientes de la complicidad entre el “saquito azul” y el “saquito negro”, que puede deducirse de la idea de que “iban de la mano”. De allí se desprende también la percepción obrera de que el encargado jugaba un doble papel, situándose en una posición ambigua y compleja, por lo que había que estar alertas y manejarse con ciertos cuidados. Eso estaba claro también desde la perspectiva de jefes y supervisores, que confiesen haber explotado esa dualidad:

“En las áreas de producción, el primer nivel era Jefe de línea, con un apéndice que era el Encargado, que siempre la duda si era operario o jefe viste...y ahí estaba la dualidad...cuando te interesaba era operario... ‘Andá a laburar’. Y cuando queríamos sacar chismes de qué estaba pasando con los operarios... ‘Vos sos supervisor (aquí el término aparece usado como sinónimo de estar en un puesto desde el que se ejerce control sobre otros)’²⁷⁰...vení, contame cómo viene la mano, cómo es el clima ahí abajo’...”²⁷¹

Desde las jerarquías más altas de esta estructura se exigía el despliegue de un estricto control “desde arriba hacia abajo” por parte de supervisores, jefes de sección, capataces (jefes de línea) y encargados sobre la disciplina obrera y el ajuste de la producción a las planificaciones realizadas por los departamentos correspondientes. Estos jefes concentraban poder y autoridad otorgados por la dirección empresaria, pero la legitimidad en la posición era una construcción dinámica que podía ser más o menos sólida, lograr consenso o, por el contrario, verse erosionada y puesta en discusión.

Francisco nos decía que a veces surgían cuestionamientos de parte del trabajador hacia sus jefes y supervisores, sobre todo desde la idea de que la experiencia concreta diaria daba al trabajador más elementos (y mayor legitimidad) que a un jefe para decidir sobre su propio proceso de trabajo (sobre el cómo hacer las cosas y de qué manera resolver los problemas que se presentaran):

²⁶⁹ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011

²⁷⁰ La cursiva es agregado mío.

²⁷¹ Entrevista a Francisco P. y Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio de 2016.

“‘Usted debe aprender a medir bien las piezas...’ le digo. Y el tipo me dice ‘Pero escúcheme, soy el empleado, usted es el jefe, usted no sabe medir y me va a decir a mí...’ Desde la perspectiva de la patronal, la respuesta frente a ese planteo era: ‘Sí’, el jefe es el más siempre...el que más sabe, el que viene más temprano, el que se va más tarde, el que trabaja más, el que respeta más, el que sabe más, el que lee más, el que estudia más... El jefe es más en todo...”²⁷²

Aunque, veremos en el capítulo siguiente, esa imposición de autoridad como mera ostentación jerárquica, se combinaba con otros mecanismos que apuntaban a generar consenso.

En esta estructura jerárquica, puede observarse con claridad el principio de la *separación entre ejecución y diseño/ proyección/ asesoramiento* (o entre tareas manuales e intelectuales, ya fueran técnicas o administrativas²⁷³) que anteriormente se señaló. En los Boletines para supervisores, se transmitía de manera muy clara y directa que la producción en línea se basaba en la necesaria separación entre “línea y staff”, según la cual “la línea conduce. El staff asesora y apoya, pero nunca decide cosas dentro de la línea. Sólo es línea para su propio grupo”.²⁷⁴ Esa idea transmitida a los supervisores es interesante: aparece implícita la premisa de que la tarea del operario de la línea era ejecutar esas operaciones en su puesto, en función de mediciones y cálculos “pensados” por otros, planos que venían diseñados por otros, que ya se encontraban definidos en los pupitres. No obstante, también se expone que hay un margen de acción para la línea, decisiones y cuestiones que debe resolver y definir el jefe de línea en el “suelo de fábrica”, no el supervisor, técnico o administrativo, desde atrás de un escritorio.

La empresa manifestaba que apuntaba a mantener un “juego armónico entre asesoramiento y acción, y trazar un límite neto entre las funciones y las esferas de responsabilidad directas”.²⁷⁵ Al mismo tiempo se reconocía la necesaria interacción entre ambas esferas en la práctica concreta:

“(...) si bien la separación es absoluta cuando se trata de atribuir responsabilidades, en la práctica cada uno recibe cierta influencia de la otra”.²⁷⁶

“El supervisado es asesor y consejero del supervisor (...), es un subproducto de una inteligente y práctica delegación de autoridad. Merced a ella se establece una relación constante y encadenada de abajo hacia arriba y viceversa”²⁷⁷

en la que al supervisor le corresponde orientar y decidir, y al supervisado, proponer y ejecutar. Los supervisores de cada sección debían encargarse, en cada línea y en cada puesto (en base a políticas fijadas y asesoramiento de “especialistas”) de hacer cumplir los pilares fundamentales de la empresa:

²⁷² *Ibídem.*

²⁷³ Esa diferenciación entre “trabajo intelectual” y “manual” no sólo se establecía entre el personal de la planta (operarios, jefes y encargados – supervisores), sino también entre el personal de la planta y los administrativos, que hacían “trabajo de escritorio”, y trabajaban en oficinas ubicadas fuera de la planta.

²⁷⁴ Boletín para Supervisor N° 1, 1976.

²⁷⁵ *Ibídem.*

²⁷⁶ *Ibídem.*

²⁷⁷ *Ibídem.*

producción, calidad, costo, relaciones interpersonales, seguridad y capacitación. Su existencia se justificaba “produciendo resultados, que deben ser aquellos que la empresa necesita y no otros”.²⁷⁸

IV- El “acople de máquina” y la “movida de piso”: ¿improntas latinas?

La aplicación de elementos del taylorismo y el fordismo, como bien señalan otros autores que han abordado el tema, difiere de un país a otro, de una rama a otra, y también varían en función de las políticas y culturas empresarias. En este sentido, coincidimos con el análisis realizado por Laura Badaloni, en torno a los desafíos y problemas enfrentados al intentar estudiar la aplicación de los postulados del taylorismo y el fordismo como modelos de organización del trabajo, la producción y de gestión de la mano de obra a casos concretos. La investigadora plantea acertadamente la posibilidad de examinar la recepción y aplicación de elementos de esas formas organizativas, considerando que “la adecuación de los principios de la OCT, así como su aplicación, no fueron mecánicas, sino que, a partir de las características locales y de las particularidades de las tareas a llevar adelante, se seleccionaron aquellos elementos que se evaluaron apropiados y practicables” (BADALONI, 2019: 327). En Fiat, con claridad observamos la apelación a algunos presupuestos básicos y su aplicación, combinados con viejas y nuevas prácticas vinculadas a la cultura de la propia empresa, a la coyuntura político-económica y a las características que adoptaron las relaciones obrero-patronales en las plantas santafesinas.

Algunos de los entrevistados refieren a las particularidades que asumieron estos rasgos tayloristas y fordistas, en el caso particular de Fiat Concord Sauce Viejo. Francisco explicaba que

“cada puesto tenía que tener su descripción, eso no estaba hecho, se iba haciendo sobre la marcha. El ‘hasta’ y ‘desde’, o sea, qué le corresponde a cada obrero en su puesto, desde acá hasta acá...”²⁷⁹

Como describía Linhart: “cada obrero tiene, para los gestos que se le han asignado, una zona bien definida, aunque de fronteras invisibles” (LINHART, 1979:11).

Allí aparece una primera cuestión: se adoptaba el formato de trabajo en línea, pero había que dotar de contenidos las descripciones de cada puesto, trabajo que “no estaba hecho, se iba haciendo sobre la marcha”. Francisco sostiene que

“Fiat era una empresa latina que permitía que te sobrepasaras de lo que tenías asignado. Lo que se llama la ‘movida de piso’, meterse en las tareas del otro. En una empresa americana ni loco. En una empresa americana te cortan, cuando te pasás de tu tarea, Fiat no. ¡Si a mí me sobra tiempo, hacés tareas de otro, muy bien! (...) Dale que va, había que sacar tractores, a veces de manera desorganizada, pero se aprovechaba el potencial del hombre al máximo. Acá dejamos la vida nosotros. En una empresa americana no sé si dejás la vida. Dicen que salís fresquito como una lechuguita. Aquí no. Aquí salíamos muertos”.²⁸⁰

²⁷⁸ Ibídem.

²⁷⁹ Entrevista a Francisco P. y Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio de 2016.

²⁸⁰ Ibídem.

Luis agrega:

“Vivíamos adentro. Vivíamos, y después seguíamos en nuestras casas. Las veces que he almorzado y cenado en fábrica. Me agarraba la noche, todavía no me había ido...”²⁸¹

Aparecen en ese testimonio, por un lado, la comparación con las empresas norteamericanas y, por otro lado, la referencia a una práctica conocida como “*acople de máquina*”, que consistía en el manejo de dos máquinas simultáneas por operario, y, por lo tanto, la realización de varias tareas a la vez. Brennan hace referencia al refuerzo de la práctica de “acople” en las plantas cordobesas de Fiat, apelando a “tradiciones” establecidas en sus plantas europeas. Esa estrategia empresarial estaba claramente orientada al aumento de la productividad, pero implicaba una gran recarga, stress y agotamiento físico y mental para el trabajador, al “extender sus responsabilidades en la línea de producción” (BRENNAN, 1992:14). A eso aluden Francisco y Luis en los relatos, enfatizando que “dejaban la vida”, “salían muertos”, que se buscaba explotar al máximo el tiempo del obrero para la producción. Desde sus puntos de vista, esa sensación de la empresa “exprimiéndoles la vida” también se hacía palpable en el ámbito de los técnicos y algunos puestos jerárquicos.

La posibilidad del “acople” aparece mezclada en los relatos de Luis y Francisco, con la idea de que permitían el “pasarte a la tarea del otro”, el moverte de tu puesto para hacer otras tareas si era necesario (“la movida de piso”). El testimonio entrelaza una práctica patronal real y concreta (impuesta o promovida en algunas secciones) con una práctica colaborativa frecuente en algunas secciones como era la de ayudar en su labor al compañero que se tenía a continuación en la línea, cuando se terminaba rápido la propia tarea. Esas nociones aparecen cruzadas además con las sensaciones que a Francisco le generan esas prácticas frecuentes: además de ser extenuante el trabajo, lo ve como “desorganizado”, hasta en cierto modo, “atropellado”, con el único objetivo de producir más, como sea.

En realidad, el moverse hacia adelante en la cadena, desde otra perspectiva, podía servir para acumular “adelantos”, los cuales podían funcionar como “capital” en tiempo acumulado “ganado” por el trabajador, a ser aprovechados en algún momento de la jornada, para descansar, fumar un cigarrillo, distraerse un rato. O incluso para negociar con el encargado de la línea, una posible salida antes de la fábrica -en algún sector que se pudiera-, aunque implicase un descuento de horas extras: Carlos R. contaba:

“Si yo quería en una hora hacía mi producción. Y tenía que estar 9 horas ahí. Porque yo ya iba, buscaba lo que tenía que hacer, tin pin pam, pulía, y ya venían los vagos que se llevaban lo mío para seguir haciendo... ¡Qué, yo hacía toda la producción rápido! Yo, teniendo material, lo hacía. Y después daba vuelta, o si no ayudaba a otro, o me ponía en una máquina a agujerear, a hacer piezas que había que hacer. Iba, buscaba, yo mismo me ofrecía. Yo sabía, día viernes, le decía al encargado, porque yo andaba bien con ellos viste... Che, Dani, me voy temprano hoy... ‘¿Y cómo vas con...?’ ‘Ya está’ le

²⁸¹ Ibídem.

digo, ‘¿y lo otro y lo otro?’ ‘Sí, también...’ Y antes de irme al comedor, a las 8 o antes de las 8 me daba permiso y me iba...”²⁸²

Cabe señalar que ese tipo de acuerdo con el jefe, no ocurría en todas las líneas y secciones. Más allá de eso (de qué se hiciera con el tiempo -aunque sólo fueran unos minutos los ganados- eran frecuentes los “adelantos” (trabajo más arriba de su zona normal, simultáneamente con el obrero del puesto precedente), aunque también se producían a veces “hundimientos” en la cadena (cuando el obrero se desplazaba progresivamente hacia debajo de su puesto, continuando su operación cuando el obrero del puesto siguiente ya iniciado la suya, volviéndose necesario forzar el ritmo para intentar “remontar”).

Las prácticas de “movida de piso” y “acople de máquinas” se hallaban ancladas en una noción presente en la organización del trabajo en las plantas de Fiat en Santa Fe: si bien el trabajo estaba parcelado y fragmentado en tareas simples y repetitivas individuales, se fomentaba al mismo tiempo, la idea de “trabajo en equipo”²⁸³, bajo la coordinación y control de las distintas jerarquías de supervisores: “no se tratará de demostrar cuán mal los demás hacen las cosas, sino pensar en qué medida es posible que todos sean exitosos y mejoren su actuación”.²⁸⁴ En ese sentido, desde el discurso de la empresa, se exaltaba la premisa según la cual cada uno debía estar continuamente atento a en qué medida la propia actividad afectaba a los demás y cuánto podía hacerse para anticiparse a los problemas. Metáforas como la siguientes eran recurrentes en los boletines utilizados para capacitar a supervisores: “el barco funciona bien, no sólo porque sus calderas accionan, sino porque toda la tripulación es consciente de que la cubierta debe ser lavada en tiempo y forma adecuada.”²⁸⁵ Se enfatizaba la importancia del todo, del conjunto orgánico, no solamente del individual del sector del que uno forma parte.

En el testimonio de Francisco se planteaba a la práctica del “acople de máquina” como un elemento particular de las empresas latinas, junto a la idea de que las norteamericanas no lo permitían, lo que generaba menos desgaste en el obrero de esas fábricas...de ellas “salías fresco como una lechuga”; mientras que en Fiat “dejabas la vida”. Esta diferenciación entre tradiciones de empresas automotrices “latinas” y “norteamericanas”, no pudo corroborarse en otras fuentes, sólo nos encontramos con la referencia en algunas entrevistas (además del análisis de Brennan sobre Fiat e IKA-Renault -en ésta última no observa la profundización de esta práctica, sino una búsqueda de aumento de productividad mediante políticas de modernización y racionalización-, y de Linhart sobre Citroën en Francia, pero no estudios sobre las particularidades de los procesos de trabajo en terminales automotrices norteamericanas).

²⁸² Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

²⁸³ En cierto modo es ese un elemento disruptivo en la concepción rígida del trabajo en cadena y en líneas (asociado más bien a las formas flexibles posfordistas de la organización de los procesos de trabajo). En el caso analizado aparecen combinados y tensionados estos rasgos.

²⁸⁴ Boletín para Supervisores N°1, 1976.

²⁸⁵ Ibídem.

Si bien la comparación entre esos procesos de trabajo no es objeto de esta tesis, cabe al menos señalar que, en las entrevistas realizadas a trabajadores de la Tool Research (autopartista de origen estadounidense) los relatos insisten bastante en la férrea disciplina, vigilancia y control de los tiempos (incluso, desde la perspectiva de obreros que trabajaron en las dos fábricas, percibida como más rígida y estricta que la que regía en Fiat) que, también hacían “dejar la vida” en la fábrica al obrero, aunque no fuera a través de la práctica del “acople de máquina”.

Nos decía Plácido S, refiriendo a Tool:

“Era gente muy estricta, capitales yanquis...Muy estricta, baños sin techo. O sea, vos entrabas a los baños y el encargado estaba arriba en una cosita...no era que te miraba porque vos estabas en el baño, sino que miraba el movimiento que había en la zona de baño (...) para controlar al que iba a fumar un cigarrillo, a cancherear...”²⁸⁶

En cambio, desde su perspectiva, en Fiat

“no había ese control, había más libertad. Lo único, bueno, yo en el lugar donde estaba...te traían una cantidad de herramientas, y te decían la planta las necesita, y bueno, había que hacerlas. Te las pasaba trabajando, por ahí tenías algún blanquito, pero...no...había que afilarlas porque las necesitaban en la planta, y había que tenerlas en condiciones. Pero, no había una presión, había mucha más libertad para trabajar. En la Tool, muchísima más presión, que en la Fiat.”²⁸⁷

Considero que estas comparaciones realizadas por Plácido S, respecto de los niveles de vigilancia y control, seguramente se ven condicionados por la perspectiva de la sección y línea en la que él trabajó particularmente (Afilado o Utilaje, luego Asistencia a Proveedores). Si bien la vigilancia y el control no eran variables exclusivas de las plantas, los grados de control sobre el trabajo variaban y eran más laxos y flexibles en algunos espacios, como por ejemplo los de Afilado y Mantenimiento, o algunos sectores de la Administración, Asistencia a proveedores, etc., donde el personal tenía muchas exigencias, pero cierto margen de libertad para desarrollar sus tareas, sin vigilancia continua de algún jefe o supervisor, a diferencia de los operarios en la mayoría de las líneas. Aunque independientemente de la sección, es probable que también se crucen en la memoria de este obrero, representaciones construidas en torno a los estilos e improntas de las culturas empresarias en función del origen de los capitales y la procedencia de la empresa, que hayan circulado entre los trabajadores de la industria automotriz, de autopartes, del tractor, y metalúrgica.

Cosme T., que pasó del puesto de jefe de línea de rectificación de cigüeñales, a supervisor en Asistencia a Proveedores, comentó al respecto:

“Cuando a mí me ofrecen de ir a asistencia técnica, ¡saltaba así de contento! Era uno de los puestos más codiciado por la gente de la planta, porque era una libertad de trabajo total. Es decir...prácticamente no teníamos patrones. Nosotros nos manejábamos cómo queríamos, lo que sí teníamos que tener los resultados que esperaban de nosotros. Éramos el nexo entre la fábrica y los

²⁸⁶ Entrevista a Plácido. Realizada por Brandolini y Bianco, 16 de marzo 2012

²⁸⁷ *Ibíd.*

proveedores y teníamos que ver que lo que mandaba el proveedor no tuviese problemas. Porque si tenía un problema, entonces el que tenía un problema era yo...”²⁸⁸

Alicia A., secretaria en camiones, compara las exigencias a las que era sometida en su trabajo, con la flexibilidad y libertades que tenían dos compañeras en otras áreas: Viviana en Control de Calidad y Adriana, asistente social del área de Recursos Humanos:

“Viviana trabajaba en Control de Calidad. Una joda era. El gerente en control de calidad era buenísimo. Tenía una camioneta que ella a veces la usaba y me pasaba a buscar. Siempre 15 minutos antes del horario, para ir al comedor”.²⁸⁹

A su vez, menciona que le pedía a su jefe quedarse a hacer un tiempo más, para hacer horas extras. Su oficina se encontraba en una casilla bastante alejada del edificio donde funcionaban las oficinas administrativas y del galpón grande donde se encontraba la planta.

“El trabajo de Adriana (Asistente Social) era muy independiente. Por ejemplo, si había gente enferma, ella iba a visitar a la familia...ella en la planta no estaba. No sé si tenía oficina. Ella capaz que elaboraba informes y los presentaría no sé a quién.”²⁹⁰

Esto no ocurría en todos los sectores de Administración. Había ciertas tareas como las de algunas de las secretarías (aunque no todas, mucho dependía también de quién era su jefe), como el caso de la misma Alicia, que implicaban un alto nivel de exigencia, el sometimiento a largas jornadas de trabajo, que se extendían aún más cuando había que preparar informes para reuniones y auditorías importantes, y un control estricto sobre el trabajo realizado. Fue secretaria del gerente de producción en Camiones, entre 1977 y 1979. Si bien es una experiencia que excede el período que analizamos, Alicia describe su situación como la habitual de muchas de las secretarías. Ella relataba que su jefe había venido de Buenos Aires, habiendo estado antes “armando Fiat Uruguay, era “muy bravo”. Él le fue enseñando cómo quería las cosas.

“Las cartas que me rompió en la jeta, varias. Era jodido...La mejor persona del mundo, pero muy exigente... Para preparar el budget del año (era un estimativo de la producción anual, que tenía que ir a presentar a Bs As) me quedaba laburando toda la noche y se iba directo al aeropuerto el jefe”.²⁹¹

V. La tercerización de las tareas: la “solución de la forma de trabajo”

Otro elemento importante en el proceso de producción y la organización del trabajo en Fiat Concord Sauce Viejo, fue la tercerización de determinadas tareas. Para Van der Linden esta práctica puede entenderse como una estrategia empresarial destinada a reducir costos y ampliar márgenes de productividad: “los empleadores pueden, si ven su posición amenazada de una forma u otra, sustituir una forma de mercantilización de trabajo por otra, por ejemplo, reemplazando el trabajo asalariado

²⁸⁸ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011

²⁸⁹ Entrevista a Alicia A. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

²⁹⁰ *Ibidem*.

²⁹¹ *Ibidem*.

libre por (...) subcontratación (tercerización)” (VAN DER LINDEN, 2019, 377). En el caso de Fiat Concord, no hay un “reemplazo” de una forma de trabajo por otra, pero sí una combinación de trabajo asalariado libre, en la típica o clásica relación de dependencia, con formas de trabajo tercerizadas: algunas piezas eran importadas, y muchas otras, compradas a pequeños, medianos y grandes talleres desparramados por la región, que las fabricaban con sus propios trabajadores, así como también las tareas de limpieza y de cocina eran realizadas por empresas subcontratadas.

Se trataba de talleres particulares de diferentes dimensiones. Domiciliarios algunos, de mayores dimensiones otros²⁹²; algunos preexistentes a Fiat Concord (pero potenciados por su radicación en la región), otros surgidos a partir de la instalación de la misma en Sauce y de sus demandas, proveían a la empresa de ciertas piezas, siguiendo diseños y asesoramiento otorgados por la multinacional italiana. En muchos casos, también vendían a otras automotrices instaladas en el país.

Según datos consultados, hacia el año 1973 existían unos 400 proveedores -aproximadamente- de materiales de producción (que se incorporaban directo al producto), e incluyendo a quienes abastecían de materiales auxiliares e instalaciones se alcanzaba una cifra de 1700 proveedores (desde los que ocupaban entre 600 y 700 obreros, hasta los que trabajan solos en su taller).²⁹³

Los grandes proveedores se hallaban en Córdoba (San Francisco y Córdoba capital, sobre todo), Buenos Aires (San Nicolás y Pilar, por ejemplo) y Villa Constitución. En Santa Fe y Rosario, talleres medianos (no de la magnitud de los anteriores). Además, se había configurado un importante cordón de proveedores en localidades más chicas como Coronda, Santo Tomé, Rafaela, Angélica, María Juana, Pilar, San Vicente, entre otras ciudades y pueblos de la zona.

Esta estrategia de “transferir al exterior”²⁹⁴ la elaboración de muchas piezas, es decir, tercerizar tareas a proveedores locales, constituía -según el propio discurso de la empresa- una estrategia para reducir costos de producción (había piezas que salían más baratas al ser compradas a terceros, que sí se producían en la misma planta). Plácido E. sostuvo que:

“en Fiat se hacían muchas piezas grandes. Las piezas más grandes del tractor o del camión no se podían sacar afuera porque se necesitaba una inversión muy grande en maquinaria, traer unas máquinas, pero grandes como estas piezas, para hacer los tractores...cosas muy muy grandes que acá no había en los talleres. Así que toda esa maquinaria la tenía Fiat y se hacían en Fiat... Pero, después todo lo otro, se hacía afuera. Todo lo que podían sacar afuera, se hacía afuera”.²⁹⁵

Cabe recordar que la normativa vigente, exigía a las empresas extranjeras del ramo automotor y del tractor, la integración creciente de piezas de origen nacional, es decir la compra de las piezas e insumos necesarios a proveedores locales. Según informaba el responsable de Suministros de Sauce Viejo, hacia 1973, aproximadamente el 70 % del costo de fabricación era adquirido a proveedores nacionales, siendo de muy baja significación los productos importados, menos de un 7 %. En

²⁹² Cosme T. afirma que “había talleres con tres o cuatro empleados y había fábricas que tenían doscientos o trescientos empleados. Empresas de gran magnitud.” Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

²⁹³ Revista Nosotros n° 60, agosto/septiembre 1973.

²⁹⁴ *Ibíd.*

²⁹⁵ Entrevista a Plácido S. Realizada por Brandolini y Bianco, 16 de marzo 2012.

documentos empresariales²⁹⁶ y testimonios orales, aparecen referencias a un discurso patronal en favor de lograr producir a nivel nacional la mayor cantidad posibles de piezas, sustituyendo las importadas por sus similares de producción local (en base a planos provistos por Fiat a los talleres proveedores).

La demanda de productos a estos pequeños y medianos talleres locales y regionales, iba acompañada de requerimientos de estándares de calidad controlados por las plantas de Sauce Viejo, cuyo personal especializado brindaba asesoramiento técnico a los mismos. Cosme T., quien se desempeñó varios años en “Asistencia a proveedores” (área de Compras) cuenta que su tarea consistía en “supervisar la calidad de los productos que ingresaban²⁹⁷ y verificar muchas veces por qué ingresaba un producto que no estaba fabricado a plano como correspondía”.²⁹⁸ Stelio S., quien también trabajó unos años en ese sector, agregaba que:

“a los proveedores se les facilitaba ciertas matrices según la estructura o la formación de ese proveedor y las posibilidades. Y entonces, como técnico, visitaba a esos proveedores para asistirlos con lo elemental, la maquinaria, ver los estados... cuando había que reponer o cambiar por la falta de calidad.”²⁹⁹

VI. ¿Capacitación formal o aprendizaje a partir de la experiencia?

Si bien, en determinados momentos de la trayectoria de Fiat en Sauce Viejo, puede observarse que, ante la necesidad de gran cantidad de mano de obra, se produjo el ingreso de trabajadores -sobre todo, en puestos de operarios- sin formación técnica ni especialización, alcanzando con mostrar ganas de trabajar y actitud no conflictiva, no hay duda de que la empresa consideraba importante fomentar la capacitación del personal de planta, tanto a nivel de operarios simples como de puestos jerárquico, partiendo de la premisa de que existía “un alto potencial de aprendizaje del personal medio”.³⁰⁰

En el caso de los trabajadores que ocupaban cargos jerárquicos dentro de la planta, se procedía a la realización de una evaluación específica que apuntaba a examinar el potencial del empleado para evaluar la posibilidad de hacer carrera y ascender determinada cantidad de posiciones en la escala de cargos. En función de esa proyección, se planificaba la capacitación que la empresa podría proveer, pensada como inversión, en tanto redundaría en un mejoramiento en calidad y productividad. De ese modo, en Fiat Concord (enmarcada a su vez en políticas más macro, propiciadas desde la casa matriz

²⁹⁶ Revistas *Nosotros*, números varios.

²⁹⁷ Manuel O. explica, como se señaló en un apartado anterior que, las piezas provenientes de los talleres, que ingresaban, “pasaban por una parte que era inspección, y al aprobarse ingresaban en Almacenes. Después, de acuerdo a las necesidades de la línea de montaje, se la iba abasteciendo.” Además de los almacenes de cada planta, la empresa italiana contaba con un extenso depósito de repuestos localizado en Buenos Aires, que ocupaba una superficie cubierta “equivalente, más o menos, al área de una cancha de fútbol como la de Boca Juniors.” (Entrevista a Manuel O. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre de 2011). En este depósito se extendían miles de metros lineales de estanterías metálicas y jaulas en las que se alojaba el stock disponible de repuestos para los diferentes productos. El movimiento de estas piezas de diferentes tipos implicaba todo un proceso complejo articulado en tres etapas: recepción, almacenamiento y expedición. Los repuestos circulaban entre las plantas de la empresa, aunque también en algunos casos eran exportados junto con productos terminados a otros países como Chile, Paraguay, Uruguay, Zaire, entre otros.

²⁹⁸ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

²⁹⁹ Entrevista a Stelio S. Realizada por Brandolini y Bianco, 22 de diciembre 2011.

³⁰⁰ Revista *Nosotros* N° 60, agosto/septiembre 1973.

también en otras plantas de la multinacional) pueden observarse distintos tipos de programas de formación y capacitación, según los puestos, las proyecciones y en muchos casos, también, en función de la conducta y desempeños demostrados.

En primer lugar, fue una práctica frecuente de la empresa llevar a trabajadores (incluyendo operarios y jerárquicos de puestos bajos y medios) de las plantas de Sauce Viejo a una estadía de algunos meses a las plantas Córdoba, a trabajar y formarse en determinadas tareas y manejos de maquinarias. Esto se desarrolló, sobre todo, durante los primeros años de funcionamiento de las plantas santafesinas. Asimismo, venían trabajadores cordobeses (algunos sólo de manera temporaria; otros instalándose a residir en la provincia de Santo Tomé o Santa Fe), con el objetivo de “instruir” a sus pares empleados en Sauce Viejo.

Esta práctica es mencionada en publicaciones de la empresa, pero también recordada por la mayoría de los operarios y supervisores entrevistados. En las entrevistas aparece con fuerza la representación de Córdoba “como el lugar donde empezó todo” y la fluidez de relaciones que se mantuvieron una vez instaladas las plantas en Santa Fe, sobre todo con fines de capacitación en el lugar de trabajo. Manuel O. informó que

“en un principio cuando arrancó FIAT, a toda la gente que había trabajado acá en DKW la llevaron a Córdoba para hacer los prácticos, para enseñarle el manejo de las máquinas y todo eso. Y a medida que se hacían los prácticos venían con la máquina de nuevo acá a Sauce Viejo”.³⁰¹

Onelio comentó que

“a los pocos días de estar, de que nos reintegraron en FIAT, nos llevaron a Córdoba. A todos los que trabajábamos en motores en la DKW nos llevaron a Córdoba, los que quisieron, Muchos no quisieron. Y estuvimos un mes me parece, no recuerdo...en el año setenta.” Mientras nos llevaron a que nos fuéramos poniendo al tanto con el armado de motores, acá estaban poniendo la línea de armado de motores.”³⁰²

En segundo lugar, una práctica frecuente de la empresa era incorporar -temporariamente, en contratos a término o bajo la forma de pasantías- a alrededor de 50/60 técnicos por año de las escuelas técnicas locales, para hacer cursos de especialización rentados.

“Seis meses estudiando, después de los cuales, se elegía a los mejores. Se les ofrecía quedarse, prácticamente a la mitad. Esto generaba en los muchachos la mentalidad y la expectativa de trabajo... si uno alcanzaba buenos promedios”.³⁰³

Se evidencia en esta estrategia un interés por lograr el ingreso de personal con un mayor grado de formación técnica específica (a la vez que constituían por cierto tiempo, mano de obra más económica que los operarios de categorías más altas).

³⁰¹ Entrevista a Manuel O. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

³⁰² Entrevista a Onelio C. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

³⁰³ Entrevista a Elvio, consultada en “Notas para una historia ausente”, Op.Cit.

En tercer lugar, se realizaban viajes con fines de capacitación técnica a Turín (Italia), de los que participaban principalmente obreros de las distintas plantas con las que contaba la empresa en Argentina, “premiados por su desempeño ejemplar” (en el siguiente capítulo nos detendremos más en esto). Cruzando distintas fuentes, pudo chequearse que en la década de 1970 se hicieron dos de estos viajes: uno en 1973 y otro entre 1976 y 1977.

En el viaje realizado en el año 1973, de 153 trabajadores que participaron, 22 eran provenientes de las plantas de Sauce Viejo (el resto, cordobeses y porteños). Allí conocieron la casa matriz y la Escuela Técnica de Fiat. Los trabajadores que en esa ocasión viajaron, al ser entrevistados por agentes de la Revista *Nosotros*, resaltaron el alto nivel de automaticidad observado en las plantas del complejo Mirafiori en Turín. En la revista se destaca cómo estos trabajadores volvieron a la Argentina con “ideas y observaciones que pueden ser muy útiles” que se consideraba absorberían como trabajadores y estudiantes adelantados. Los operarios enfatizaron la idea del viaje realizado como “un obsequio” del que se encontraban totalmente reconocido y agradecido.³⁰⁴

En agosto de 1976, un grupo de diez trabajadores de las plantas de camiones y motores, partieron rumbo a Turín para capacitarse en las plantas de Fiat en distintas especialidades relacionadas fundamentalmente con la cronometría y la organización del trabajo³⁰⁵. Retornaron en febrero de 1977. Adrián F., uno de los que viajó relató:

“en esa oportunidad el viaje era para los empleados que fueran técnicos. Fuimos a Italia a perfeccionarnos sobre análisis del trabajo, que consistía en hacer el control de la mano de obra directa y la indirecta y el trabajo de la máquina, para determinar el costo del producto final. En nuestro caso, era el motor”.³⁰⁶

En cuanto lugar, se observa también la periódica realización de cursos, congresos y seminarios para supervisores. Muchos de ellos se dictaban en el casco de la estancia “La Matilde” ubicada en un espacio verde de amplias dimensiones que lindaba con las plantas, donde también se llevaban adelante actividades de esparcimiento para los jerárquicos de la firma (otros eran realizados en Córdoba y Buenos Aires). Oscar C., administrativo de la empresa, nos comentaba que

“se hacían reuniones técnicas, organizadas por la Dirección de Recursos Humanos. Nos reuníamos en La Matilde, en un casco de estancia. Venía gente de Buenos Aires, de Córdoba, de todos lados en donde tenía plantas la empresa. Se designaba gente y veníamos a hacer una reunión de confraternidad y de alguna manera, de intercambio de información. Una reunión de trabajo, un día, dos días...”³⁰⁷

Adolfo F., psicólogo del área de personal, encargado de selección y capacitación del personal, también aludió a los cursos y seminarios que se realizaban en la estancia lindante con las plantas:

³⁰⁴ Revista *Nosotros* N° 60, agosto/septiembre 1973.

³⁰⁵ Revista *Nosotros* N° 89, septiembre 1977.

³⁰⁶ Entrevista a Adrián Falco, Entrevista a Elvio, consultada en “Notas para una historia ausente”, Op.Cit.

³⁰⁷ Entrevista a Oscar C. Realizada por Brandolini y Bianco, 7 de marzo 2012.

“eran cursos, más bien ‘enlatados’ que venían de Fiat Buenos Aires y se daban acá... Cursos, seminarios para gerentes; de formación y capacitación para dirección de personal, dirección de grupos humanos...”³⁰⁸

En documentos empresariales consultados, consta que desde 1974 (quizá ya se hacían desde antes, no se pudo chequear ese dato), la Dirección de Personal y Organización dictó cursos residenciales de una semana, en los que supervisores de los distintos establecimientos de Fiat Concord recibían enseñanza y entrenamiento en técnicas gerenciales destinadas a desarrollar la capacidad de analizar problemas y adoptar decisiones. Dichos cursos reunían grupos de alrededor de 15 personas, a los que se proveía todo el material necesario para trabajar.³⁰⁹ Para inicios de 1976, según una nota publicada en el Boletín para supervisores, el sector Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección de Personal y Organización llevaba dictados 17 cursos: 3 APEX; 13 GENCO y 1 VERTEX³¹⁰ y proyectaba el dictado de varios otros.

Por otro lado, se realizaban los cursos denominados “TWI”, sigla en inglés que significa “entrenamiento en el propio trabajo”. Durante 1975, se realizaron en Sauce Viejo alrededor de 40 de estos cursos, con un promedio de asistencia de 15 supervisores en cada uno. Los temas tratados en estos cursos eran: instrucción del trabajador, mejoras de métodos de trabajo y relaciones humanas. La particularidad de los mismos es que eran encargados, jefes de línea o jefes de equipo, quienes, junto a especialistas en relaciones laborales y seguridad industrial, realizaban el dictado, como instructores. Silvio T., jefe de sección de Utilaje en la planta de tractores, al ser interrogado por este tema, resaltó la importancia de que

“sean hombres de fábrica los que den la instrucción, pues conocen íntimamente el problema local y pueden usar ejemplos y comentarios habituales para todos”.³¹¹

Asimismo, se realizaron otros seminarios anuales, como por ejemplo el de Concordia en 1976, bajo la denominación “Nueva formulación de políticas y objetivos año 1976”. El programa incluyó temas de relaciones humanas, diagnóstico de la situación económica, conducción del personal y, finalmente, trabajo grupal de revisión de los objetivos del año 1975 y presentación y discusión de los objetivos 1976.³¹² Participaron de este seminario 55 integrantes de las primera líneas de supervisión de la planta de tractores.

La capacitación de los supervisores se complementaba además con la distribución de Boletines especiales destinados a los mismos, pensados como instancias formativas que buscaban proveer herramientas para orientar e informar en vistas a un óptimo desempeño en sus funciones. Constituían

³⁰⁸ Entrevista a Adolfo F. Realizada por Brandolini y Bianco, 23 de febrero 2017

³⁰⁹ Entre ellos, pueden mencionarse: los cursos APEX, GENCO, VERTEX dedicados a distintos niveles y especialidades de la supervisión. “El APEX, es el programado para quienes ocupan cargos de mayor responsabilidad. El GENCO, de contenido y metodología idéntica al anterior- está orientado a los supervisores que desempeñan los cargos de responsabilidad intermedia y difiere del primero en el tipo de casos que este “juego de empresas” trata. El VERTEX se dirige a los hombres que se desempeñan en el área comercial.”

³¹⁰ Boletín para Supervisores N° 1, 1976.

³¹¹ Comentario de Silvio Tola, citado en Boletín para Supervisores N° 2, 1976.

³¹² Boletín supervisores N° 2, 1976.

un instrumento de formación para los supervisores, a los que se instruía a la vez, para capacitar y controlar a otros. Dichas publicaciones abordaban distintos temas vinculados a la función de aquellos: relaciones humanas, producción, costos, ventas, marketing, organización, capacitación, cuestiones técnicas, publicidad, legislación, entre otros. Referían a la ergonomía, como “arte de mejorar el trabajo”, en vistas a “suprimir o minimizar los factores negativos de todo ambiente laboral”³¹³, con el objetivo primordial de lograr mayor productividad. Asimismo, enfatizaban la importancia de la conducción por la línea y el trabajo en equipo.

Por último, en cuanto a la capacitación que debía proveerse a los supervisados, los boletines hacían hincapié en que, en el trabajo en línea, “el puesto requería que se lo desempeñe con cierto nivel de efectividad para que la suma de esfuerzos permita llegar a la meta trazada”.³¹⁴ Para ello, resultaban fundamentales tres factores: la habilidad, la actitud y la capacitación de los trabajadores. Ésta última se componía de dos dimensiones fundamentales y complementarias. Una dimensión estaba constituida por el aprendizaje a partir de la experiencia de trabajo diario en la planta, en “el suelo de fábrica”, “al calor de la producción”³¹⁵, destacándose como fundamental la transmisión y enseñanza por parte del supervisor a través del ejemplo, como el más eficaz de los métodos. La capacitación por medio de la experiencia, a partir de la exposición a los problemas concretos de puesto, era considerada importante, fundamental: “la experiencia es la mejor escuela (...)”.³¹⁶ Entre los “métodos básicos” en el aprendizaje por experiencia, la gerencia de la empresa destacaba tres: el ejemplo, los contactos diarios y las reuniones regulares.

El ejemplo del supervisor, en el contexto del trabajo diario en la fábrica, se planteaba como crucial y de grandes efectos en los trabajadores. “El supervisor que da un mal ejemplo genera resultados indeseables con igual facilidad. Ningún supervisor podrá llegar a desarrollar actitudes encomiables en sus supervisados, ni obtendrá que sigan las buenas prácticas de conducción si su ejemplo es contrario a estos preceptos”.³¹⁷

El contacto diario entre supervisor y sus supervisados, en las múltiples ocasiones que se desarrollaban en la cotidianeidad de la planta. En el diálogo con la gente a su cargo, aquel podía impartir instrucciones, corregir errores, ayudar al que necesitara asesoramiento, planificar el mejoramiento o modificación de alguna tarea.

Las reuniones que regularmente se celebraban en distintos niveles de organización, en el transcurso de las jornadas laborales, tenían por finalidad intercambiar opiniones y discutir sobre problemas concretos y puntuales que se enfrentaban, relacionados con costos, calidad, producción, relaciones interpersonales, entre otros. En dichas reuniones, los supervisores debían capacitar, “estimular y

³¹³ Boletín para Supervisores N° 1, 1976.

³¹⁴ Boletín para Supervisores N° 4, 1976.

³¹⁵ Martín P. Gabiniz analiza diferentes modalidades de capacitación desarrolladas “al calor de la producción”; en la experiencia cotidiana, desde el propio puesto de trabajo, para el caso de SOMISA en la década del 60.

³¹⁶ Boletín para Supervisores N° 4, 1976.

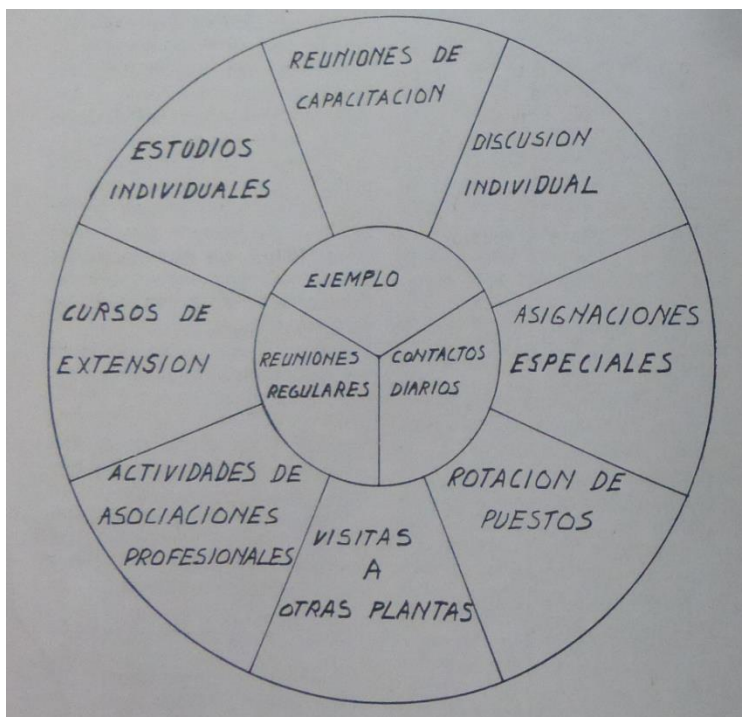
³¹⁷ Boletín para Supervisores N° 4, 1976.

ayudar a su gente a tomar decisiones dentro de los límites de autoridad”, así como también solicitar a sus subalternos colaboración en la solución de los problemas que afectaban a la empresa.

Sin embargo, estos “Métodos básicos” de capacitación no eran suficientes. Según el discurso de la empresa, transmitido en la Revista *Nosotros* y los Boletines para Supervisores, “aprender en base a experiencia *solamente* podía tener serios inconvenientes”: “es un proceso lento y difícil, pueden cometerse errores que lleven a adquirir hábitos no deseables”. Por ello, la capacitación por experiencia debía complementarse con la “capacitación planeada, planificada”, sobre todo, en un mundo industrial que experimentaba cambios y se había vuelto sumamente competitivo. He aquí la segunda dimensión anunciada previamente.

En función de estas definiciones, la capacitación planeada cubría “toda actividad organizada y determinada previamente como necesaria para el hombre, con el objetivo de desarrollar las condiciones que hacen al buen desempeño en el puesto. Puede tratarse de un programa específico para enseñar una determinada técnica, puede ser simplemente una serie de charlas del jefe con sus subordinados, o una visita a otra sección para familiarizar a la gente con la conexión que tienen las áreas entre sí, o cursos especialmente programados, o una rotación de puestos por determinado lapso, etc.”³¹⁸

Gráfico sobre Métodos de Capacitación promovidos por Fiat Concord



Extraído de Boletín para Supervisores N° 4, 1976.

Finalmente, cabe señalar que la capacitación “básica” y “planeada”, sumada a otros elementos como la buena conducta, la laboriosidad, y -en muchos casos también- los contactos personales, constituían

³¹⁸ Boletín supervisores, N° 3, agosto 1976.

insumos claves a la hora de “hacer carrera” dentro de la fábrica. Resulta interesante observar, en el caso de los trabajadores -de distintas secciones, puestos y plantas- entrevistados, las trayectorias cursadas dentro de las plantas, pudiéndose observar a priori, gran movilidad y circulación de trabajadores por distintas secciones, y en muchos casos un interés por “ascender” de puesto y/o categoría, no sólo por motivos salariales sino también por cuestiones vinculadas al orgullo profesional. Para referir a este conjunto de relaciones y mecanismos Burawoy utiliza el concepto de “*mercado interno de trabajo*”, al que se aludió en las precisiones teóricas iniciales: un “sistema de intercambio de personal dentro de la empresa que regula los ascensos, la distribución de los puestos de trabajo” (BURAWOY, 1989 :124).

En ese sentido, en las plantas de Fiat en Sauce Viejo pueden observarse que la dirección y gerencia de la firma, desplegaron un sistema de movilidad, jerárquico, en el que a partir de ciertas pautas se cubrían vacantes en diferentes sectores, ofreciendo a los trabajadores la posibilidad de “ascender” en dicha estructura de puestos. Este sistema incluía desde los puestos de operarios más bajos en la jerarquía a los diferentes niveles (medios y altos) de supervisión en planta y administración. En el caso de los niveles medios y altos de la cascada jerárquica, la evaluación de potencial y planificación de carrera que se realizaban anualmente, dejaban ya registrado por escrito los posibles puestos a ocupar por ese personal en caso de producirse vacantes en los mismos.

Gabiniz observa mecanismos similares en SOMISA, aunque con la diferencia de que la evaluación del trabajador para el puesto era realizada por la sección de capacitación una vez producida la vacante (GABINIZ, 2013), mientras que en Fiat esos exámenes de potencial y carrera se realizaban de antemano para determinar previamente quiénes podían ocupar qué puestos en caso de necesitarlo la empresa. En función de eso, la compañía -a través de los supervisores del área de personal- definía qué capacitación debían recibir esos trabajadores evaluados (es decir, teniendo en cuenta los diagnósticos elaborados).

Diversas trayectorias dan cuenta de esa circulación de trabajadores por diferentes puestos dentro de las plantas. En varios casos, interpretados como “logros” alcanzados a partir de instancias formativas y buen desempeño; en la mayoría de los casos, implicando ascensos de categorías y, por lo tanto, el acceso a mejoras salariales, pero también un fortalecimiento del orgullo profesional (la categoría no sólo tenía peso material sino también simbólico).

Los testimonios orales también permiten examinar algunas de las interpretaciones construidas por los trabajadores en torno a esa “circulación” y nos aproximan a los modos en que la vivenciaron. Si bien es difícil mensurar con precisión el alcance de esta práctica, a partir de los relatos y otras fuentes, consideramos que estaba bastante extendida e instalada. En algunos casos más puntuales, se añadía el interés por ascender en la jerarquía de la empresa, aunque otros obreros rechazaron ofrecimientos de puestos de encargados y capataces, por lo veían como una traición a sus compañeros. En esos términos lo narra Juan Carlos, quien rechazó el “saco azul” (encargado) que le ofrecieron porque consideraba que aceptar equivalía a

“ponerse la camiseta de la empresa, y someter a los compañeros a un trabajo, a una explotación siniestra”.³¹⁹

Cosme T., trabajador cordobés que aceptó el traslado a las nuevas plantas de Sauce en 1969 a cambio de un ascenso, nos comentaba:

“Yo ingresé a FIAT en Córdoba en el año ‘64 y después en el ‘69, por supuesto con mi consentimiento, me trasladaron aquí, *me dieron la posibilidad de progresar*. Ingresé como operario de máquinas y después cuando me trasladan aquí vengo como supervisor. Vine con esa condición, estaba dentro de lo que me ofrecían como beneficio. En su momento eso me significaba un treinta o un cuarenta por ciento más de sueldo en ese momento. En ese nivel de supervisor todavía se cobraba la hora extra. En el siguiente escalón al que llegué a subir después ya tenía más sueldo, pero no te pagaban las horas extras. En un comienzo sí te pagaban los premios anuales que después también se eliminó, lo pasaron a sueldo y quedó absorbido”.³²⁰

El caso de Oscar C. es similar:

“yo trabajaba en Fiat allá en Córdoba, había ingresado allá por el año ‘59, trabajé diez años. Empecé a trabajar como ficherista, era estudiante de Ciencias Económicas. Ingresé de ficherista, control de materiales, una oficina técnica, y después se produjo un corrimiento hacia adentro y tuve la oportunidad de concursar internamente para pasar a la administración. Con el transcurso de los años surgió el tema del traslado... Tenía un jefe, un gringo muy decididor por los demás... que un día vino y me dijo... ‘vos te vas a Sauce Viejo’. ‘Eh...’ le digo... justo me había puesto de novio yo... ‘No, no, no... te vas a Sauce Viejo, vas a ir con un cargo...’ Bueno, en fin... así fue. Entonces aparecí por acá en marzo del ‘69, ese fue el primer contacto que tuve con la ex fábrica DKW, vinimos varias personas a conocer la planta, a ver cómo era, vinieron los técnicos para ver la capacidad instalada que tenía... si se adaptaba, evidentemente decidieron que sí... a Sauce Viejo... Después, en junio del ‘69, o sea después de diez años de estar allá... definitivamente vinimos para acá...”³²¹

Además de estos casos de traslados entre plantas (que evidencian la circulación de personal no sólo dentro de las unidades fabriles de Sauce, sino entre Córdoba y éstas últimas, tanto en el momento de apertura como ocurrió después en la etapa de crisis y cierre de las plantas santafesinas³²²), es interesante examinar algunas otras trayectorias laborales que, claramente permiten ver la movilidad de trabajadores en diversos puestos, en una carrera que, por supuesto, pretendía ser de ascensos.

³¹⁹ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

³²⁰ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

³²¹ Entrevista a Oscar C. Realizada por Brandolini y Bianco, 7 de marzo 2012.

³²² Al momento de la instalación de las plantas, como se explicó, vienen cuadros para ocupar puestos de “mandos inferiores” (trabajadores a los que se asciende a jefes o encargados a cambio del ascenso), jerárquicos y administrativos cordobeses a Santa Fe. También la circulación se da a nivel de los “mandos medios” (supervisores y directores de plantas). A nivel de operarios se verifican traslados entre las plantas santafesinas y las cordobesas en momentos de baja de la producción y aguda conflictividad en la segunda mitad del año 1975 y entre fines de 1977 a 1979. En el proceso de cierre de las plantas en Sauce Viejo, que se va desarrollando en etapas, de manera progresiva, a determinados trabajadores se les ofrece la posibilidad de traslado a Córdoba.

En el caso de Juan M. se observa el interés por salir de un puesto de operario de planta, para pasar a uno en administración y también la confluencia de otros factores aparte de la formación específica previa y la capacitación, para el logro de ascensos, como por ejemplo los contactos personales:

“Conseguí trabajo en Fiat. Fui operario y bueno, me animé a trabajar. Comencé trabajando en los talleres, estuve unos meses y me pasaron a otro sector un poco mejor. Y después me encuentro con un compañero mío de estudios del secundario que estaba en un nivel más alto que yo, entonces le pedí que ‘me sacara de la grasa’... técnico electromecánico que no le gusta la grasa es un fracaso... Entonces bueno, me dice ‘déjame ocupar’. Y bueno, vino el centro de cómputos acá y me anotó en la lista para hacer los cursos para postularme para una vacante para el centro de cómputos. Con suerte, porque gracias a dios siempre me gustó estudiar y a la grasa la quería desechar... Trabajé en el centro de cómputos hasta que me retiré y tuve ofrecimientos para ir a Córdoba, pero no me gustaba Córdoba. Me fui con un puesto inferior al de jefe de departamento. Siempre me gustó estudiar, preocuparme, prepararme mejor para poder ir escalando”.³²³

Juan Z., ex trabajador de DKW comentaba que

“tenía la especialidad de cigüeñales, sabía armar, desarmar, reparar... Vino Fiat, me mandaron a Almacenes... un mes, veinte días... Y después de ese grupo que estaba acá trabajando, seleccionaron 5 para inspectores, y me seleccionaron a mí”.³²⁴

Mario M., por su parte, contaba que tuvo “una experiencia laboral muy interesante” porque trabajó en varias partes bien diferentes de la empresa:

“Trabajé en el área de Programación de materiales, en el área de Compras de materiales tecnológicos, también trabajé en el Control de calidad, un área que para los técnicos era muy interesante porque todo lo que significaba el estudio de las estructuras metalográficas de metal, era una cosa que a mí me encantaba en ese momento”.³²⁵

Stelio S. explicaba:

“nosotros ingresábamos a la fábrica siendo operarios, ¿qué significaba eso? Apenas un escaloncito más después del peón. Pero nos ponían a trabajar al lado de los oficiales múltiples, ya con experiencia, que venían de la época de DKW, lo cual nos terminaba realmente de formar. Después, a través de los años y de las conquistas gremiales de esa época fuimos escalando posiciones, de operarios simples pasamos a... operario calificado, operario múltiple, oficial, especializado, hasta que después de una conquista gremial en el año 72 más o menos, todos los técnicos fuimos subidos a la categoría de oficial múltiple, como si fuera el máximo del tope para llegar a merecer. Era muy buen sueldo para esa época.

Así fue mi historia en Fiat (...) siendo técnico, ingresé como operario y terminé siendo jefe de un departamento técnico, a cargo de siete u ocho técnicos digamos, donde se hacía lo que se llamaba “la ingeniería del proceso”, en una dependencia donde realmente se hacían los estudios de la mejor manera para agilizar lo que era el armado. Nos enseñaban a querer y a amar la empresa. Pero al mismo tiempo

³²³ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

³²⁴ Entrevista a Juan Z. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de agosto 2011.

³²⁵ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

nos formaban o nos completaban de formar en función de lo que traíamos... y nos daban la posibilidad de crecer dentro de esa planta”.³²⁶

En los relatos, los traslados por distintos puestos y áreas generalmente en muchos casos iban asociados a ascensos. Eran interpretados como “posibilidad” que daba la empresa para capacitarse y “hacer carrera”, en función de los méritos individuales: “en términos generales, se podía progresar en la empresa según tus capacidades”.

Ricardo C. destaca también esta movilidad por diversos sectores, en su caso, manteniéndose siempre en puestos jerárquicos:

“estuve en Desarrollo de nuevos productos, después en Compras, en Asistencia técnica... Siempre en la parte técnica”.³²⁷

Similar situación describe Luis C.:

“En DKW empecé muy joven, con 22 años. Era un pirinchito en la estructura de la empresa. Después ocupé puestos gerenciales...”³²⁸

Oscar C., al ser entrevistado alude a esta situación destacando “las posibilidades de progresar que brindaba la Fiat, según tus capacidades”:

“cuando yo entré, en el momento de la revisión médica, me encontré con un muchacho que era estudiante de ingeniería de la Universidad Tecnológica, ingresamos juntos al mismo lugar. A él, como ya era técnico, no lo pusieron a hacer fichas, sino que le dieron un trabajito, hizo carrera y después terminó como Director de la fábrica de camiones. Terminó siendo mi director...el muchacho...”³²⁹

Al mismo tiempo que los relatos muestran la movilidad, las posibilidades de acenso y “progreso” dentro de la empresa, también evidencian los requisitos para ello, además del mérito y las capacidades individuales que ya se mencionaron. En el caso al que alude Oscar irrumpe como condicionante para el acceso a ciertos puestos, la posesión de formación específica formal (título). Varios entrevistados más aluden a ese requerimiento que, reafirma lo planteado previamente respecto de la política empresaria orientada a lograr una creciente capacitación de su personal (sobre todo en determinados puestos y sectores). En ese sentido, por ejemplo, Onelio C. planteaba

“me retiré porque había empezado una política en la empresa donde para poder ascender tenías que tener el título de ingeniero. Entonces, era como si a vos te hubiesen puesto arriba una tapa y no te daban posibilidades de ascender”.³³⁰

La empresa promovía esta especie de “carrera laboral” dentro de las plantas, en la que se podía ir “ascendiendo” posiciones. Esta carrera ponía en juego expectativas y aspiraciones ante la posibilidad de escalar puestos en una jerarquía cuyos peldaños implicaban distintos niveles de poder y

³²⁶ Entrevista a Stelio S. Realizada por Brandolini y Bianco, 22 de diciembre 2011.

³²⁷ Entrevista a Ricardo C. Realizada por 27 de noviembre 2011.

³²⁸ Entrevista a Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 8 de julio 2016.

³²⁹ Entrevista a Oscar C. Realizada por Brandolini y Bianco, 7 de marzo 2012.

³³⁰ Entrevista a Onelio C. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

remuneración. Este tipo de práctica funcionaba no sólo estimulando los fraccionamientos y la división al interior del colectivo obrero, sino también como mecanismo de disciplinamiento, en tanto promovía en muchos obreros, determinadas conductas (laboriosidad, acatamiento y subordinación a las directivas e intereses de la empresa, etc.) en pos de la posible consecución de un ascenso.

Solía ser frecuente la preferencia de la empresa por ocupar determinados puestos vacantes con personal procedente de la propia compañía. Si bien había, por supuesto, determinados puestos que constituían, lo que Babiano Mora denomina “puertos de entrada y salida” entre el mercado externo y el interno (BABIANO MORA, 1998), muchos de los puestos intentaban ser cubiertos mediante ascenso o traslado de trabajadores que ya se hallan dentro de la empresa (hay una rotación de trabajadores), siendo la capacidad y la antigüedad dos criterios esenciales. Ello se ve reflejado en varias notas planteadas en los boletines. También en algunos testimonios, por ejemplo, el de Miguel Ángel, que nos decía:

“¿Qué hacían con el empleado nuevo...? Lo iban probando toda la semana, lo iban probando por sector, él tenía que ir recorriendo toda la fábrica en un mes, o en dos meses, no sé en cuanto tiempo. Eso te lo va a decir mi hermano. Lo iban probando, a ver dónde mejor rendía. ¿Qué te pareció? ¿Cómo fue? ¿Qué produjo? ¿Cómo anduvo? En eso estaba bien”.³³¹

Y no sólo eso, sino que, a partir de los pronósticos de potencial y las evaluaciones realizadas por los supervisores del área de personal, se iban examinando las posibilidades de ascensos y rotación posibles, según el perfil y desempeño de cada trabajador, y por supuesto, en función de las necesidades de la empresa.

Desde el punto de vista de la gestión de la mano de obra, siguiendo los planteos de Babiano Mora, podemos afirmar que esta práctica permitía ahorrar en costes de selección y formación y facilitaba la adaptación de los trabajadores a los requerimientos de los distintos puestos de trabajo en la empresa. Los “mercados internos” propiciaban la formación, por mínimo que sea el nivel exigido en relación al proceso de trabajo, mediante el entrenamiento en el mismo lugar de trabajo. Permitían el desarrollo de ciertas “costumbres colectivas de producción” e implicaban seguridad en el empleo y posibilidad de ascenso de él.

Por último, cabe puntualizar también que, en algunos casos, los trabajadores buscaron salir de ese “mercado interno” y dejar de trabajar en relación de dependencia. La formación técnica previa y la adquirida por la experiencia de trabajo en la empresa, así como el acceso a las instancias de capacitación antes mencionadas, fueron utilizadas en esos casos como insumos para la puesta en marcha de talleres, por parte de trabajadores, como emprendimientos particulares. En muchos casos, iniciándolos en forma paralela al trabajo en la fábrica, para terminar luego, en caso de prosperar, abandonando la situación de trabajo en relación de dependencia (a pesar de los salarios altos en comparación con otros sectores) por la de trabajadores independientes o autónomos, pequeños o

³³¹ Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

medianos propietarios de talleres metalúrgicos, lo que implicaba un prestigio y status al que muchos aspiraban.

Onelio C., encargado de línea, comentó que no le daban posibilidades de ascender por no contar con título de ingeniero y por discusiones que tuvo con un gerente. No hemos podido comprobar que el título haya sido un requisito excluyente para el puesto que pretendía alcanzar. Su narrativa permite observar que llegó un momento en que no se sentía a gusto trabajando en la fábrica, sobre todo por el trato que mantenía con algunos de sus superiores, por lo que optó (en tanto tenía posibilidades para ello) por trabajar por cuenta propia:

“Me puse a trabajar con mis máquinas. Un taller mecánico, trabajaba por mi cuenta. Y ya estando en los últimos años en la fábrica había empezado a dar clases en cursos de capacitación en Santa Fe...”³³²

Plácido E., también cuenta cómo arrancó y fue prosperando su taller. En su relato hace alusiones a sí mismo como empleador:

“Yo mismo empecé con un torno y terminé con tres tornos, una aspiradora, tres máquinas aspiradoras grandes. Tenía un taller armado, un galpón de 700 metros cubiertos ahí enfrente del aeropuerto. Se ganaba muy bien. Se trabajaba día y noche. Eso te lo garantizo, nosotros arrancábamos a las 6 de la mañana y eran las 12 de la noche y estábamos trabajando. Mucho, mucho trabajo había. Los obreros que uno tenía también ganaban muy bien, todo el mundo tenía inscrita a la gente, no hacía falta tenerla en negro porque daba el margen como para tenerla en regla”.³³³

Algunos de estos emprendimientos autónomos, fueron iniciados de manera coetánea al trabajo como empleados de Fiat. Nos encontramos así ante situaciones de empleados de la fábrica que tenían diferentes tipos de ingresos: el sueldo por su trabajo en relación de dependencia para la Fiat (pagado en efectivo de manera quincenal), las remuneraciones obtenidas de las ventas de los productos fabricados en talleres de los que algunos eran propietarios, e incluso en ciertos casos, los ingresos provenientes de cursos dictados por ejemplo en la Escuela Industrial por la noche. U otras “entradas” generadas a partir de pequeños emprendimientos comerciales: un caso de estos es el de Alfredo, quien junto a su mujer instalaron un buffet en el quincho del Club del Personal de Fiat, que fue creciendo y funcionó durante varios años. Allí vendían bebidas y comidas elaboradas por ellos mismos a los trabajadores que iban a recrearse o practicar algún deporte al club luego de cumplir el turno laboral, y a quienes concurrían los fines de semana. Incluso, llegaron a atender algunos eventos, como fiestas de cumpleaños, despedidas, etc. de personal de la empresa.

Miriam, esposa de Alfredo A, comentaba además el caso de muchos trabajadores, compañeros de su marido en la planta, que realizaban trabajos de albañilería y pintura para obtener algunos ingresos “extras”. Ella recuerda, por ejemplo, algunos que realizaron labores de ese tipo al momento de construcción y ampliación de su casa.

Carlos R., también alude a la combinación del trabajo en Fiat “con otras changas”:

³³² Entrevista a Onelio C. Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.

³³³ Entrevista a Plácido S. Realizada por Brandolini y Bianco, 16 de marzo 2012.

“Yo tenía normalmente el turno a la tarde, de 15 a 11 y 30 de la noche, así que, durante el día, los primeros tiempos todavía pintaba carteles, podía hacer changas en mi casa o una vidriera, lo que sea. Y como yo, toda la muchachada, la mayoría tenía otro laburo”.³³⁴

Estas situaciones permiten pensar, aún en un caso como el analizado, referido a trabajadores que reúnen las características de lo que algunos definirían como el “clásico obrero industrial”, en lo que Van der Linden (citando a André Gunder Frank) denomina “fluidez de las relaciones propietario-trabajador”: esto es, la situación de un empleado que no tiene sólo un empleador y/o que no participa sólo de una relación laboral en un momento determinado (VAN DER LINDEN, 2019: 16). Muchos de los trabajadores y administrativos de Fiat combinaron, al menos durante cierto tiempo, dos o más trabajos: el trabajo en relación de dependencia en la fábrica y algún trabajo autónomo, en el que, en algunos casos, ocupaban la posición de pequeños propietarios y empleadores. La formación y experiencia adquirida en la fábrica que para muchos implicó el aprendizaje de un oficio (saberes y destrezas del trabajo con el metal³³⁵) en relación de dependencia, fue un factor clave para el montaje y sostenimiento de los talleres propios, en los que se controlaban los tiempos y no tenían que rendir cuentas a nadie.

Teniendo en cuenta todo el análisis hasta aquí efectuado, y en particular, las reflexiones en torno a la organización de los procesos de trabajo y producción, examinaremos a continuación, las políticas de gestión de mano de obra implementadas en las plantas de Fiat Concord en Sauce Viejo, centrando la mirada en las aspiraciones y objetivos empresarios, y luego en las actitudes y estrategias obreras (individuales y colectivas), que en parte reforzaron, en parte cuestionaron y tensionaron dichas políticas, llevando a redefiniciones, ajustes, conflictos y ensayos de nuevas estrategias. Este deslinde obedece a fines analíticos: el interés de indagar de manera más exhaustiva y ordenar el recorrido y la lectura, pero cabe aclarar que, en la práctica los posicionamientos de empresarios y trabajadores toman forma de manera entrelazada, son parte de un mismo entramado relacional.

³³⁴ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

³³⁵ Herrería, mecánica, chapistería, tornería, etc.

Capítulo 4: *Disciplinamiento dentro y fuera del lugar de trabajo. Los límites de la integración y las resistencias*

“La fábrica es, ante todo, violencia. Violencia ordenada, sistemas de relaciones de poder (...).

La disciplina no nace del proceso técnico del trabajo, sino de la relación social capitalista. Se fundamenta en arbitrarias relaciones de poder. (...) La imposición de esa relación de dominio no parece haber sido una operación sencilla (...) los patronos no parecen haber dispuesto de estrategias acabadas de disciplinamiento.

Más bien todo lo contrario: todo parece indicar que los medios, las armas que emplearon fueron sorda y pacientemente afiladas al calor de pequeños inventos, de escaramuzas parciales, de argucias locales. Sabemos poco de las mediaciones entre esas argucias y los grandes sistemas disciplinarios”

(SIERRA ALVAREZ, 1990:2).

La cita de Sierra Álvarez referenciada introduce la noción según la cual las estrategias y políticas de disciplinamiento al interior de los lugares de trabajo y en los espacios de ocio, recreación y residencia obrera, constituyen un complejo de decisiones, normas y pautas dinámicas, cambiantes, que se van reconfigurando al calor de diferentes variables, entre ellas: las respuestas obreras y los contextos políticos, sociales, económicos-productivos, que también impactan a nivel de la organización y estructura de las empresas.

Partimos en esta tesis de una concepción que entiende a las relaciones laborales como resultantes de la tensión entre dominación, resistencias y consensos. Una tensión que es histórica y se halla plagada de contradicciones y actitudes que se van reformulando, que implican diversas posiciones y matices, no extremos dicotómicos. “La conversión de la fuerza de trabajo en trabajo efectivamente realizado, da lugar a un ejercicio de poder empresarial que se ajusta a pautas y norma” (BABIANO MORA, 1998: 16). Ese ejercicio puede ser correspondido con cooperación y consentimiento, pero muchas veces con resistencias diversas, en tanto la fuerza de trabajo constituye -en términos de Polanyi- una mercancía ficticia: es inseparable de las personas que la poseen y se resisten a ser tratadas como tales, a ser explotadas por demasiado tiempo y con demasiada intensidad.

La imposición de una determinada disciplina industrial, no ha sido tarea sencilla y acabada, ni unilateral: “los medios, las armas que emplearon sorda y pacientemente fueron afiladas al calor de pequeños intentos, de escaramuzas parciales, de argucias locales”. Es decir, desde esta perspectiva, las instancias de dominación van siendo reformuladas por tensiones a las que son sometidas “desde abajo”, a partir de las actitudes y estrategias desplegadas por los trabajadores (de manera solapada y sutil, o abierta y directamente expuesta a la mirada del capital), aunque -como ya se señaló-, no en todo momento éstos promuevan el conflicto, y no necesariamente los primeros impongan pura coacción únicamente.

Según Montés Cató, los directivos y gerentes, “en su búsqueda por imponer un determinado esquema de dominación en los espacios de trabajo apelarán tanto a factores materiales como simbólicos” (MONTÉS CATÓ, 2007: 5). La disciplina y el control se configuran a través de distintas técnicas que combinan ambos aspectos, en la normativa y en la práctica concreta. Si bien es clave el marco de

normas, instrucciones y reglas establecidos en los contratos de trabajo, en las convenciones colectivas y en reglamentos internos de fábrica, su implementación se define en la práctica concreta, en la cotidianeidad de los espacios de trabajo, en los que se establecen diferentes relaciones de fuerza individuales y colectivas, que son dinámicas y se van reconfigurando.

En el caso de las filiales santafesinas, observamos que la empresa Fiat Concord combinó, una serie de políticas laborales y salariales que eran ya parte de la tradición e idiosincrasia de la empresa: dispositivos de tipo paternalista (que también había implementado en sus plantas europeas y en las de Córdoba y Buenos Aires³³⁶), prácticas de estilo fordistas y tayloristas en lo que hace a gestión de la mano de obra, y estrategias que apuntaron a mantener una representación sindical negociadora y dialoguista, afín a la patronal. Esas prácticas presentes en los tres complejos fabriles que la empresa tuvo en Argentina, adoptaron particularidades y dieron lugar a distintos tipos de respuestas y actitudes obreras, influenciadas por diversos factores, locales algunos, otros más bien vinculados a la observación y circulación de información respecto de lo que había sucedido o acontecía en las otras plantas.

El contexto local-regional-nacional en el que la empresa instaló sus plantas en Santa Fe (fines de los '60) no puede dejar de ser tenido en cuenta, al momento de analizar el modo en que Fiat organizó sus fábricas aquí y las estrategias patronales de disciplinamiento que desplegó. Los primeros años de la década de 1970 no sólo implicaron un período de aguda conflictividad social a nivel nacional, sino que, en particular, para Fiat, representaron la llegada de las conducciones clasistas a los sindicatos de planta SITRAC (marzo de 1970) y SITRAM (mayo 1970) en Córdoba, lo que según Brennan y Gordillo, fue resultado, en gran medida, del repudio de los trabajadores hacia una conducción considerada traidora, aliada de la empresa, que no demostraba ningún tipo de interés ni preocupación por la situación de los obreros en las fábricas. Frente a eso, se erigía el fuerte reclamo por una conducción honesta y eficaz³³⁷, que iría emergiendo también en otros gremios cordobeses como SMATA y Luz y Fuerza. Ese movimiento formó parte de un fenómeno más amplio que generó diversas experiencias en otros sectores de los servicios y la industria que, aunque en muchos casos no llegaron a liderar la representación sindical, permitieron la cristalización de agrupaciones que reivindicaron posiciones antiburocráticas y propiciaron intensas pujas intrasindicales.

Las nuevas conducciones de SITRAC y SITRAM disputaron a Fiat el control sobre los procesos de trabajo y productivos en el espacio laboral, principalmente a través de la redacción y presentación de un nuevo contrato de trabajo que buscaba modificar significativamente las condiciones laborales³³⁸ de las plantas cordobesas: condiciones de trabajo insalubres en algunas secciones (como la forja), las excesivas reclasificaciones de tareas, salarios sujetos a cláusulas de productividad, el sistema de

³³⁶ GORDILLO, 1992; 1996; BRENNAN, 1992; BRENNAN y GORDILLO, 2008; ORTIZ, 2019; ROBERTINI, 2019.

³³⁷ Una de las premisas del modelo sindical propuesto, que implementan, es, por ejemplo, que los puestos sindicales no fueran remunerados.

³³⁸ El anteproyecto de convenio nunca fue aceptado por Fiat. Sin embargo, algunas reivindicaciones se obtuvieron (la declaración de insalubridad en la sección forja), aunque otras no (la eliminación de premio a la producción).

premios a la producción (que generaba conflictos entre los propios obreros e implicaba altos niveles de explotación), la práctica de acople de máquina.

El “premio a la producción” ligaba el salario real (de bolsillo) del trabajador a la productividad. Se establecían ritmos de producción, revisados mensual y aun semanalmente. El salario base de categoría se consideraba en función del rendimiento del 100%, con un adicional calculado hasta una productividad 30% mayor. Según Brennan, la empresa otorgaba ese plus de manera errática, impredecible y muchas veces arbitraria, ajustando la producción y los costos laborales de acuerdo con las condiciones de mercado (BRENNAN, 1992: 13). Esta práctica era utilizada también para desplazar la hostilidad y el reclamo de los obreros, de la empresa a sus propios compañeros: “frecuentemente, una línea estaría reñida con otra por fracasar en mantener el ritmo necesario para ganar el adicional y aun dentro de la misma línea las animosidades crecían entre los trabajadores más rápidos capaces de mantener los ritmos de producción y los más lentos que no los alcanzaban” (BRENNAN, 1992: 13).

Para expresar sus demandas, los obreros de las plantas cordobesas de Fiat implementaron diversas formas de acción como el abandono de planta, las ocupaciones fabriles, la toma de los jefes como rehenes, las manifestaciones callejeras involucrando a la comunidad (y generando solidaridades, estableciendo redes horizontales), recuperando repertorios ensayados previamente en otros momentos de lucha obrera-estudiantil, pero resignificados en un nuevo contexto.

El movimiento clasista se hizo más desafiante para la multinacional italiana, cuanto además implicó intensas conexiones³³⁹ con sus trabajadores de Turín, que en 1969 habían desarrollado experiencias paradigmáticas en relación al estudio y las luchas por mejoras en las condiciones de salubridad en el espacio laboral, las cuales dieron origen al denominado “modelo obrero” que, como explica Pablo Peláez, “llegó a representar una de las propuestas más acabadas para el estudio de las condiciones de trabajo y la construcción de una plataforma de demandas, prácticas y estrategias para la defensa de la salud obrera y el avance en el control de las condiciones laborales por los propios trabajadores desde sus espacios laborales”³⁴⁰ (PELAEZ, 2020: 6).

SITRAC y SITRAM se convirtieron en foco de atracción de agrupaciones políticas, sindicales, etc. y un modelo al que quisieron parecerse o del que pretendieron alejarse otros trabajadores a lo largo del país. Su modelo sindical dio forma también a un proyecto político (en el que confluyeron peronistas y distintas izquierdas), de consignas antidemocráticas, antimonopolistas y antimperialistas; propugnaron la planificación de la economía por el Estado, el control popular de los precios y la nacionalización de sectores claves, la protección de la industria nacional y la reforma agraria (ORTIZ, 2019: 215 y 216). También reivindicaban la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas, una reestructuración de la legislación laboral, social y previsional que asegurara

³³⁹ Brennan y Gordillo mencionan esas conexiones, pero no las examinan en profundidad (BRENNAN y GORDILLO, 2008). Considero que es una variable relevante a indagar, como también las redes entre trabajadores de las distintas plantas de la misma empresa.

³⁴⁰ Peláez sostiene que, en el marco de un movimiento de más amplio alcance, ese modelo se difundió en 1969 como resultado de un trabajo conjunto entre obreros y técnicos profesionales desde una de las secciones de la fábrica automotriz.

condiciones de trabajo y vida dignas; la autonomía de los sindicatos respecto del Estado y la patronal; la construcción de un frente de Liberación Social y Nacional -aglutinando, bajo la dirección de los trabajadores, a los demás sectores oprimidos- que luchara por liberarse del capitalismo, las relaciones de explotación y la represión de las clases dominantes.

Fiat respondió en Córdoba con el hostigamiento de los delegados, despidos de trabajadores de la nueva conducción, y el apoyo a una creciente represión estatal y paraestatal dirigida contra los sectores más combativos de la clase obrera cordobesa³⁴¹ (y a nivel nacional), acompañado por estrategias que apuntaban a reimponer el control sobre el espacio de trabajo e intensificar los niveles de productividad. Luego de intensas disputas, con intervenciones del ejército en la planta y fallo de la Secretaría de Trabajo, en octubre de 1971 el gobierno nacional disolvió formalmente los sindicatos por planta SITRAC y SITRAM y les quitó la personería jurídica, despidiendo además a muchos trabajadores. A partir de allí se abrió todo un proceso de disputas y conflictos, en el que los obreros buscaron recuperar sus sindicatos, pero las autoridades patronales y gubernamentales los obligaron formalmente a encuadrarse en la UOM (lo que también ocurrió en Buenos Aires, luego de la disolución del SITRAFIC). Los obreros constituyeron Comisiones Internas de reclamos (CIR) provisorias desconociendo al gremio metalúrgico, y manifestaron la voluntad obrera de afiliarse al SMATA conducido por Salamanca desde inicios de 1972 (al que estaban afiliados desde años atrás los trabajadores de la planta de Grandes Motores Diesel). Ello quedó expresado con claridad en los resultados de un plebiscito realizado en Concord (cuya concreción en Materfer fue impedida por representantes de la UOM), que fueron desoídos por el Ministerio de Trabajo. En 1973 se produjeron conflictos que incluyeron tomas de las fábricas. Como describe Ortiz, funcionaron desde ese momento y hasta el golpe de Estado (aunque enfrentando una fuerte represión iniciada antes, que llevó a los trabajadores a ensayar diferentes formas de sobrevivencia³⁴²) “dos estructuras de poder gremial”: por un lado, el Cuerpo de Delegados de UOM, y por otro, Comisiones provisorias que respondían al SMATA (ORTIZ, 2019).

Fiat llegó y fue ampliando sus inversiones en Santa Fe, en momento de plenas disputas con el clasismo en Ferreyra. En el caso de las plantas de Buenos Aires, también la conflictividad y la militancia de distintas corrientes de izquierda cobraron peso hacia fines de la década de 1960 -sobre todo después del Cordobazo-, lo que llevó a Fiat a promover la disolución del sindicato por planta (SITRAFIC) y a avalar el “encuadramiento” de los trabajadores en la UOM (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020).

El análisis de las políticas de gestión de mano de obra y la organización de los procesos de trabajo y productivos en las plantas de Sauce Viejo, no puede dejar de considerar ese contexto que sin duda

³⁴¹ Desde la perspectiva de Laura Ortiz, el Navarrazo en 1974 fue un punto de inflexión en ese sentido.

³⁴² Refiere a dirigentes de segundas líneas o activistas de base que optaron por esconderse en pequeñas localidades del interior de la provincia o en otras provincias argentinas. Bs As era un buen lugar también para ocultarse, aunque Ortiz señala, que allí era más difícil conseguir trabajo.

condicionó las decisiones de la empresa, los/as trabajadores/as y las seccionales sindicales santafesinas.

Resignificando viejas tradiciones empresarias: la apelación a prácticas de tipo paternalista

A pesar de su carácter corporativo, de las escalas y dimensiones de su estructura organizativa y de sus unidades fabriles (atravesadas en cierto sentido por una fuerte tendencia a la despersonalización), la compañía italiana reformuló y desplegó un conjunto de prácticas de tipo paternalistas en función de sus objetivos y necesidades en el contexto de sus plantas santafesinas, como ya había hecho también en Córdoba y Buenos Aires.

Cuando Gordillo analiza, en clave comparativa, las políticas empresarias de Fiat e Ika-Renault en Córdoba, destaca que “Fiat aparecía como más paternalista, buscaba deliberadamente la integración de los obreros a través de una serie de actividades sociales que los hicieran sentirse parte de la ‘comunidad’ Fiat.” En el caso cordobés, “si bien Ika pagaba mejores salarios, Fiat aparecía dando mayores beneficios a su personal”. La autora plantea que esta posición empresarial “sirvió no sólo para ocultar la existencia de los conflictos (...), sino también para reprimir todo intento de oposición, fomentando la división del movimiento obrero, y de esta manera, obligó a sus obreros a concentrarse específicamente en los problemas específicos del trabajo” (GORDILLO, 1992:152). Aunque, claro está, el movimiento clasista generado en los sindicatos de planta puso en cuestión todo este andamiaje paternalista en las fábricas cordobesas.

Estas prácticas implicaban la difusión de ciertos valores y pautas morales en el espacio de trabajo, y, sobre todo, una intervención material y simbólica en el espacio del “no trabajo”, es decir fuera del ámbito de la producción: en la esfera de la reconstitución de la fuerza de trabajo, en base a la premisa de que un obrero en buen estado físico y moral era más productivo y obediente en la fábrica. Para Sierra Álvarez, el paternalismo industrial “articula estrategias patronales de disciplinamiento productivo y estrategias burguesas de disciplinamiento reproductivo y social” (SIMONASSI y BADALONI, 2013: 104). El objetivo de estas estrategias era producir obreros modelos, “hombres nuevos”: honrados, sumisos, fieles, con gratitud y deferencia, laboriosos (SIERRA ALVAREZ, 1990: 83). Generalmente, estas formas de gestión de la mano de obra implicaban la combinación de dispositivos de consenso con mecanismos coercitivos y represivos mediante los cuales se pretendía reforzar el control y moldear conductas obreras. Se engarzaron en torno a un discurso anclado en la noción de la “gran familia” que la empresa esparcía mediante diferentes vías, buscando generar identificación y sentido de pertenencia de los obreros y administrativos/as para con la compañía.

I. La gran “*famiglia Fiat*”

La dirigencia de Fiat promovió la organización de las relaciones laborales en torno al concepto aglutinador de familia³⁴³: la “*familia Fiat*”. Bajo esta noción la empresa era planteada como un todo armónico entre empresarios (todos sus representantes) y trabajadores (tanto operarios como administrativos), pensados como miembros de una gran familia.³⁴⁴

A través de diferentes fuentes puede observarse un discurso patronal sostenido y difundido, que tenía como eje o núcleo a dicha noción de efectos centrípetos. La misma se vehiculizó de manera estratégica a través de distintos medios. Uno de ellos, de central importancia, fue la Revista de la empresa, cuyo nombre era en sí mismo elocuente: *Nosotros*³⁴⁵. Dicha publicación constituía lo que hoy se ha dado en llamar un “house organ”, un boletín interno cuyo objetivo fundamental era informar a los/as empleado/as de la empresa sobre la misma, fomentar su participación, incrementar el sentido de pertenencia de cada uno de ellos y reforzar la construcción de una identidad colectiva en torno a la firma, reconociendo jerarquías, pero soslayando los conflictos; internalizar valores patronales y promover conductas que se ajustasen a los mismos. En ella podía encontrarse información de diferente tipo: logros, nuevas incorporaciones, actos públicos, actividades y concursos, nuevos productos y servicios, los procesos de trabajo en las plantas, pero también notas referidas a valores, conductas, y secciones con contenidos vinculados al hogar y la familia del obrero, la salud y educación de los hijos. Para esta época -mediados de los ‘60s y ‘70s- era frecuente que grandes empresas repartieran entre sus empleados este tipo de publicaciones (tal es el caso de IKA -con la revista GacetIKA-, de General Motors -con Panorama-, SOMISA -con la Revista Acero³⁴⁶-, entre otros). La distribución de las mismas formaba parte de un conjunto de estrategias desplegadas para hacer frente al problema de la “integración” de los trabajadores a la empresa. Estas firmas contaban con departamentos de Recursos Humanos y/o de Gerencia y Comunicaciones/Relaciones públicas, conformados por profesionales especializados. Es preciso puntualizar que, por más abiertas a la “voz de los trabajadores” que se plantearan estas revistas, eran pensadas y diseñadas por un equipo de redacción, en base a una política editorial determinada por la dirección de la empresa.

En el caso de la Revista *Nosotros*, se distribuía a nivel de directivos, gerentes y supervisores de los tres complejos industriales montados por Fiat en Argentina y también entre trabajadores de planta. No obstante, no podemos confirmar que llegara a manos de todos los obreros y administrativos.

³⁴³ Ya se había mencionado el uso de la noción de familia con el objetivo de tender vínculos entre las compañías italianas en Argentina, y de destacar el emparentamiento entre italianos y argentinos, como estrategia empresarial, que buscaba forjar la imagen de una Fiat Concord menos extranjera y más nacional.

Posteriormente, también mencionaremos que el concepto fue utilizado para interpelar a la familia obrera.

Finalmente, en el apartado final de este capítulo de la tesis, se aludirá a un último sentido de la noción, en términos gremiales por la UOM para hacer referencia a la familia metalúrgica. Estos diferentes usos discursivos de la noción de familia podían ser acuñados (y a veces ser reasignados, cargados de otros sentidos) por distintos actores: trabajadores, dirigentes empresarios, delegados gremiales, miembros de la Comisión Interna, conducción de la seccional del sindicato, con diferentes intenciones y objetivos (a veces coincidentes, muchas otras, contradictorias, antagónicas) para fomentar diversas conductas y a la vez legitimar acciones, reclamos, etc.

³⁴⁴ Brennan y Gordillo, analizando las plantas cordobesas, refieren a esta nota distintiva de la firma italiana, evidenciada por ejemplo en su preferencia por contratar trabajadores de ascendencia italiana hasta sus campañas de relaciones públicas en las que exaltaba a la “*famiglia Fiat*” (BRENNAN y GORDILLO, 2008).

³⁴⁵ También circulaban algunas otras publicaciones de salida más esporádica, como la revista *Hombres y Camiones en acción*, *La voluntad de Hacer*, entre otras.

³⁴⁶ Véase al respecto el trabajo realizado por Carminati y Berg, 2008.

Algunos operarios de planta entrevistados dijeron no conocer la publicación, o no haber accedido a la misma, aunque sí manifestaban tener muy presente el discurso de la gran familia, más allá del posicionamiento frente al mismo (que pudimos ver, fue diverso). Por lo cual, inferimos que se pusieron en juego otros mecanismos para difundir y reforzar el discurso de la “familia Fiat”.

Por un lado, circularon en las plantas, los *Boletines para Supervisores*: eran una publicación específica para estos cuadros, presentaban información sobre distintos aspectos del desarrollo de la empresa en las distintas plantas, y al mismo tiempo una fuerte carga de contenidos asociados a valores que debían ser inculcados en el personal, para mejorar el rendimiento laboral, individual y colectivo. La serie de boletines que consultamos se publicó y distribuyó entre 1976 y 1978, aunque nos permitieron obtener información referida también al año 1975. Como posteriormente explicaremos, éstos hacen mención a un reglamento establecido a escala general para toda la empresa, desde 1973, por lo que consideramos que se tienen que haber establecido formas de transmisión jerárquicas escritas y orales (charlas, cursos, reuniones, directivas concretas) de esa normativa, más allá de estos boletines posteriores.

Consideramos que otro dispositivo clave en la transmisión y refuerzo de estas nociones entre los trabajadores fue el “boca a boca” en la cascada jerárquica, la transmisión oral en el espacio cotidiano de trabajo, desde los cuadros gerenciales (formados a través de los boletines, cursos y seminarios, reuniones) hacia sus subordinados en la escala (y éstos –jefes de línea, capataces, etc.- a los obreros a su cargo).

Por otro lado, se desplegaron prácticas materiales y simbólicas concretas, que funcionaron como canales efectivos en la vehiculización de las representaciones, pautas y valores que la empresa buscaba consolidar, y como herramientas de disciplinamiento en el espacio de trabajo y, a la vez, en el ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo: el hogar y los espacios y tiempos de ocio.

Las publicaciones distribuidas por la empresa apuntaban un discurso orientado precisamente a la construcción de un sentido de pertenencia, a instalar la idea de un “nosotros” que incluía a patrones y obreros con objetivos comunes, miembros de una gran familia. Esa consigna fomentaba la construcción de un imaginario en el que se ponderaba la idea de intereses comunes, armonía, alianza y lealtad, de relación afectiva, procurando suturar los antagonismos propios de la relación entre capital y trabajo. Los redactores de la revista empresaria plantearon, de manera muy clara y explícita en un número de la publicación:

“Por su propia naturaleza, la familia es el más perfecto de los grupos sociales. El número limitado de sus miembros le asegura una funcionalidad típica, que facilita el proceso de conocimiento mutuo que constituye la base de las relaciones humanas. (...) De ahí que todo grupo social de más amplio radio, cuando trata de lograr cohesión y unidad, asuma la estructura del hogar como modelo (...)

Esta revista busca (...) la comunicación constante y unánime -inspirada en el ejemplo de la intimidad doméstica- que sentimos todos los siete mil quinientos hombre y mujeres del núcleo configurado por el nombre Fiat”.³⁴⁷

Los distintos ejemplares de la revista jugaban con la interpelación permanente a la metáfora de la familia, en sus aspectos humanos y materiales. Los objetivos que hacía explícitos resaltaban esas representaciones, incorporando la comparación fábrica-casa:

- Proveer una visión completa de las distintas secciones y productos de la empresa (como las que se tiene de las habitaciones de nuestra casa)
- Facilitar el establecimiento de contactos estrechos y asiduos entre los trabajadores (como las que se suele mantener con quien viven bajo el mismo techo que nosotros)
- Promover intercambio de ideas, inquietudes, noticias, que puedan enseñar algo.

Babiano Mora sostiene que “desde el punto de vista de la disciplina, esta imagen tiene un gran valor simbólico, si se comprende que en la familia existen, además de cooperación, una jerarquía y relaciones de poder” (BABIANO MORA, 1998: 122 y 123). En esa identificación entre familia y empresa, el jefe aparece como un padre. Igual que un padre, el patrón o jefe será protector y bondadoso, pero a la vez severo. Los trabajadores, pensados como niños, desconocedores de su propio bien, a los que debe moldearse y forjar su personalidad.

Podemos preguntarnos, para el caso de las plantas de Fiat en Sauce Viejo, si la fábrica era planteada como una gran familia, quienes eran pensados por los obreros como el patrón - padre. Por supuesto no los más altos directivos de Turín, ni siquiera los directivos de divisiones cuyas oficinas se hallaban en Buenos Aires. Las caras visibles de la patronal en fábrica eran el director de planta, pero más aún, en el espacio de trabajo cotidiano, los gerentes, supervisores, y hasta incluso, los jefes de líneas y capataces o encargados.

II. La noción de “familia” operando en el espacio de trabajo: exaltación de valores y premiación de conductas “ejemplares”

El discurso aglutinante de la gran familia permitía poner en funcionamiento dispositivos ideológicos de control de la disciplina en el lugar de trabajo, como parte de estrategias múltiples y complejas, para lograr la “adecuación productiva del comportamiento de los trabajadores” (GAUDEMAR, 1991: 19).

Se apuntaba a generar identificación y compromiso, con el objetivo fundamental de mejorar el rendimiento del operario en la jornada laboral y aumentar los niveles de productividad. En palabras de Linhart: “obtener un compromiso, una implicación, una movilización de los recursos subjetivos al servicio del trabajo operando en las inscripciones identitarias” (MONTES CATÓ, 2007:6).

Dispositivos discursivos y prácticas, basadas en ciertos patrones de “influencia y de legitimidad que permiten que los trabajadores hagan propios los objetivos y valores de la empresa sin experimentar

³⁴⁷ Revista Nosotros N° 9, mayo/junio 1964.

coerción y así poder reproducir las condiciones bajo las cuales extraer el plusvalor sin excesivas dificultades” (MONTES CATÓ, 2007: 5), aunque en otros aspectos, se combinaban con prácticas coercitivas).

En el caso que aquí se aborda, el discurso de la gran familia sirvió de base para la exaltación de un conjunto de valores y conductas en el espacio laboral, que eran reconocidas y, en determinados momentos, de manera selectiva, premiadas, planteadas como modelos a imitar. Los supervisores eran instruidos en este discurso, con la idea de ser transmitido a sus subordinados. Puede observarse con mucha claridad y énfasis en las publicaciones realizadas por la Gerencia de Fiat (que también se encargaba de la redacción de la Revista *Nosotros*) para distribuir entre los Supervisores, la ponderación de ciertos valores, entre ellos: *la lealtad*. En el boletín para Supervisores nº 4, por ejemplo, publicado a fines del año 1976, se retoma una definición de diccionario que concibe la lealtad como “el cumplimiento de lo exigido por las leyes de la fidelidad y el honor”, “el cumplimiento de la fe que una persona le debe a otra”.³⁴⁸

En una extensa nota, se plantea que hay lealtades básicas en una empresa, siendo ésta personificada finalmente “en la persona de nuestro superior (aunque ya sabemos que ‘la empresa’ finalmente somos cada uno de nosotros)”.³⁴⁹ Aparece aquí la lealtad como valor primordial que debe teñir los vínculos entre los miembros de la empresa, explícitamente asociada a la imagen de una gran familia, de la que todos forman parte.

“La empresa (que ‘es toda la gente’) tiene el mismo derecho a exigir fidelidad en orden a sus objetivos, que el exigible por parte de cualquiera de las personas que la integran. Reconociendo ello, será preciso concluir que, cuando se afecta un interés legítimo de la organización, éste prima sobre otros intereses individuales que le están subordinados. (...) El deber de fidelidad que debemos practicar forma parte de nuestra obligación emergente del contrato de trabajo”, por el que están ligados a la empresa desde un director hasta el último peón”³⁵⁰.

La apelación a estas actitudes y conductas, inspiradas en los valores descritos, anudados en torno a la noción de familia, permean todos los números de la *Revista Nosotros* observados entre 1971 y 1975. Hay un claro interés patronal por lograr consensos y frenar cuestionamientos y conflictos (en un contexto de auge de corrientes clasistas, y en particular teniendo en cuenta la situación enfrentada en Córdoba), que son planteados como atentados contra el bienestar de la familia.

Cabe mencionar que entre fines de 1974 y principios de 1975 tuvo lugar el triunfo de la Lista Marrón en Villa Constitución (asociada a un movimiento clasista que venía desarrollándose y había cobrado fuerza a partir del Villazo), que implicó por un lado, un fuerte y desestabilizador golpe al poder de la UOM en la provincia de Santa Fe (sindicato cuyas cúpulas -vandoristas, negociadoras, verticalistas y fuertemente alineadas a las directrices de la central porteña- hasta ese momento se habían mostrado como imposibles de vulnerar) y por otro lado, un nuevo desafío a las patronales de parte de una clase

³⁴⁸ Boletín para Supervisores Nº 4, 1976.

³⁴⁹ *Ibidem*.

³⁵⁰ *Ibidem*.

obrero combativa, con gran capacidad organizativa, “peligrosamente indisciplinada” desde la perspectiva del capital (ANDUJAR, 2013). Como veremos en los capítulos siguientes, a ese contexto se sumarán a lo largo del año 1975 fuertes conflictos obreros que se expresarán a través de diversos repertorios, desbordando en muchas ocasiones a sus dirigencias sindicales, articulando sus demandas en torno al problema de la homologación de los convenios colectivos y el fuerte impacto de las medidas económicas regresivas implementadas por Rodrigo en junio.

La aguda conflictividad laboral característica de estos años, como señaló Simonassi, fue asociada a “problema de la productividad”, atribuyéndose ésta última al comportamiento de algunos trabajadores y a la presencia de “activistas de izquierda”. Esta asociación fue utilizada para argumentar en favor de la necesidad de disciplinamiento social. Realizar huelgas, ausentarse en el trabajo y protagonizar cualquier modalidad de conflicto laboral, empezaron -cada vez más- a ser considerados como parte integrante del “plan subversivo”. Empresarios y autoridades gubernamentales fueron construyendo discursivamente el “enemigo” al interior de las fábricas y lo convirtieron en blanco creciente de la represión estatal y paraestatal que a lo largo de 1975 empieza a intensificarse.

Muchas de las notas que observamos en los ejemplares de la Revista *Nosotros* del año '75 contienen claros mensajes de la patronal a sus obreros en ese preciso contexto. Varios comunicados refieren al problema del “ausentismo” asociado a la indisciplina de aquellos que “no se hacían cargo de sus responsabilidades”, de su parte o función. En la Revista nº 74, de mayo de 1975, se otorga centralidad a este tema, desde un tono de fuerte reprobación. En gran medida aparece planteado como un problema de “indisciplina” que afecta directamente la productividad. Llama la atención, en particular, un artículo titulado “*La importancia de estar presentes*”.³⁵¹ En la nota se hace alusión a un debate en torno al tema, sus causas, etc., y se asocia la *lealtad* y *responsabilidad* al espíritu de *solidaridad* de parte de los trabajadores para con la empresa, que se ve “traicionado” con actitudes y conductas como la del ausentismo, que causan “daño” y “sufrimiento” a los miembros de la familia:

“Cuando alguien pretende rehuir su responsabilidad, el cumplimiento de ‘su parte’ -dijimos- falta a los demás, incluso a su familia y a sí mismo. En primer lugar, se burla de quienes cerca suyo cumplen con su deber social. Comete una injusticia. La irresponsabilidad social es sinónimo de falta de solidaridad: causa daño y sufrimiento a la gente. Alguien sufre, cerca o lejos. A veces, todos. Otros, uno mismo. Esta convicción nos movió a investigar el tema”.³⁵²

Al mismo tiempo, otra nota de la misma revista, exalta “conductas modelos”, de *asistencia perfecta*, como ejemplos a seguir:

“En mérito a su dedicación al trabajo durante el transcurso del año 1974, manifestado a través de su constante concurrencia al mismo, colaborando de esa forma al progreso nacional que todos anhelamos,

³⁵¹ Revista *Nosotros*, N° 74, mayo de 1975.

³⁵² *Ibíd.*

me es sumamente grato felicitarlo fervorosamente por tal actitud y al mismo tiempo hacerle llegar mis augurios de paz y bienestar”.³⁵³

En el mensaje escrito y el uso de los recursos visuales que acompañan la nota hay sin duda intencionalidad de despertar ciertas emociones en el lector y, en consecuencia, promover determinado tipo de conductas. En el ejemplo citado: no ausentarse en el lugar de trabajo, porque aquello constituía una actitud de infidelidad y falta de responsabilidad para con la familia.

En diversas notas de las revistas y los boletines, se observa que, los trabajadores “virtuosos”, es decir, aquellos que se esforzaban y cumplían con sus responsabilidades eran presentados como partes fundamentales en los logros de la empresa, en el crecimiento económico de la misma. El discurso del “nosotros, la familia Fiat” incluía un claro énfasis en la importancia de la laboriosidad, el esfuerzo y compromiso. En otras palabras, se apuntalaba discursivamente la grandeza de estos valores, que se traducían en trabajar más y mejor: es clara la aspiración a convencer al trabajador de que trabajara más y trabajara feliz, porque su trabajo redundaba en beneficio de todos.

Como hubo muchos/as que cuestionaron esta mirada, hubo otros que llegaron a trabajar de corrido muchísimas horas, tanto en la planta como en espacios administrativos.³⁵⁴ No sólo por una cuestión económica relacionada con el pago de horas extras, sino también, influenciados por los discursos antes mencionados, por cumplir con su deber de manera responsable y comprometida. Sin embargo, es difícil mensurar cuánto de cada una de estas variables entraban en juego en determinadas actitudes individuales.

Juan Pablo nos contaba:

“Una vez yo entré a la seis de la mañana y salí a las nueve de la noche (...) haciendo horas extras... Que estaban apurados una vez... Salí a las nueve de la noche, no servís para nada. Y al otro día (...) Pero ya te digo... casi siempre 12 horas viste. Porque era como...vivías ahí adentro. Era más o menos, como ganabas más. Igual que trabajar sábado o domingo. Hoy pienso... ¿por qué tanto? Porque no tenía fin de semana...”³⁵⁵

En el relato de Juan Pablo, operario de la línea de montaje de tractores, aparece la referencia al cansancio y a lo extenuante que resultaban esas jornadas, después de las cuales “no servías para nada”, habilitando a la distancia, desde una mirada retrospectiva, la pregunta en torno al por qué, al sentido de someterse a esos niveles de autoexplotación (no usa ese concepto específico en su relato, pero deja entrever ese sentido en sus palabras). Esa apreciación, sin embargo, rápidamente se combina en su discurso, con la idea de responsabilidad, compromiso, de cultura de trabajo, que Juan Pablo aduce haber tenido sumamente incorporados (y asocia a su procedencia rural), y de alguna manera, le generan –aún a pesar de las contradicciones y tensiones que se cuelan en su relato- cierto “orgullo”.

³⁵³ *Ibídem.*

³⁵⁴ Las extensas jornadas de trabajo se observaban en diferentes puestos de trabajo de planta. En operarios, pero además en jerárquicos, y también en el caso de administrativos, por ejemplo, en determinadas situaciones puntuales pero frecuentes, como la de las secretarías o empleados/as de algún departamento, que debían preparar determinado informe importante para presentar en Buenos Aires o enviar a Italia. Debían quedarse el tiempo que fuera necesario para terminar el trabajo, incluso el día y la noche entera de corrido.

³⁵⁵ Entrevista a Juan Pablo C. Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.

En su testimonio, explica que esa conducta le permitió ascender varias veces de categoría, incluso sin rendir exámenes, lo que le implicó conflictos con sus compañeros, pero él interpreta en cierto modo como una premiación a su actitud de incasable “laburante”, “laburaba, simplemente laburaba”:

“yo era acostumbrado al trabajo. No como en la ciudad que es distinto esto. Es totalmente distinto. Uno está hecho a todo acá. Por eso, el trabajo ahí era para uno... Pero para los de la ciudad...

Decís que era distinto, vos que venías de Sauce Viejo, a la gente que venía de Santa Fe...

Sí, sí, del campo en general. Sí, es muy distinto al de la ciudad. Muy, pero muy distinto. Por eso, a mí, jefe nuevo que entraba: ‘categoría para Arce’. Di la vuelta. Se enojaron conmigo, porque tenían que rendir para especializado múltiple, porque llegué de peón hasta especializado múltiple.

Ah, llegaste hasta el último puesto...

Sí, sí, al último puesto. Y todos tuvieron que ir a rendir y yo no fui a rendir, a mí me lo dieron directamente. Pero no porque le llevé flores a ningún jefe viste (risas), laburaba. Laburaba, es simplemente laburaba.

Claro, y eso te lo destacaban siempre los jefes.

Ajá, sí... por eso jefe nuevo que llegaba...por eso yo agarré las categorías tac, tac, tac. Una atrás de otras las agarré a las categorías.

¿Y eso te permitía cobrar más plata?

Claro, lógico, te permitía cobrar más”.³⁵⁶

Gran cantidad de notas de la Revista *Nosotros* aluden a anécdotas aleccionadoras, a conductas modelos como las de Juan Pablo, destacadas, planteadas como ejemplos a imitar, en tanto se trataba de trabajadores que cumplían con sus responsabilidades conforme a los puestos que ocupaban. Las fotografías de trabajadores felices por su labor, tenían una centralidad destacada. En muchos números, la portada de la revista presentaba en su centro la foto de un conjunto de trabajadores, pensados como parte fundamental del “Nosotros”. Es interesante observar que las fotografías de los operarios realizando sus labores mostraban rasgos que claramente permiten inferir el montaje o construcción previa, por la pulcritud de la vestimenta y el lugar, las expresiones de felicidad y ningún gesto de cansancio, el modo en que están tomadas las fotografías, etc. En cierto modo, podríamos decir que se trataba de fotografías institucionales que pretendían mostrar una determinada imagen de las implicancias del trabajo en la fábrica.

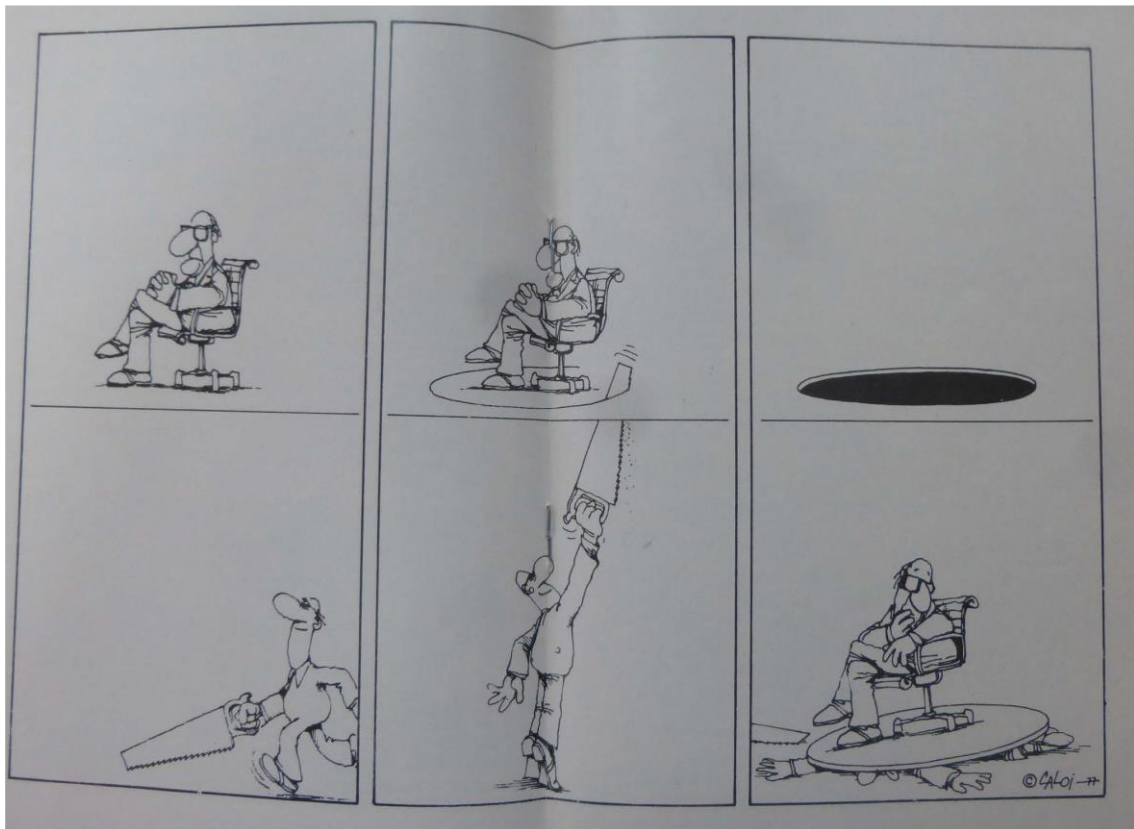
Otro valor inculcado por la empresa, en estrecha relación con el ideal de gran familia (y con varios de los principios ya mencionados), era el del trabajo en equipo. Distintos artículos de *Nosotros* y los Boletines para supervisores, resaltan la idea de que el aporte individual del trabajador era insignificante si no se integraba armónicamente con el trabajo de la totalidad de los empleados de la empresa. En otras palabras, resultaba clave trabajar en equipo. Un equipo en el cada “jugador” debía disciplinar su voluntad a la general (la establecida por las directivas de sus supervisores) para mayor éxito de la empresa colectiva. En los Boletines para supervisores se hacía mucho énfasis en estas

³⁵⁶ Entrevista a Juan Pablo C. Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.

nociones. Son ilustrativas algunas imágenes que transmitían como mensaje central la importancia de “tirar todos para el mismo lado”, o la idea de trabajar juntos y no “queriendo serruchar el piso al jefe o a un compañero de otro puesto” porque de lo contrario, podía terminar perjudicándose uno mismo:



Extraído de: Boletín supervisores N° 1, 1976.



Extraído de: Boletín Supervisores N° 5, 1977.

En casi todos los números de la Revista empresaria, así como en algunos Boletines analizados aparecen cuentos o relatos con moralejas, muchas de ellas relacionadas con la importancia del trabajo en equipo, la comunicación, la buena conducta, el trabajo bien hecho, a consciencia, entre otros. Todos ellos se encuentran ilustrados con viñetas humorísticas que buscaban captar la atención de los lectores, despertar en ellos no sólo el humor sino también la reflexión.

JUAN PILATOS: CONDUCTA, COMUNICACION Y CALIDAD

La calidad del producto es algo fundamental.

Lo es para el país, porque productos de calidad pueden ser exportados generando riqueza que ingresa desde el exterior, que da trabajo y abre nuevas perspectivas.

Al ampliarse la producción, se favorece también el mercado interno, ya que la población de menores recursos pueda obtener productos de elevada calidad de menores precios unitarios.

La calidad no se declama; se hace o no se hace.

Si se decide hacerla, hay que lograrla entre todos, o no se consigue nunca.

No existe el hombre que dé una fórmula en virtud de cuya aplicación matemática se obtenga por resultado la calidad.

Sí existe, en cambio, el enemigo N° 1 de la calidad. Para despersonalizarlo, lo llamaremos Juan Pilatos.

Este hombre tiene muy buenos conocimientos técnicos, y una envidiable experiencia.

Aunque no lo parezca, este hombre es peligroso.

Trabaja en una "isla de eficiencia", y filosofa: "Vivir se puede, pero no te dejan". Afirma que sabe hacer calidad, pero no le dan medios o que los demás arruinan la calidad que él hace, y concluye diciendo: "Quiero hacer calidad, pero no me dejan".

— Es peligroso porque está convencido



de lo que dice; se lo dice a sus supervisores, a sus pares y a sus supervisados.

— Si trabaja en Métodos... los de Fabricaciones no saben trabajar.

— Si trabaja en Fabricaciones... lo hace fuera de ciclo porque los dispositivos no sirven.

La calidad es un problema de conducta, puesto que es la forma responsable de ofrecer a los demás el mejor servicio. Es también el modo de asegurarse el éxito frente a la competencia de otros productos.

Y desde el momento que en una gran empresa como la nuestra, es algo que se hace entre todos, es también un tema de comunicaciones.

El siguiente trabajo fue elaborado por un equipo de supervisores de la Fábrica de Tractores de Sauce Viejo, con motivo del reciente seminario Concordia III.

— Si está en Montaje... las piezas no sirven.

— Si es Abastecedor... Compras le adjudica a cualquier boliche.

— A este hombre no lo pre-o-cu-pa la calidad; lo preocupa disculparse, justificarse, *a-tr-i-lar-se* en su eficiencia.

— Si es Jefe de Equipo en vez de fabricar calidad, fabrica horas de Economía.

— En Materiales Auxiliares lo preocupan los listados de IBM, los índices de rotación, y mientras no le falten herramientas, no le interesa lograr mayores y mejores rendimientos de las mismas.

A Juan Pilatos se le llevan sugerencias, se le piden opiniones, y se limita a contestar que "se dirijan al ente correspondiente". No es capaz de acompañar solidariamente en nada que mejore la calidad.

A este hombre — es bueno reiterar que es peligroso — no le interesa la calidad, le interesa señalar deficiencias, pero a la hora de aportar soluciones, ¡¡¡se borra!!!

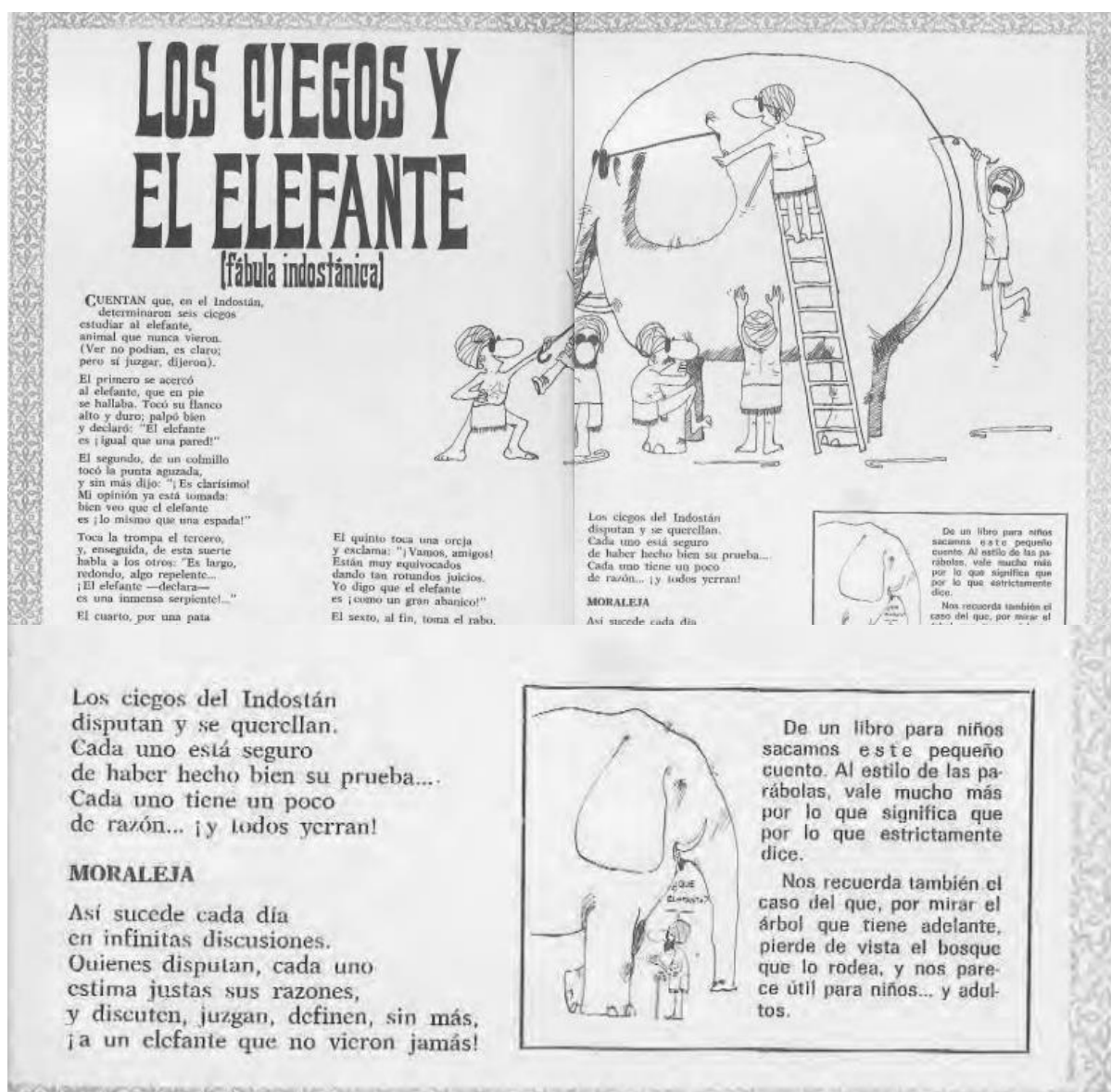
Muchos dirán, con excelentes argumentos, que no son Juan Pilatos, o que nadie es "totalmente Juan Pilatos" pero esto es como tratar de arrojar agua contra el viento: uno no puede evitar que algunas gotas lo alpiquen.

¿O no hubo oportunidades en que cada uno de "nosotros" adoptó algunas de las actitudes que aquí se adjudicaron a Juan Pilatos?

Lo importante es reconocerlo, aceptarlo humildemente y hacerse el propósito de no reincidir, teniendo siempre presente que la calidad la hacemos entre todos, sin disculpas, sin pretextos, con los medios que tenemos, y recordando que la competencia no tiene ni más medios ni mejores hombres que nosotros.

Extraído de: Revista Nosotros N° 86, mayo 1977.

Esta nota fue elaborada por un equipo de supervisores de la fábrica de tractores de Sauce Viejo, en el marco de un seminario de formación. Ponía el énfasis en la responsabilidad del trabajador en producir bienes de calidad. Por el bien del país, de la población de "menores de recursos" que obtenía estos productos en el mercado interno, por el bien de la empresa que competía con otras. La calidad era aquí planteada como "un problema de conducta": una responsabilidad de todos los obreros, que necesitaban comunicarse y trabajar en equipo. En el artículo y la ilustración que aquí se reproducen, se representaba al trabajador "enemigo de la calidad" al que se le colocaba un nombre: "para despersonalizarlo, lo llamaremos Juan Pilatos." Se lo describía como un hombre realmente "peligroso" (a pesar de sus conocimientos técnicos y "envidiable experiencia"), en tanto no se hacía cargo de sus responsabilidades, y vivía echando culpas y quejándose de sus compañeros, como modo de justificarse. Señalaba deficiencias, pero no aportaba soluciones. Poco solidario y sin interés por la calidad de lo que producía. El escrito finalizaba con interrogantes que interpelaban al lector haciéndolo reflexionar acerca de sus propias actitudes, estimulando a aquel que había caído en esas conductas a reconocerlo y proponerse "no reincidir".



Extraído de: Revista *Nosotros* N° 74, mayo 1975.

Este cuento infantil fue retomado por la redacción de la Revista para destacar la importancia de no encerrarse en los intereses y preocupaciones o problemas individuales e inmediatos, sino mirar el conjunto, los intereses colectivos, a más largo plazo. En el cuento, los personajes estudian a un elefante, al que no pueden ver ya que focalizan la mirada en una parte muy fragmentaria del mismo. Cada uno se encierra en lo que ve y busca argumentos para fundamentar su posición sin escuchar a los otros y sin lograr una mirada de conjunto, que tendría mayor validez.

El cuento iba dirigido a los/as niños/as de las familias obreras, pero clara y explícitamente también transmitía un mensaje a los propios trabajadores y trabajadoras, buscando moverlos a la reflexión: el árbol que se tiene adelante, no debe hacer perder de vista el bosque que lo rodea. En el espacio de trabajo, esto podría traducirse a la necesidad de valorar y priorizar el trabajo en equipo, de pensar la propia tarea individual en un entramado o engranaje más amplio (el de la línea, la sección, la planta) que debía ser coordinado.

LA MENTIRA Y LA DESCONFIANZA

Al comenzar nuestra tarea, los periodistas que trabajamos en "Nosotros" afirmamos que nuestra misión consiste, básicamente, en ver, oír y contar las cosas como son, de la manera más real y objetiva posible (Nosotros nº 50, julio de 1972).

Desde entonces hemos hablado frecuentemente de comunicaciones y hemos tratado desde aspectos más o menos técnicos de cómo se transmite un **mensaje** entre el **emisor** y el **receptor**, hasta el sentido profundamente humano de la comunicación, sin la cual no puede haber sociedad. Seguramente recordarán que en el nº 56, de abril de 1973, decíamos que comunicarse es manifestarse, es convivir, es compartir, es ver y oír, es conocer y conocerse, es aceptar, es colaborar, es unir, es fecundar, es realizar, es vivir. Es ser. Comunicarse —resumimos— es el **arte de vivir**.

Dada la trascendencia que tiene el tema, en distintas oportunidades nos referimos a la comunicación en el hogar, entre esposos, o entre padres e hijos; también nos ocupamos de la comunicación en la empresa, sin la cual no podría existir el **trabajo en equipo**.

En el nº 65, de abril de 1974, dijimos que todos

los hombres de buena voluntad debemos sentirnos comprometidos en la realización de "**un estilo de vida**" que, frente al odio, la violencia y la destrucción, oponga y ofrezca el amor, la paz y la justicia que construyen.

Todo esto lo recordamos porque queremos señalar aquí un aspecto de la comunicación que indudablemente merece una reflexión más profunda, pero que estimamos oportuno presentar a la reflexión de todos...

La comunicación, como medio de relacionar y de unir a la gente, requiere como condición indispensable el empleo de "**la verdad**", de buena fe,

constructivamente, con amor. Es la única forma de que quien recibe un mensaje —una palabra, una información, un pedido, un gesto— pueda, efectivamente, comprender qué quiere expresar el emisor, para actuar en consecuencia.

Tal vez se comprenda mejor lo que queremos significar, si, a la inversa, hablamos de "**la mentira**".

La mentira, o sea aquello qué se expresa y que no coincide con lo que realmente es, se sabe, se piensa, se siente, confunde a quien la recibe e induce a actuar erróneamente.

Pero, prescindiendo del

daño directo que de tal modo puede provocar la **confusión**, creemos que lo fundamental es que el **engaño**, una vez comprobado, destruye la confianza y, por lo tanto, dificulta y hasta impide la relación debida entre personas.

La infidelidad en el matrimonio es uno de los casos que más impresionan. La mentira a los hijos provoca perjuicios a veces irreparables. Así sucesivamente, podríamos citar una serie de variados ejemplos, hasta llegar a la estafa, la defraudación y otros delitos penados por la ley.

En fin, habría mucho que decir de "verdades a medias", "reservas mentales", "autoengaño", etc., que tanto perjuicio causan a las relaciones humanas y que atentan directamente contra la **solidaridad** y la **responsabilidad** de que hablamos en el último suplemento.

Por ahora nos limitamos a proponer a consideración de nuestros lectores estas primeras ideas expresadas "en voz alta", cuya intención es contribuir de algún modo a que mediante la comunicación franca nos ayudemos mutuamente a **ser mejores** y a **hacer mejor nuestra vida**. Es algo sobre lo que volveremos, continuando los "temas de comunicaciones".



Extraído de: Revista *Nosotros* Nº 74, mayo 1975.

Aquí observamos otro artículo de la Revista *Nosotros*, referido a valores y conductas esperadas, con una ilustración que buscaba interpelar al lector. Los textos que acompañan la imagen (título y cuerpo del artículo) connotaban determinados sentidos que a través del humor buscaban punzar al receptor, hacerlo pensar en sus propias actitudes y las de sus compañeros. La nota apuntaba a resaltar la importancia del trabajo en equipo, la confianza, la comunicación, la solidaridad y responsabilidad entre los trabajadores, y, sobre todo, a ponderar la sinceridad, el decir la verdad.

Se enfatizaba la importancia de la comunicación en el ámbito laboral, pero también en el espacio hogareño, entre padres e hijos, entre esposos, como pilar fundamental para el trabajo en equipo. Los hombres de buena voluntad debían comprometerse en la realización de un estilo de vida que "*frente al odio, la violencia y la destrucción*, oponga y ofrezca el amor, la paz y la justicia que construyen."

Se apelaba a situaciones de engaño y mentira fuera del ámbito laboral (como la infidelidad en el matrimonio, las mentiras a los hijos, las acciones de estafa o fraude), como ejemplos de conductas reprobables, erróneas que debían ser sancionadas porque iban en perjuicio de las relaciones humanas. La mentira rompía la confianza. La responsabilidad y la verdad debían primar en las comunicaciones entre personas, dentro y fuera del espacio de trabajo.

Otro sentimiento que la empresa estimulaba, entrelazado con el de “gran familia” era el del “*orgullo de trabajar en la Fiat*”. Éste no aparece plasmado de manera tan explícita en las revistas, pero sí en los testimonios orales. Coincidimos con los planteos realizados por Brandolini en este sentido: muchos obreros entrevistados evidencian la existencia de un sentimiento de orgullo derivado del hecho de ser contratados por una empresa automotriz internacional (BRANDOLINI, 2019), en tanto les posibilitaba el acceso al trabajo con el metal, con los “fierros” (armado de motores, tractores, camiones), con maquinaria moderna, descontando además las puertas que abría el acceso a salarios muy altos, mejores que los de cualquier otro empleo de la zona. Mario lo expresaba de la siguiente manera:

“...para todo joven con formación técnica trabajar en una multinacional automotriz era una cosa muy importante, porque en general las automotrices y las industrias tecnológicas del primer mundo son las que van al frente del desarrollo industrial”.³⁵⁷

Ese sentimiento de orgullo -que Simonassi analiza para el caso de los metalúrgicos rosarinos (SIMONASSI, 2004)- y Julia Soul para el caso de los siderúrgicos de SOMISA (SOUL, 2013), derivados de estos tipos de trabajo (combinado en Fiat con el “prestigio” de trabajar en un multinacional importante), se constituía también en una variable a la que, la dirigencia empresaria apelaba para la construcción del consenso.

A esas dimensiones del “orgullo” se añadía, en el caso de muchos obreros, en secciones determinadas, a la otorgada por el conocimiento de saberes y destrezas vinculados a algún oficio (más aún si se sumaba a años de experiencia) que los hacía dignos de respeto, admiración y reconocimiento (tornero, fresador, chapista, matricero, electricista, etc.) y a la vez, capaces de instruir a otros en el aprendizaje de oficio. También operaba la satisfacción del obrero por el “trabajo bien hecho”, que como sostiene Lorenz “compartía la ponderación sobre el trabajo manual con la patronal (que buscaba que lo hiciera del mejor modo posible) pero al mismo tiempo subyacía a este “bien hacer” una cuestión de autoestima, de no darle elementos a los empleadores para la crítica (...) tanto como ‘no ser menos’ que los otros trabajadores” (LORENZ, 2013: 78). Cabe señalar que estos elementos, si bien eran interpelados por la patronal con objetivos disciplinarios, también constituían elementos culturales de la clase trabajadora forjados al calor de las experiencias y representaciones construidas en los espacios de trabajo.

Por último, para cerrar el apartado, aludiremos a otras prácticas de premiación de conductas que eran frecuentes. Anteriormente se indicó que una práctica en ese sentido, era, por ejemplo, otorgar un

³⁵⁷ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre de 2011.

ascenso saltando exámenes. Otra era la premiación en actos o eventos. Antes se mencionó el reconocimiento realizado en 1975 a un grupo de trabajadores por su asistencia perfecta.

En la Revista *Nosotros* n° 86, correspondiente al año 1977, se destacaba la conducta de algunos trabajadores que habían decidido voluntariamente trabajar en día feriado. Y no en cualquier feriado, sino especialmente en el 1ero de mayo, día que para los trabajadores siempre había constituido un momento de reunión, movilización y expresión de sus reivindicaciones y luchas.

En este caso no sólo se fomentaban y mostraban actitudes de trabajadores “leales”³⁵⁸ para con la empresa, sino también se abría una disputa en torno a los significados atribuidos a una fecha, en este caso, de tanta importancia para el movimiento obrero. Las imágenes montadas son elocuentes. Mostraban a trabajadores felices de estar cumpliendo con su labor ese día. Y el título las hacía hablar en un sentido determinado: se trataba de trabajadores que preferían el esfuerzo, el trabajo, cumplir con sus responsabilidades, “en el silencio”. El silencio aquí, podría pensarse, incluía distintos significados: podía atribuirse al “ordenamiento” y restauración del orden en las fábricas que, desde la mirada del empresariado, había impuesto el gobierno dictatorial instalado ya hacía un año. Podía también aludir al poco movimiento y ruidos en la fábrica un día feriado como éste, con pocos trabajadores presentes. O podría inferirse e interpretarse también, como una alusión a los trabajadores que no se sumaban “al ruido” de los reclamos, las movilizaciones, y las expresiones públicas habituales del movimiento obrero en esa fecha tan significativa...que no optaban por el conflicto y la “indisciplina”, sino por el trabajo. Un juego de palabras que habilitaba varios mensajes a la vez.

Asimismo, el copete con que se acompaña el título establecía un puente entre el día del trabajador y el día de la Constitución Nacional, conectando la imagen del trabajador responsable y ejemplar con la lealtad hacia el progreso de la patria, de la nación.

La nota hacía planteos en general, dirigiéndose a todos los trabajadores de la Fiat en Argentina, pero en este caso, los ejemplos e imágenes de trabajadores que incluía referían, particularmente, a obreros de las plantas de Grandes Motores Diesel, Autos, y Materfer en Ferreyra, lo que en verdad –si se interpreta teniendo en cuenta el contexto y desarrollo de los acontecimientos- transmite cierto sentimiento patronal de revanchismo, de regocijo frente a la derrota del movimiento clasista en las plantas cordobesas.

En el n° 86 de la Revista, antes mencionado, aparece un artículo referido a un acto organizado por la sección Seguridad Industrial de la Gerencia de Relaciones Laborales de la fábrica de tractores de Sauce Viejo, para distinguir al personal jornalizado que realizaba tareas desde 1960 sin haber tenido accidentes, y que para “orgullo y satisfacción de todos”, habían sido calificados bajo concepto “Muy bueno”, sin excepción, por sus supervisores. El comunicado publicado indicaba que el objetivo era destacar “la trayectoria que significan 16 años de trabajo sin accidentes” que habían mantenido

³⁵⁸ En varios fragmentos se introducen frases de esos operarios aludiendo al significado que para ellos tenía el trabajo. En los mismos, aluden a valores inculcados por la empresa: “El trabajo es una forma de vida, es una necesidad que tenemos para vivir, es la esencia de la vida”; “Trabajo habitualmente en días feriados, cuando se requiere mi presencia en la fábrica. La verdad es que lo hago con gusto...”. Revista *Nosotros* N° 86, mayo 1977.

determinados obreros (se los nombra uno por uno, indicando fecha de ingreso y sección), todos ellos eran cordobeses que habían venido trasladados a Sauce Viejo (por eso reunían esa antigüedad). Resulta significativo el mensaje que transmitía la nota, reproduciendo las palabras de la gerencia que organizaba el evento, en las que, a partir del reconocimiento de conductas consideradas “ejemplares”, se exaltaba la figura de la patronal como padre de familia preocupado por el bienestar de sus integrantes, que tomaba recaudos para evitar accidentes, para garantizar condiciones de seguridad. Esa imagen idílica mostrada, puede ponerse en cuestión y tensión con los testimonios relevados en entrevistas que refieren a las condiciones de trabajo en algunas secciones en particular. Algunos relatos de jefes de líneas, reproducen la idea de que los accidentes ocurrían generalmente por “negligencia obrera”, aunque introducen otras variables, como por ejemplo el escaso control ejercido en la práctica por la empresa en lo referido al cumplimiento de normas de seguridad:

“No eran tan frecuentes los accidentes, pero algunos había... siempre alguno al año... hubo una vez uno al que se le cayó un cuerpo... un cuerpo de tractor que debe pesar 400, 500 kilos... se le desprendió del guinche y lo hizo una estampilla, pobrecito... por eso, accidentes hubo.

Después estaban en las prensas, los martinets, que son prensas que trabajan por golpes, que bajan muy de golpe... eso tenía dos llaves para evitar que las manos estuviesen puestas donde no corresponde. Entonces debajo de la mesa tenía que apretar las dos... pero había algunos que para tomar el mate o para comer bizcochos o para fumar, o por no tener la otra mano ocupada... ponían un palo en la otra llave haciendo presión y la mantenían activada... Entonces trabajaban con una mala sola y con la otra cambiaban la pieza o... Más de uno de esos, dejó los dedos en... porque no te da tiempo, la máquina baja muy de golpe, con muchos kilos, mucha fuerza... mucha presión, sumada al golpe... por supuesto y bueno, eso tenía que vigilar también la parte de seguridad industrial...

¿Y siempre existió esa parte de seguridad industrial o se fue logrando?

Eso existió siempre... incluso cuando estábamos en Córdoba... Córdoba fue mucho más riguroso. En Córdoba el encargado o jefe de seguridad industrial, al operario no le decían nada, pero al jefe lo levantaban así de alto... Más rigurosos que acá. Acá no había mucha vigilancia”.³⁵⁹

El relato finaliza haciendo referencia a un nuevo jefe que ingresó a esa área en Sauce Viejo, que desde su perspectiva no poseía el conocimiento necesario de cada una de las plantas, de los riesgos de cada una de las máquinas, que sí tenía el anterior.

A partir de otras entrevistas y notas periodísticas, se han registrado algunas otras situaciones de accidentes laborales. También hubo relatos que enfatizaron las insalubres condiciones de trabajo en el sector de prueba de motores y en algunas secciones de la planta de tractores que no tenían ventilación adecuada:

“les pedí que pararan los ventiladores. Las paletas eran negras, así como este reloj. Lo pararon, estaban arriba, pero yo llegaba. Cuando se paró el ventilador yo metí el dedo, lo pasé por la paleta así y se lo mostré al ingeniero. Digo ‘esto es lo que nos estamos tragando nosotros. Esto nos tragamos nosotros, esta mugre. Son ocho horas acá adentro todos los compañeros tragando toda esta mugre’. (...)”

³⁵⁹ Entrevista a Cosme T., Manuel O, Norma I. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017.

Combinado cuando esto empieza a laburar las “claras” (eran las uñas que levantan carga, por la marca, le decíamos las claras), esas andaban ahí adentro, y el tractor 25 también, ahí adentro. Sabés todo ese humo más todo el humo de adentro... La parte de mecanizado, trabaja con un líquido...Y tienen unos aceites lubricantes, blanco, parece leche, y eso con la fricción, eso hace humo y olor. Todo eso sumado a todo, los tractores y lo demás...”³⁶⁰

Pascual, operario de la planta de camiones, comentó que en los inicios el trabajo en su sección era bastante inseguro:

“no teníamos seguridad para para armar las gomas, porque saltaba y te saltaba de largo, te llegaba a agarrar, te reventaba la cabeza...Te salvabas raspando, porque la goma empezaba a inflarse y si el aro no estaba bien puesto, saltaba ahí, las veces que explotaban. Entonces, estábamos en el límite”.³⁶¹

Los relatos ponen en tensión la imagen de la empresa velando por la seguridad en las plantas a través de mejoras en las condiciones de trabajo, y de las figuras paternas tomando medidas de seguridad para resguardar a sus hijos. Lo que no invalida, sin embargo, la real preocupación patronal por evitar que esas condiciones obstruyeran los planes de producción, por lo que se apelaba a la responsabilidad individual al obrero de cuidarse de los accidentes, de evitar actitudes negligentes.

En ese sentido, en la premiación a la que alude la revista, se enfatizaban y enarbolaban conductas, virtudes y valores -necesarias para cuidar la propia integridad- como partes de un modelo a seguir:

“No es casualidad que aquellos que comprenden el valor de cuidar su integridad sean personas que a través del tiempo mantienen una línea de conducta ejemplar; que su comportamiento, según opinión de compañeros sea correcto y que todos encuentren en ellos gran calor humano y responsabilidad personal. Cuando alguien comprende que las normas de seguridad, implementadas dentro de un establecimiento fabril, con una forma de protección para él y para sus familiares, merece el reconocimiento de su alta disciplina laboral”.³⁶²

Para que no quedasen dudas, la intención del acto se aclaraba de manera explícita:

“Este reconocimiento debe ser público, para que sirva de ejemplo y de guía a aquellos que todavía no han tomado real conciencia de lo que representa evitar un accidente a tiempo.”

Se remataba responsabilizando a cada operario, en función de su desempeño:

“No desconocemos -decía la Sección Seguridad Industrial- que hay accidentes muy difíciles de preveer, pero no es menos cierto que a veces esa imprevisión nace de nosotros mismos, al no usar los elementos protectores o no respetar normas vigentes al respecto, confiando en la buena suerte o creyendo que lo que no pasó en días o meses no puede pasar hoy”.³⁶³

³⁶⁰ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017

³⁶¹ Entrevista a Pascual G. Realizada por Brandolini, agosto 2020.

³⁶² Revista *Nosotros* N° 86, 1977.

³⁶³ *Ibíd.*

Además de los actos de reconocimiento, como los anteriormente mencionados, otro mecanismo de premiación de conductas eran los viajes: a Córdoba o Buenos Aires, o -el más ansiado por muchos- el viaje a Italia, a conocer la casa madre. Como se explicó en el capítulo 3, hemos obtenido registro de la realización de dos viajes a Turín, en el período de desarrollo del complejo industrial de Sauce Viejo a lo largo de la década de 1970. Es probable que se hayan efectuado otros en años previos con trabajadores de las plantas de los otros centros industriales de Fiat en Argentina. Se los promocionaba como experiencias fructíferas en términos de capacitación, pero también a nivel cultural y, sobre todo, afectivo, porque permitían en algunos casos, reencuentros familiares.

Las referencias a este tipo de viajes, aparecen no sólo en la publicación empresarial, sino también en las entrevistas. Distintos trabajadores, en sus relatos, hicieron alusión a las expectativas e ilusiones que la posibilidad latente de ser seleccionado para un viaje a Italia, generaba: Juan M. contaba que fue

“a cursos de italiano porque soñaba con que... Porque todos los años había una selección de algo así como treinta o cuarenta personas para viajar a Italia. Seleccionaban dentro de todas las fábricas de Fiat, íbamos de Santa Fe, de Córdoba y de Buenos Aires. Por eso ese entusiasmo mío de estudiar italiano por si se me daba en alguna oportunidad. No tuve la suerte de hacer eso, pero sí incrementé mi conocimiento”.³⁶⁴

En muchos casos, esos anhelos se vieron frustrados. Estos viajes no tenían un alcance universal, sino que funcionaban como “premios” asignados selectivamente a determinados trabajadores, teniendo en cuenta criterios disciplinarios y/o ejemplarizantes, en los que primaba una evaluación de los desempeños y las conductas en el espacio laboral. Algunos operarios manifestaron saber que nunca iban a ser premiados con ese viaje, por contrariar a la empresa con algunas conductas e iniciativas.

Roberto C., delegado de su sección y miembro de Comisión interna, nos indicó:

“había que reunir ciertas aptitudes y méritos para obtener la posibilidad del viaje. Yo era considerado malo por la fábrica por eso no me llevaron”.³⁶⁵

Además de la premiación de conductas a través de actos o viajes, otro mecanismo de reconocimiento e “integración” eran las “sugerencias”. Éstas consistían en comentarios que el trabajador por día dejar asentado por escrito, generalmente al momento de hacer la evaluación de desempeño periódica. En cierto modo, apuntaban a “escuchar la voz del empleado” sobre posibles mejoras a incorporar en los procesos de trabajo, en tanto podía aportar desde su formación y experiencia laboral. Actuaban como un mecanismo que fomentaba el sentido de pertenencia del obrero a la empresa, lo posicionaba como miembro importante de la misma. Francisco, un supervisor entrevistado, nos comentaba acerca de las “sugerencias”:

“Fueron parte de las motivaciones. Buscaban aprovechar una idea...o sea...el operario tiene la misma inteligencia que un supervisor. No tendrá la misma preparación ni la misma responsabilidad, pero no

³⁶⁴ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

³⁶⁵ Entrevista a Roberto C. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012.

podemos decir el operario no es inteligente, el inteligente es el jefe nada más, no, no...Al operario le tocó cumplir esa función, pero lo tocó saber tremendamente más que el jefe. Entonces, contame lo que sabés...O sea, la sugerencia era que...era para que el operario se explayara en lo que él pensaba que era una mejora...”³⁶⁶

Resulta difícil mensurar cuán tenidas en cuenta eran, en verdad. Algunos trabajadores entrevistados dieron cuenta de no haber sabido de la existencia de este mecanismo, que sí fue enfatizado y destacado por un supervisor entrevistado, que nos mostró los formularios utilizados y explicó para qué se usaban.

III. La injerencia fuera del espacio fabril: el hogar obrero y los lugares/tiempos de ocio.

El discurso que asociaba empresa-familia, no tenía por único objetivo disciplinar conductas en el espacio laboral, sino que también se proyectaba hacia afuera del edificio fabril y buscaba intervenir en la organización de la familia obrera, asegurando un espacio disciplinado que garantizara la reproducción de un determinado tipo de obrero. Normas de cuidado de la salud y educación de los miembros de la familia, pautas morales y representaciones en torno a los roles y al género en particular, patrones de consumo, formas de usar el tiempo libre y de transitar los espacios de sociabilidad...eran cuestiones que también estaban bajo la lupa de la empresa y sobre las cuales la misma, buscaba tener injerencia.

Estudiar las experiencias y relaciones entre las clases que aquí analizamos, nos lleva a prestar atención no sólo al espacio de la producción, sino también al de la reproducción, desde el punto de vista de los intentos empresarios de disciplinamiento. Siguiendo a Arruza y Bhattacharya, podemos afirmar que, si bien no es posible establecer una jerarquía en términos políticos entre ambas esferas o dimensiones co-constitutivas del capitalismo, sin embargo, es evidente que “la extracción del plusvalor y el proceso de acumulación tiene efectos condicionantes sobre el sistema en su conjunto” (ARRUZZA y BHATTACHARYA, 2020: 45). Por ejemplo, sobre la cantidad de tiempo libre disponible, sus usos posibles, los consumos, etc. En el ámbito doméstico, de reproducción de la fuerza de trabajo, no queda ni se desarrolla de manera autónoma en manos del trabajador, sino que se realiza en el marco de las familias “de acuerdo a ciertas relaciones en las que la familia está inserta”³⁶⁷ (pp.54).

¿De qué maneras se daba esta injerencia en el espacio de la reproducción de la fuerza de trabajo? ¿Qué mecanismos o dispositivos se ponían en juego para esto? La distribución de la revista empresarial -que llegaba a muchas familias-, constituía uno de los componentes del engranaje. Pero éste, además, se encontraba estructurado en torno al despliegue de un conjunto de dispositivos materiales y simbólicos vinculados que buscaban penetrar en los espacios de ocio y recreación, y los hogares obreros.

³⁶⁶ Entrevista a Francisco P. y Luis C. Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016.

³⁶⁷ En otros términos, las relaciones sociales de producción la condicionan las posibilidades y modalidades de reproducción del trabajador, y el capital, busca intervenir en ese ámbito para disciplinar la fuerza de trabajo. Las prácticas de tipo paternalista apuntaban también a inculcar valores y moldear conductas en los lugares de la reproducción, esto es: el hogar obrero, los tiempos y actividades de ocio y recreación, la salud y la educación (sobre todo a nivel de la familia).

Nos referiremos primero al uso de la revista como instrumento empresario para intervenir discursivamente y estimular determinadas conductas en el hogar obrero. A lo ya desarrollado en torno a la publicación en el apartado anterior, agregaremos que la misma, además de plantear la noción de “familia Fiat” como colectivo del que se intentaba hacer “sentir parte” a los trabajadores, aludía reiteradamente a la “familia obrera”, resaltando su relevancia como base de la sociedad, como pilar fundamental, sobre en todo “en momentos tan críticos”.³⁶⁸

Los dispositivos visuales referidos a la familia que se incorporan en distintas notas de la publicación apuntan a reforzar como modelo el estereotipo de familia tradicional, con roles y mandatos prefijados social y culturalmente en el marco de valores capitalistas, cristianos, patriarcales y heterosexuales. En distintas imágenes, aparece la figura del padre por encima, “al mando” del grupo, erigiéndose como el jefe, claramente al mando. Una pareja heterosexual, con uno o dos hijos, anclada en valores cristianos. Valores desde cuyos lineamientos se buscaba pautar las conductas esperadas en cada uno/a. Los diferentes ejemplares de la revista analizados contienen secciones -de importante extensión- dedicadas a diferentes temáticas relacionadas con el hogar obrero: tareas domésticas, atención de salud y educación de sus hijos, consejos sobre el uso del tiempo libre y de ocio, entre otros. En este marco, aparecen explícitas referencias a los roles de género, especialmente a las expectativas puestas en la mujer del obrero. En casi todos los ejemplares, se observaron secciones destinadas no sólo a los/as hijos/as del obrero, sino también y fundamentalmente a las esposas de los trabajadores, con recomendaciones “útiles” para la resolución de actividades vinculadas a la vida cotidiana, a las tareas domésticas, al vínculo con los esposos, etc.

En la revista N° 50 del año 1972, se publicaba, por ejemplo, una nota que inauguraba una sección para mujeres, firmada por una tal Carola (así, sin mayores precisiones). El artículo resulta significativo para analizar los estereotipos de género, y específicamente los roles asignados a la mujer, incluso en los casos de aquellas que trabajan fuera del hogar: ellas eran las responsables de los quehaceres domésticos, la crianza de los hijos y el acompañamiento de los esposos y adultos mayores:

“...Hoy en día la mujer actúa en todas partes (...) pero la mujer sigue siendo, por, sobre todo, mujer, sin perder sus características y cualidades y llevando siempre sobre sus espaldas grandes responsabilidades que son fundamentales para la sociedad: criar y educarlos hijos, ser compañera y amiga de su esposo, administradora del hogar y muchas veces indispensable ayuda para proveer a las necesidades de la familia y servir de sostén a los padres. (...) Entre ‘nosotros’ hay miles de mujeres. Pocas se ven en las fábricas. Algunas están en las oficinas. Pero detrás de cada hombre hay una mujer, una esposa, una madre, hijas y hermanas. A todas ellas va dirigida esta página (...)”.³⁶⁹

La nota sigue con consejos para una buena educación y relación con los hijos y sobre los cuidados y alimentación de los niños durante los primeros años de vida. También hace recomendaciones prácticas sobre economía doméstica, concretamente, sobre cómo hacer rendir mejor el salario: por

³⁶⁸ Las alusiones de este tipo al contexto de crisis, de conflictividad, de puesta en cuestión de los “valores” son recurrentes. Revista *Nosotros* N° 74, mayo 1975.

³⁶⁹ Revista *Nosotros* N° 52, septiembre 1972.

ejemplo, ideas útiles para hacer frente a la suba de los precios de los alimentos (recetas para cocinar alimentos reemplazando la carne, cuyo precio “estaba por las nubes” por otros alimentos de menor costo, igual o más nutritivos).

También, consejos para ajustarse a un ideal de belleza que requería, por ejemplo, determinados cuidados del cuerpo (manos, cabellos, etc.). La imperativa consigna que aparece en uno de los subtítulos: “*Con los rúleros, no*” da indicaciones sobre cómo debía mostrarse la mujer en función de uno de sus roles asignados: el de compañera y amiga del esposo.

“Dijimos al principio que la mujer es amiga y compañera del esposo. Entonces, no lo reciba con los rúleros puestos, ni salga a la calle a hacer compras con ellos. Usted dirá: ¿y cómo me peino? (....)”.³⁷⁰

En otros números de la revista, aparecen notas en las que se observa a las mujeres en el club en tareas propiamente “femeninas” (en este caso, preparando las ensaladas para el asado). En pocas ocasiones son exhibidas por la revista participando, por ejemplo, de actividades deportivas organizadas por el Club. Se introduce también, en otros artículos, el tema de la mujer trabajadora, planteado como un problema en tanto implicaba el descuido de la tarea femenina por excelencia: el cuidado y la educación de los hijos. En una nota publicada en el ejemplar nº 60 de la Revista Nosotros, del año 1973, se argumentaba:

“En general hay razones de vocación o de necesidad económica que impulsan a la mujer a trabajar fuera de su hogar. El tema se torna más complejo cuando la mujer es madre, porque “entre las mujeres que trabajan” no hay duda de que las madres ocupan el primer lugar, no sólo por los múltiples cuidados materiales diarios que requieren los chicos y la casa, sino por la grave responsabilidad que toda madre tiene como educadora, como formadora de personas”.³⁷¹

El texto continuaba diciendo que, como ya se había explicado en números anteriores, los niños necesitaban afecto y sentirse unidos a personas que pudiesen amar y reconocer, y que estudios psicológicos habían comprobado que

“muchos de los graves errores en la educación, con serias consecuencias personales y sociales, derivan del olvido de este hecho básico. Las madres que trabajan fuera del hogar merecen todo nuestro respeto (...) pero hay mucho para pensar y hacer en esta materia. No son siempre la empresa y el Estado los que deben hacer: creemos que cuando no existen fundadas razones económicas o vocacionales, es la propia madre la que tiene que optar entre ‘el trabajo fuera de casa’ o ‘el trabajo de educar a los hijos’”.³⁷²

Se cerraba así con el planteo de que era responsabilidad de la mujer tomar la decisión “correcta”, así como también asumir las consecuencias futuras nefastas que pudiera tener una decisión inadecuada:

³⁷⁰ Revista *Nosotros* Nº 50, julio 1972.

³⁷¹ Revista *Nosotros* Nº 60, agosto/septiembre 1973.

³⁷² *Ibíd.*



Todo este modelo de familia obrera, difundido a través de la revista *Nosotros*, se complementó con dispositivos materiales y simbólicos de tipo paternalista y asistencialista, desplegados por la empresa para intervenir en el espacio de reproducción de la fuerza de trabajo y asegurar el bienestar de los/as trabajadores y sus familias, con la intención de lograr a cambio una fuerza de trabajo compenetrada con los intereses de la dirigencia empresaria

Una práctica habitual de la empresa consistió en otorgar facilidades crediticias para acceder a la compra de terrenos, la construcción de la vivienda y la adquisición de modelos de autos fabricados por la empresa, entre otras. Es decir, procurando garantizar el “bienestar económico” del obrero y su familia, se gestionaban individualmente créditos a los trabajadores para determinados usos puntuales. A través de esas gestiones, la empresa condicionaba y direccionaba el uso y destino de ese dinero que se obtenía (en calidad de préstamo) hacia determinados consumos pensados en función del hogar y obreros modelos a los que se apuntaba. A diferencia de lo ocurrido quizá en otras experiencias de tipo paternalista, o en las plantas de Fiat en Córdoba, donde se produjo la conformación de un barrio de obreros de Fiat -barrio de Ferreyra, conocido como Barrio Fiat o Bella Italia- (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020: 8), en Sauce Viejo no se conformó un complejo de viviendas de los trabajadores alrededor de las plantas (que estaban alejadas de los centros urbanos más próximos, en un entorno más bien rural para la época). No se produjo de manera espontánea ni lo propició Fiat tampoco. Lo que hizo la empresa fue brindar créditos accesibles para la compra de terrenos: algunos en el mismo Sauce Viejo, aunque mayor cantidad de personas, se instalaron en Santo Tomé, otros en Santa Fe. Sí hemos encontrado referencias en las entrevistas, como se mencionó en el capítulo 2, a la creación, en Santo Tomé, de dos barrios de jerárquicos de Fiat que vinieron desde Córdoba, a los cuales se les hizo las gestiones para que compraran, en muy buenas condiciones, terrenos en esos emplazamientos.

Sumado a esas facilidades financieras otorgadas por la firma, cabe señalar que el sólo hecho de “trabajar en la Fiat” constituía a su vez en sí mismo una puerta de acceso a créditos y financiación en la mayoría de los comercios de Santo Tomé, Santa Fe y la zona. Muchos entrevistados lo resaltaron. Juan M. lo indica en estos términos:

“Si salía de Fiat e iba a cualquier casa de comercio, con sólo decir que trabajabas en Fiat; ya tenías la cuenta habilitada, porque no hacía falta pedir crédito, garantía, nada. Ibas ‘quiero comprar un par de zapatos’; ‘¿en cuántas veces lo quiere?’, te lo daban con el solo hecho de presentar el recibo de sueldo de Fiat”.³⁷³

Por otro lado, se observa también el despliegue de un mecanismo paternalista típico y tradicional, que consistía -como lo describe Babiano Mora pensando en casos europeos de otros períodos- en “la intervención de la empresa en los momentos destacables de la biografía obrera: realizando algún obsequio con motivos de la boda, el nacimiento de los hijos, o una estancia larga en la empresa (...) reclutando para la plantilla a un hijo del trabajador, en caso de su fallecimiento, etc.” (BABIANO MORA, 1998: 127). En las fábricas que aquí analizamos, se pudo corroborar el despliegue de estas formas de intervención empresarial, a partir de las entrevistas realizadas, que destacaron por ejemplo, los importantes regalos realizados por la empresa para las fiestas de navidad y fin de año, en ocasión del día del niño y para el cumpleaños de los/as hijos/as, o con útiles escolares para los mismos a inicio de año. La mayoría de los entrevistados y entrevistadas hizo referencia enfática a estos beneficios. Amanda L., por ejemplo, como asistente social de la planta de tractores, estaba encargada de coordinar la preparación y entrega de regalos en determinadas ocasiones especiales:

“Para navidad llegaban camiones de juguetes para los hijos de los empleados. Como manejábamos los legajos del personal porque estábamos en la misma área, sabíamos las edades de los hijos así que, teníamos que distribuir para cada familia... eso era lo más lindo, puedo asegurarte, que me pasó ahí en la fábrica”.³⁷⁴

Por otra parte, se organizaban eventos y festejos en el predio donde estaban ubicadas las plantas, para distintas ocasiones especiales, con todos los trabajadores de planta y administrativos, o en otros casos, con grupos determinados, por ejemplo: agasajos en el día de la secretaria. En los encuentros festivos organizados en las plantas o el club participaban los/as trabajadores con sus familias. El día del niño era una de las ocasiones en las que allí se realizaba un festejo en que participaba la familia obrera. Las plantas también contaban con grandes comedores (uno en tractores, otro para las plantas de camiones y motores) en los que se ofrecía a operarios, administrativos y jerárquicos un servicio de comida diario subvencionado, en distintos turnos, por una tarifa baja y sumamente accesible. Estos

³⁷³ Entrevista a Juan M. Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.

³⁷⁴ Entrevista a Amanda L. Raúl P., jefe de seguridad de la empresa, cuya oficina se ubicaba cerca de la de asistencia social, comentaba: “acá estaba la oficina de la asistencia social. Acá al lado solían estar los juguetes que repartían las asistentes sociales, para navidad, para los chicos. Y para año nuevo, bolsos con algunas cosas (...) Para la familia de todos, del primero al último. Y para los cumpleaños. Me acuerdo que le daban a cada obrero, para los hijos que tenía, según el sexo y la edad. (...) la parte de Asistencia Social los iba preparando en función de... Le iban preparando a cada uno, un bolso... ¡¡No, era una cosa tremenda los regalos!! Siempre los que estábamos ahí cerca, elegíamos... (se ríe)”. Entrevista a Raúl P. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de febrero 2020.

grandes galpones que funcionaban como comedores, constituían al mismo tiempo, espacios de sociabilidad y diálogo entre compañeros y compañeras obreros, de debate, donde se trazaban, proyectaban y coordinaban acciones colectivas, así como también, en diferentes momentos, se desarrollaban acciones de reclamos y protestas obreras.

Por último, la empresa fomentaba otras instancias de confraternización entre obreros, empleados administrativos y “jefes” (jerárquicos de las plantas, técnicos, supervisores, etc.) además de las celebraciones en determinadas ocasiones: la realización de eventos deportivos. Desde el punto de vista de las estrategias paternalistas, Babiano Mora sostiene que “el deporte en la empresa...contribuía a mantener saludable a la mano de obra, a fortalecer entre ella el sólido vínculo de la camaradería profesional y a paliar la escisión existente entre el tiempo de trabajo y el tiempo de vida” (BABIANO MORA, 1998: 170).

La Revista *Nosotros* también presentaba notas sobre actividades culturales y deportivas, y reflexiones sobre el uso del tiempo libre y la importancia, así como las ventajas de ese tipo de actividades. En el N° 50 de la publicación, emitido en el año 1972, se expresaba con claridad la preocupación de la dirigencia empresaria respecto de los usos del tiempo libre que hacían sus empleados:

“Médicos, psicólogos, moralistas, economistas, sociólogos, educadores, etc. estudian en todo el mundo, cada uno desde su punto de vista, en qué emplea la gente su tiempo libre”.³⁷⁵

Resultan interesantes los argumentos que se esgrimen luego para respaldar esta importancia de pensar en qué se usa el tiempo libre: y es que afecta a la calidad de vida, inhibiendo o potenciando el desarrollo de la persona (por ende, -aunque esto no lo dicen explícitamente la nota de la revista- también el rendimiento laboral en el espacio de trabajo).

“Hay muy buenas razones para interesarse: desde la orientación o la desorientación de los jóvenes (delincuencia juvenil, drogas), hasta la necesidad de dar algo que hacer a los ancianos que se mueren ‘de jubilación’, pasando por cosas tan delicadas como el doble empleo, la vida hogareña, la educación y la estabilidad familiar. (...) En cada época y cada lugar, estos problemas se dan con diferentes características. Lo que interesa, siempre, es buscar la mejor manera de que el hombre pueda desarrollarse como persona, humanamente”.³⁷⁶

Luego de esas reflexiones, la nota plantea la idea de que la práctica de deportes constituye “uno de los buenos modos de emplear el tiempo libre”, no solamente porque ayuda a la salud física, sino también “para el descanso psíquico y mental y para la vida de relación de los hombres”, y donde se vuelve clave la “necesidad de hacer en equipo”.

Desde el punto de vista empresario, el deporte era “una escuela que forma en la autodisciplina, la responsabilidad, al esfuerzo y al espíritu de superación y a la amistad”.³⁷⁷ En base a estas nociones, Fiat Concord desarrolló prácticas de tipo paternalistas orientadas a organizar el tiempo libre de sus

³⁷⁵ Revista *Nosotros* N° 50, julio 1972.

³⁷⁶ *Ibídem.*

³⁷⁷ *Ibídem.*

trabajadores. Una de las actividades que estimuló fue la deportiva. Por eso, como señalan otros autores para los casos de Córdoba y Buenos Aires (GORDILLO, 1992; ROBERTINI, 2019), Fiat construyó centros deportivos y recreativos.

En el caso de Sauce Viejo, el Club fue fundado en 1971 por iniciativa de un grupo de obreros, entusiasmados por imitar el modelo de centro deportivo que tenían los cordobeses. Dicha iniciativa fue inmediatamente avalada y apoyada por la empresa, lo que llevó a que ese espacio se convirtiera en objeto de disputas de sentidos, atravesadas por las relaciones de fuerza entre capital y trabajo (a las que se hará referencia en el capítulo siguiente). En cierta medida, la empresa buscó cooptar el emprendimiento (y así lo interpretaron muchos trabajadores, sobre todo algunos delegados gremiales), brindando facilidades financieras para la compra del terreno, la construcción de las instalaciones, organizando y respaldando económicamente diversas actividades que se fueron desarrollando en ese espacio, algunas de ellas conectando a trabajadores de las plantas santafesinas, con los de las cordobesas y bonaerense.

Comentaba un trabajador entrevistado (integrante de la actual comisión del Club que pervive como de “ex trabajadores y empleados de Fiat”):

“La empresa bancaba todo, nos dio mucho para hacer el club. No sólo eso, sino que cuando viajaban delegaciones a Córdoba o a Buenos Aires no había que poner un centavo. La fábrica se encargaba de organizar todo...del alojamiento, el viaje, todo...”³⁷⁸

No obstante, Cosme y otros de los trabajadores que formaron parte de la comisión inicial del club, defienden la idea de que el mismo era propiedad de los trabajadores y que nunca dependió de la empresa, a la que se le devolvió el dinero prestado para arrancar el emprendimiento, a través de una campaña de afiliación que realizaron (mediante la cual lograron sumar una cantidad importante de socios)

“La empresa nos prestó para el Club 10 millones de pesos en el año ’71. Con 8 millones...hicimos la entrega, teníamos cuotas anuales de 1 millón cada una. (...) Se compró con plata que nos facilitó la empresa, a devolver sin intereses, descontado directamente de...la cuota societaria venía descontada por planilla también. Eso era una ventaja enorme... Pero nos costó nos costó convencer a la gente...Con los 2 millones que nos quedaron hicimos las canchas de fútbol, la secretaría y los vestuarios, que era lo fundamental para que la gente venga...porque la mayoría venía por el fútbol.

Después vienen... el tercer torneo Interfiat -porque uno se había hecho en Córdoba a causa de la fundación de su club, que vinimos entusiasmados de allá; y el segundo fue en Buenos Aires -, y el tercero acá. Para hacer el tercero acá, la empresa nos regala el quincho, la cancha de básquet, dos canchas de bochas y el cerco perimetral. Regalo para el club aparte, sin ningún costo para nosotros.

Y ahí viene parte del rencor que tengo así con la UOM porque boicoteó los juegos, no dejó participar a los operarios, a los obreros. La fábrica participó a nivel de supervisión únicamente... porque estaban con medida de fuerza...

³⁷⁸ Entrevista a Norma, Cosme y Manuel. Realizada por Bianco y Brandolini, 14 de febrero 2017.

Es más... en las primeras elecciones que tuvo el club para renovar la comisión, se presentó con una comisión para quedarse con el club, para quedar una comisión de la UOM (...) No supieron separar la paja del trigo. La fábrica, por un lado, el club por otro lado. Como la fábrica nos había dado mucho para hacer esos juegos, los boicotearon... una lástima...”³⁷⁹

En el capítulo 6 analizaremos el conflicto suscitado en torno al torneo Interfiat de 1973 y aludiremos a las interpretaciones y argumentaciones esgrimidas por algunos de los delegados, que veremos diferían bastante del relato que recién transcribimos, correspondiente a uno de los trabajadores miembros de la comisión inicial, fundadora del club. Desde la perspectiva del análisis que estamos realizando en este apartado, nos interesa sostener que, más allá de las disputas que se suscitaron, no hay dudas de que el Club constituyó un lugar de encuentro, al que muchos trabajadores (operarios, jerárquicos, etc.) concurrían luego de la jornada laboral a tomar algo o practicar algún deporte; en otras ocasiones, los fines de semana. Un espacio en que la empresa buscó intervenir, tener injerencia. Comentaba Cosme T. al respecto:

“la mayoría, cuando salía del trabajo, solía a veces, venir acá al club... por ahí dentro del ambiente laboral se armaban dos equipos y venían a jugar un partido de fútbol. O el día viernes, que era el día más indicado porque sabían que al otro día no trabajaban, entonces ahí se armaban tres, cuatro, cinco equipos y ahí venían... hacían un mini torneo”.³⁸⁰

La empresa italiana fomentaba y financiaba la realización de los *Torneos Interfiat*, en los que se convocaba a equipos de trabajadores (obreros y empleados administrativos) de las diferentes plantas de Fiat en Argentina (Sauce Viejo, Córdoba, Buenos Aires) a participar en una competencia en diferentes disciplinas deportivas (fútbol, bochas, tenis, voleibol, basquetbol, bowling, pesca, ajedrez, tiro, gimnasia, entre otras). Estas instancias de socialización del personal eran pensadas por la empresa como espacios de encuentro fraterno, tendientes a reforzar la idea de familia, y los valores de conducta y disciplina, unión en el trabajo y el deporte. También se realizaban torneos Interindustriales, en los que la competencia se realizaba entre trabajadores de diferentes empresas industriales en alguna disciplina deportiva específica.

El Club del Personal de Fiat era pensado, por la dirigencia empresaria, como un espacio de construcción y fortalecimiento del sentido de pertenencia a la ‘familia Fiat’. Lugar en que, además, confluían muchas veces trabajadores de planta, administrativos, y personal jerarquizado -para jugar al fútbol, por ejemplo- en actividades en las que parecían soslayarse las diferencias, los conflictos, los roces. Un trabajador entrevistado, ante la pregunta de quiénes concurrían habitualmente al club, señalaba:

“Sí, sí, todos, no había distinción...era para empleados, jerarquizados, directores (...) había directores que salían de la fábrica y se iban a jugar al fútbol ahí con los operarios”.³⁸¹

³⁷⁹ Ibídem.

³⁸⁰ Ibídem.

³⁸¹ Entrevista a Neldo P. Realizada por Brandolini y Bianco, 13 de diciembre de 2011.

Y en ocasiones, los domingos se concurría para pasear y pasar el día con la familia. Cabe señalar que nos encontramos con muchos operarios que asistían, como también con otros operarios que no lo hacían de manera tan frecuente, sobre todo por las distancias (a los que vivían en Santa Fe, les quedaba bastante lejos, como para sumar un día más de viaje, a los de las idas y vueltas durante la semana al trabajo) o algunos administrativos a los que no les interesaba socializar ni compartir actividades allí, ya que ocupaban su tiempo libre en otras tareas.

Continuando el análisis en torno a los mecanismos o dispositivos desplegados por la empresa con el objetivo de intervenir en la esfera de la reproducción de la fuerza de trabajo, uno de los temas por el que también nos preguntamos es el de la salud.

En ese sentido, observamos que la obra social de los trabajadores de la Fiat, a diferencia de lo ocurrido en las plantas de Buenos Aires y Córdoba, no estaba organizada y controlada de manera directa exclusivamente por la empresa, sino que corría por cuenta del sindicato en el que estaban nucleados los trabajadores de la firma, es decir la UOM, que tenía convenio con el Hospital Italiano de la ciudad de Santa Fe y algunos consultorios de atención clínica propios. El manejo de recursos y la organización de la obra social, otorgaba a este sindicato una importante herramienta de poder.

También encontramos referencias a la existencia de un Servicio Social de la empresa al que podían afiliarse los supervisores y jerárquicos en general (que estuvieran fuera de convenio) de manera optativa, para acceder a servicios médicos, compras de medicamentos con descuentos, etc.³⁸²

Por último, otro dispositivo de tipo paternalista que completaba el conjunto de mecanismos hasta ahora descriptos, es el de la intervención a través de acciones de beneficencia comunitaria. La empresa buscaba tejer vínculos con la comunidad y se mostraba interesada en contribuir al desarrollo del país por el que, como dijera varias veces Agnelli, “sentía mucho afecto”, por lo cual realizaba inversiones en diferentes actividades, como el apoyo a las tareas de investigación y extensión agropecuaria desarrolladas por el INTA, los grupos CREA y otras entidades representantes de los productores agropecuarios. En 1971 realizó por segunda vez el concurso “Investigación en el agro es progreso”³⁸³. En el discurso oficial de la empresa,

“Fiat Concord tiene su comienzo en la decisión de servir al campo argentino. La inmensa riqueza de nuestro agro, acerca del cual hay justificadas esperanzas de que satisfaga en forma creciente las acuciantes necesidades de alimentos de la humanidad, fue el punto de partida de la actividad industrial que Fiat emprendió en la Argentina, al comprometerse con IAME (...) a colaborar en la creación, montaje y eficaz funcionamiento de una planta para la producción de tractores”.³⁸⁴

Fiat Concord también “prestó apoyo a diversas iniciativas científicas, culturales y sociales, en estrecha colaboración con instituciones de bien público”.³⁸⁵ En los balances anuales se explicita la utilización de una suma determinada de fondos para “obras comunitarias”: contribución a hospitales,

³⁸² Boletín para Supervisores N° 2, pp 9. En este boletín, la empresa publica un comunicado que circuló como parte de una campaña en la que se invitaba a afiliarse a esta obra social.

³⁸³ Memoria y Balance, 1971, pp26.

³⁸⁴ Revista *Nosotros* n° 60, agosto/septiembre 1973.

³⁸⁵ Memoria y Balance, 1971, pp26.

programa de asistencia médica y social en el barrio de Ferreyra y en otras comunicadas vinculadas a sus establecimientos fabriles, aportes a instituciones de bien público. En algunas entrevistas aparecen referencias a acciones de beneficencia de este tipo, aunque no profundizamos en el análisis de esta arista.

Entre el consentimiento y las resistencias. Los cuestionamientos al discurso de la familia Fiat y los límites de la integración social

Y si...era “la familia”, “Fiat era una familia...”. ¡Y qué va ser una familia!

Era un discurso...no muy creíble, porque,
por otro lado, las bombas que metían, el despelote que había...

¿Qué familia? (risas) problemas...

¿Qué estrategias llevaba a cabo la fábrica como para generar ese sentido de pertenencia?

Y que... todos vivían de eso, de la familia...(risas) Y pagaba bien. Había mucho beneficio...la persona que quería comprar un 0 kilómetro, tenía facilidades, descuentos. Para cada fiesta había regalos para los hijos...

Operarios, para todos, no sólo la parte administrativa. Había no sólo...en ese sentido, había una estrategia bastante fuerte de la empresa de hacer creer que era una familia...”³⁸⁶

Las prácticas paternalistas que fuimos describiendo generaron actitudes de consenso y de cooperación, pero al mismo tiempo resistencias, cuestionamientos y conflictos. En los casos, y en los momentos, en que se logró el consenso, éste no siempre se produjo de manera unilateral por adhesión a los intereses y principios que la empresa procuró inculcar ni logró efectivamente formar “obreros modelos”, “hombres nuevos”.³⁸⁷ Es necesario indagar en torno a los intereses y decisiones de sujetos activos³⁸⁸, que muchas veces cuestionaron y pusieron en tensión los discursos paternalistas.

Coincidimos con Gordillo en la idea de que el logro por parte de la patronal de ciertos niveles de integración económica y profesional, no implican necesariamente “integración social”. La autora señala, para el caso de las plantas cordobesas que “los obreros de estas industrias veían posible ascender dentro de la empresa y se sentían parte central en el proceso de desarrollo económico, a la vez que consideraban que su suerte mejoraría si mejoraba la de la empresa” (GORDILLO, 1992: 139). Sin embargo, a nivel de integración social, la idea de “encapsulamiento en la empresa” no funcionaba, porque las solidaridades entre trabajadores y la identidad de clase se fortaleció en las luchas obreras desplegadas en los espacios de trabajo.

³⁸⁶ Entrevista a Adolfo F. Realizada por Brandolini y Bianco, 23 febrero 2017.

³⁸⁷ Disentimos en ese sentido con la interpretación que hace Robertini sobre la Fiat en Buenos Aires. Los testimonios orales utilizados como fuentes son interpretados desde una lectura poco crítica, en la que se construyen generalizaciones que refuerzan miradas dicotómicas, sin considerar una muestra más representativa del universo de trabajadores en una fábrica del tamaño de la Fiat. Deja fuera del foco de análisis, voces que den cuenta de otras experiencias: formas de resistencia “oculta”, micro, desde la cotidianeidad del espacio de trabajo, muchas veces individual, otras colectiva; experiencias de organización, movilización y conflictos abiertos de los que hay registros en fuentes escritas como la prensa (comercial y obrera, local y nacional) y los archivos producidos por los servicios de inteligencia, entre otros, y que se cuelan en los propios escritos del autor.

³⁸⁸ Como ha planteado Andrea Andújar en sus análisis sobre los ypefeanos, “entre el obrero soñado por el patrón y la pesadilla proletaria”: hay vida, conflictos, intereses...los trabajadores vivieron, experimentaron, tomaron decisiones en función de posibilidades e intereses, protagonizaron conflictos...que han de ser analizados (ANDÚJAR, 2015).

No consideramos acertado el planteo de Robertini según el cual la implementación de estas prácticas logró “formar” sujetos dóciles, subordinados, pasivos, “despolitizados”, compenetrados totalmente con los valores de la empresa, por más que en ciertos obreros demostraran efectivamente actitudes de cooperación y consenso. Menos aún, que haya logrado la anulación de la conflictividad³⁸⁹ (o su minimización efectiva). Primero, porque hay evidencia empírica que da cuenta de prácticas y redes de solidaridad, organización, movilización y conflictividad obrera activadas en diferentes coyunturas durante la década de 1970.

Segundo, porque incluso en los casos de actitudes de consenso y cooperación de determinados obreros (que efectivamente también cobraron forma, se desplegaron) es necesario considerar a los mismos sujetos activos, indagando en torno a sus propias motivaciones, decisiones, expectativas. La cooperación no necesariamente ocurre por una total asimilación del discurso empresario y legitimación de las acciones de dirigentes sindicales. Al mismo tiempo, debe contemplarse también la posibilidad de coexistencia en un mismo individuo de actitudes cambiantes o a priori contradictorias, es decir, el hecho de que puedan haberse combinado acciones de cooperación, con acciones -que podrían ser pensadas como- de resistencia o “indisciplina” en determinados momentos, por ejemplo, frente al ritmo extenuante del sistema de producción o, ante alguna directiva o trato considerados injustos. En el caso de las plantas santafesinas que aquí analizamos, esas actitudes de “indisciplina” se observan en muchos trabajadores, que el investigador italiano calificaría como “obreros comunes” (ROBERTINI, 2018;2020). En su análisis, estos obreros serían en gran medida, “los hombres nuevos” moldeados por la identidad obrera impulsada por la empresa.

Tercero, resulta imprescindible repensar la resistencia y el conflicto, como elementos constitutivos de las relaciones capitalistas. La mirada de Robertini en torno al engranaje paternalista y a la política laboral de “encorsetamiento” en un sindicato verticalista y centralizado, no logra echar luz a la complejidad de las relaciones laborales ni reponer las experiencias diversas de los miles de trabajadores que habitaron diariamente esos espacios de trabajo. La comparación con el clasismo cordobés (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020), reforzó el abordaje de las diferencias entre los casos (que, de hecho, revistieron divergencias) desde una mirada que alimentó la hipótesis de la desmovilización y anulación de la conflictividad en las plantas de Buenos Aires. Como si las múltiples experiencias de resistencia y conflicto más o menos “abierto” no valieran o no fueran dignas de ser consideradas y reconstruidas por no alcanzar los niveles de desarrollo que, en otros sitios, o por ser experiencias de agrupaciones de base que no llegaron a lugares de poder, por ejemplo, a las conducciones sindicales como en el caso cordobés.

Resulta significativo -desde una lectura que contempla al capitalismo y a las relaciones obrero-patronales, como parte de una totalidad (LEBOWITZ, 1992)- destacar al conflicto como inherente a

³⁸⁹ Como observa Ángela Vergara retomando a Peter Winn, las prácticas paternalistas no anulan diferentes formas de resistencia, ni lograron impedir comunidades obreras organizadas y empoderadas, que estuvieron atravesadas por fraccionamientos y contradicciones, pero al mismo tiempo -sobre todo en momento de crisis- manifestaron haberse estructurado en función de sólidos lazos de solidaridad (VERGARA, 2013).

las relaciones de clase capitalista. El capital despliega diferentes estrategias tendientes a mantener el sistema, a naturalizar estas relaciones, y a mostrarse ante los trabajadores, como productivo y necesario. Sin embargo, como sostiene De Gaudemar -entre otros- hay una permanencia latente de conflictos al interior de los espacios laborales, aun cuando los sistemas disciplinarios impuestos por la patronal, resultan o se muestran como exitosos (DE GAUDEMAR, 1991).

Las relaciones capitalistas implican relaciones de poder. Y, allí donde hay poder, hay resistencia. Van der Linden, recuperando ese planteo de Foucault, sostiene que “tan pronto como los trabajadores subalternos se someten a una relación laboral heterónoma (...) surge como resultado una batalla ininterrumpida con los empleadores y con sus representantes, a veces abierta y a veces secreta, a veces individual y a veces colectiva” (VAN DER LINDEN, 2019: 166).

En las fábricas de Fiat en Santa Fe se desarrollaron prácticas paternalistas y sus trabajadores estuvieron -desde que las plantas empezaron a funcionar-, “encorsetados” en una seccional de la UOM verticalista y ortodoxa, muy fiel a las decisiones de su central ubicada en Buenos Aires. Sin embargo, desde la perspectiva que aquí se sostiene y a partir de los datos empíricos relevados, las políticas empresariales de disciplinamiento sobre la clase trabajadora no fueron aceptadas pasivamente, sino que tuvieron que ser reformuladas constantemente ante las variadas estrategias desplegadas por los obreros dentro y fuera del ámbito fabril.

Por un lado, nos encontramos con obreros que directamente cuestionaron de manera abierta las prácticas empresarias, las políticas de disciplinamiento, así como diferentes aspectos vinculados a la organización de los procesos de trabajo y las condiciones en que éstos se desarrollaban, entre ellos muchos delegados, miembros de la CI y activistas militantes de distintas agrupaciones sindicales, políticas y político-militares.

Por otro lado, en otras entrevistas realizadas a obreros, empleados y jerárquicos, se evidencia a priori la expresión de cierto sentimiento de pertenencia e identificación para con el discurso de la gran familia impulsado por la dirección de la empresa: resuena la idea de “llevar puesta la camiseta de Fiat” o el planteo de haber siempre “defendido la posición de la empresa”. Se encontraron esas representaciones mayoritariamente en jefes de línea, encargados, supervisores, también algunos obreros. En esos relatos, los entrevistados aducen haber defendido los intereses de la empresa y estigmatizan al sindicato en sus distintos niveles y las acciones de protesta, planteados como elementos disgregadores y alteradores del orden, que corrompían las buenas relaciones al interior de la gran familia.

En otros trabajadores, el sentirse parte importante de la fábrica y las actitudes de cooperación se hallaban vinculados no tanto a una internalización del discurso de la gran familia, sino más bien a la integración desde una dimensión profesional, erigida sobre el sentimiento de orgullo de saberse metalúrgicos empleados en una poderosa multinacional automotriz, en muchos casos reforzado por el orgullo derivado del ejercicio de un oficio.

Podemos distinguir otra variante en las expresiones de cooperación y consentimiento: en varios trabajadores entrevistados, estas actitudes aparecen justificadas por los beneficios económicos

obtenidos en la fábrica, la posibilidad de ascenso social (muy buenos salarios, acceso a premios y aumentos, a sistemas de créditos, etc.) y las ayudas extra-económicas (actividades culturales y deportivas, premios en concursos, etc.) que permitían el acceso a un conjunto de bienes esenciales como el terreno, la construcción de la vivienda, el auto para transportarse al trabajo, el poder irse de vacaciones con la familia, en otros casos, la posibilidad de armarse sus propios talleres (para pasar después a trabajar de manera autónoma), etc.

Sin embargo, en muchos casos, si se hila fino en esos y otros relatos, haciendo una lectura crítica de los mismos y desenmarañando los significados construidos por estos trabajadores desde el presente (en la situación de entrevista, con toda la complejidad que ésta implica) puede apreciarse que, mientras en algunos casos se sostiene la compenetración con los principios difundidos por la empresa, en muchos otros, se observa la convivencia de distintas estrategias y percepciones.

Aparecen cuestionamientos a algunos superiores (a los que se deslegitima o se le cuestiona el estilo, los tratos), críticas sutiles a ciertas decisiones de la empresa en determinadas coyunturas, el relato de anécdotas que implicaron actitudes de “indisciplina”, estrategias varias desplegadas para alivianar el extenuante ritmo diario de trabajo, el recuerdo de haber participado en algún conflicto con la empresa, etc., que muestran la complejidad e imposibilidad de encasillar taxativa y tajantemente los posicionamientos, comportamientos y estrategias, que fueron cambiantes y dinámicos en función de diversos factores. Es decir, incluso quienes sí demostraron una fuerte identificación e integración, manifestaron en sus relatos, al mismo tiempo, haber visto tensionado ese discurso en determinados momentos, haber vivido situaciones que generaron en ellos/as sentimientos de frustración, perplejidad y asombro, enojo frente a decisiones de la empresa, que hicieron entrar en crisis esas imágenes y generaron contradicciones en los posicionamientos adoptados.

Esos fragmentos que se cuelean en narrativas centradas en el sentimiento de integración a la “gran familia” y que ponen en entredicho el cuadro idílico delineado y reforzado por momentos en los testimonios, habilitan a pensar que muchas veces el consentimiento revestía más bien -lo que Scott denomina- una “apariencia de conformidad” que coexistía con actitudes de resistencia frente a situaciones consideradas injustas, o desarrolladas para alivianar la monotonía y cansancio ocasionados por el ritmo de trabajo intenso, repetitivo y rutinario (SCOTT, 2003).

¿Cómo reconocer este tipo de acciones de resistencia, conflicto, indisciplina? Según Montés Cató, al estudiar estas formas de resistencia individual y colectiva, y los conflictos, es necesario tener en cuenta el contexto donde se despliegan las relaciones de trabajo y, por otra parte, los significados que poseen para los trabajadores y empresarios (MONTES CATÓ, 2007: 24).

Si bien, en determinadas prácticas no hay dudas sobre el carácter de resistencia -que se evidencia de manera explícita-, en otras éste no se presenta de manera tan clara y transparente. No existe correspondencia inmediata y directa entre determinadas acciones, como la ausencia injustificada o el fumar a escondidas, y la idea subyacente de conflicto, pero en determinados contextos pueden aquellas convertirse efectivamente en formas de protesta y expresión de conflictividad. Para Montés Cató, un aspecto clave es examinar qué significaciones construyeron los obreros en torno a esas

acciones: si las interpretaron o no cómo formas de protesta y de resistencia, desobediencia, y las conectaron con sus frustraciones, sus percepciones en torno a la injusticia y explotación.

En el capítulo 5 analizaremos distintas acciones obreras de resistencia, las expresiones de indisciplina” y conflictividad, examinando los sentidos que les otorgaron los trabajadores y los contextos en que se desarrollaron.

La intensificación de prácticas tayloristas y fordistas

Las políticas de tipo paternalistas redefinidas en el nuevo espacio de las plantas santafesinas (al tiempo que se veían erosionadas y cuestionadas en el contexto clasista de las plantas cordobesas) se entrelazaron con una combinación de elementos tayloristas y fordistas, en función de los cuales se organizaron los procesos de trabajo (descritos en el capítulo anterior) y las prácticas salariales: altos salarios -en comparación con los de otros/as trabajadores de otras ramas y empresas de la zona-, estímulos salariales extras según la productividad, el ingreso y acceso masivo al consumo, y un refuerzo del control y la vigilancia sobre la disciplina en el lugar de trabajo, a través de la figura de los supervisores, jefes de líneas (capataces) y encargados.

A continuación, analizaremos estas prácticas tayloristas y fordistas (desde el punto de vista salarial y de la disciplina) que se intensificaron en los años de funcionamiento de estas plantas, cuando ya en las plantas europeas y otras empresas, habían empezado a ensayar e implementar nuevas formas de organizar la producción y el trabajo.

I. Los altos salarios combinados con estímulos salariales a la productividad

En las plantas santafesinas, durante la etapa de instalación y ampliación analizadas, la empresa combinó las estrategias descritas en los apartados anteriores, con una política de salarios altos, apuntando sobre todo a lograr conformidad y consenso obrero desde ese aspecto, y sobre todo a completar la “integración” identitaria y profesional, con una integración económica. Distintas fuentes dan cuenta de que Fiat pagaba a sus trabajadores (tanto operarios de planta como jerárquicos y administrativos) sueldos altos, en comparación con los percibidos por cualquier otro trabajador empleado en tareas productivas o de servicio, en el sector público o el privado, en la zona. Esto no equivale a decir, sin embargo, que, en determinadas coyunturas, atravesadas por el problema de la inflación y la suba del costo de vida, no se generaran situaciones de pérdida del nivel adquisitivo de los salarios obreros y reclamos por mejoras salariales (en otras reivindicaciones). En las fábricas de Sauce Viejo se desarrollaron diversas situaciones de conflictividad en torno a esa problemática (y otras), a las que se hará referencia en el último capítulo.

Ese nivel salarial permitió a los trabajadores acceder a un nivel de consumo y bienestar significativos. En la mayoría de los testimonios orales recopilados, tanto de operarios y jerárquicos de planta, como de sus esposas, administrativos y administrativas, remarcaron este elemento, aludiendo a una secuencia bastante recurrente en los destinos que daban al dinero que podían ahorrar a medida que iban recibiendo las remuneraciones: la compra del terreno, la construcción de la casa en sus aspectos

elementales, la ampliación de la misma, la compra de diversos bienes de consumo doméstico y confort, el acceso al automóvil, y la posibilidad de renovarlo, la posibilidad de ir de vacaciones con la familia. Citamos sólo algunas referencias planteadas en entrevistas (representativas de comentarios recurrentes en la mayoría de los relatos):

*“Miriam de A. (esposa de un trabajador): Todos los de la Fiat se iban a pasear holgadamente porque tenían plata, habían cobrado el aguinaldo. Ya con el aguinaldo hacíamos ponele la otra pieza y así viste..., la cochera. Cuando vine a vivir acá, no tenía nada de las paredes de la cochera, yo lavaba ahí y se veía para afuera todo. Así que, cuando cobraba ya cerraba la cochera, compraba el portón. Siempre primero la casa, y después nos íbamos a pasear por ahí.”*³⁹⁰

*Francisco P.R.: “Teníamos un problema, cómo gastar la plata. No teníamos cómo gastar la plata. Nos pasábamos todo el día acá, y ganábamos mucho. Nos anotábamos para los autos, nos daban los autos, viste, pagándolos, pero... era otro mundo.”*³⁹¹

Oscar P: “Buenos sueldos teníamos.

*Isabel B (esposa de Oscar): Sí, él tenía...alcanzaba sí...comprábamos, teníamos todo lo necesario en la casa, se podría comprar. A esta casa la fuimos ampliando, porque era mucho más chiquita. Pero siempre con el trabajo de él, porque el ganaba bien en la Fiat. Era increíble, acá movía todo la Fiat. Santo Tomé, era impresionante.”*³⁹²

*Amanda L.: “se ganaba, ya les digo, muy bien. Y siempre había un motivo para un premio extra. Salía el fitito número tanto, y eran, pero, a valores, de medio sueldo, como un aguinaldo, una cosa así, que nos daban más también. O sea, había mucho aliciente por ese lado. Y en ese momento que la gente estaba queriendo tener su casa, su auto, estaba con un nivel de satisfacción bastante importante digamos.”*³⁹³

*Carlos R.: “Se ganaba una barbaridad, se ganaba bien. Era un muy buen sueldo. Los muchachos, yo veía los sobres de los otros a veces esos que hacían horas extra a dos manos, sábado, domingo, todos, eran dos sueldos más que yo.”*³⁹⁴

No obstante, se “dejaba la vida en la fábrica”. En muchos relatos de trabajadores, sobre todo de la planta, aparece la idea de que el trabajo valía la pena porque se ganaba mucho más que en cualquier otro empleo en la zona en ese tiempo, pero era pesado, arduo y muchas veces extenuante. Te ‘exprimía’. Es decir, se era consciente de la autoexplotación y se la justificaba.

Amanda contaba que desde su oficina veía la entrada y salida de los obreros de la planta: “A las tres de la tarde salían ellos, entraban a las 6 de la mañana y a las 3 de la tarde salían con las caras de cansados, con esos overoles sucios, de trabajo con grasa y demás. Era un trabajo pesado, pero, te digo

³⁹⁰ Entrevista a Miriam A y Hernán B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.

³⁹¹ Entrevista a Francisco P. Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.

³⁹² Entrevista a Oscar P. e Isabel P. Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.

³⁹³ Entrevista a Amanda L. Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.

³⁹⁴ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

que, en lo económico, prevalecía sobre ese esfuerzo físico porque ahí no era fácil cancherear en la parte de producción.”³⁹⁵

Juan Pablo C.: “estábamos ahí (mientras esperaban el colectivo), las caras largas...porque la verdad, estábamos las caras largas, después de nueve horas ahí adentro.

Miguel Ángel: “Y los vagos ganaban 4 o 5 veces más que en cualquier otro lado. Pero se trabajaba bajo mucha presión. Por el otro lado, tenían la gran posibilidad.”³⁹⁶

Esta política de salarios altos se sostuvo durante parte del período de instalación y desarrollo de la empresa, con vaivenes en determinados momentos de recesión económica (sobre todo entre fines de 1974 y durante el año 1975), y fue acompañada de mecanismos de compensación salarial extra según la productividad. Estos mecanismos en cierto modo fueron avalados legalmente por convenios metalúrgicos, que, desde mediados de los ‘60 habían incorporado cláusulas que habilitaron a las empresas a introducir prácticas salariales ligadas a los niveles de productividad. Aunque, como diversos estudios han demostrado (SCHNEIDER, 2006), en muchos lugares esas cláusulas y esos mecanismos fueron resistidos por los trabajadores y no lograron aplicarse.

El CCT firmado entre Fiat Concord y UOM en 1975, como complementario del 260/75 establecía la siguiente escala salarial por categoría (sueldos por hora) para ese año:

Obreros

Oficial múltiple \$61,87

Oficial \$59,24

Operario especializado múltiple \$56,43

Operario especializado \$54,66

Medio Oficial \$51,62

Operario calificado \$46,02

Operario \$44,00

Peón \$41,10

Empleados (Sueldos mensuales):

B1: \$14.250

A1 – B2: \$13.400

A2 – B3 – C1: \$12.030

A3 – B 4 – C2: \$10.300

A4 – B5 – C3: \$9000

³⁹⁵ Entrevista a Amanda L. Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.

³⁹⁶ Entrevista a Miguel Ángel. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

Si se comparan esos sueldos establecidos entre Fiat y UOM, con la escala salarial para operarios de plantas del CCT de los metalúrgicos en general³⁹⁷, se observa el pago de un porcentaje extra en cada categoría de operario. Algunas fuentes escritas consultadas y los testimonios orales refieren a la práctica de Fiat de pagar un porcentaje extra que promediaba un 35% variando de acuerdo a la categoría.³⁹⁸ Neldo nos explicaba que

“Fiat siempre pago sobre convenio, nunca pago los sueldos que fijaban por ejemplo las convenciones colectivas de trabajo, que las determinaba el sindicato que correspondía ahí que era la UOM. Sobre cada categoría por lo menos, tenías que hablar de..., en las categorías más altas, arriba de un 25%, 30% de lo que fijaba el convenio. Y en las categorías más bajas, oscilaba entre un 15%, un 20%. Pero jamás pagó lo que decía el convenio, siempre por encima”.³⁹⁹

A esos pagos por categoría, se sumaban los siguientes pagos adicionales: el 9,09% determinado por la ley provincial 7197 que se abonaba en forma independiente y un plus en concepto de “Adicional de Vacaciones”, equivalente a 100 horas de jornal básico de la categoría, que se liquidaba junto con el pago de las vacaciones anuales.

Raquel P.: “el que salía de vacaciones en enero, a fin de año, se iba con un toco de plata...porque se iba con el sueldo de enero, el aguinaldo, las 100 horas y encima el sueldo anticipado de enero. Así que, ¿te acordás vos? Uy, te ibas con cualquier... Eso sí, siempre pagaron en término. No hubo nunca problema por la plata. Yo creo que eso fue lo mejor que tuvo Fiat (se ríe)”

Hernán B.: “claro, daban...era fin de año, por ejemplo, aparte de la quincena, el aguinaldo y las 100 horas. Pagaban 100 horas, todo efectivo.

¿100 horas, eso qué era, como un extra?

Hernán B.: exacto, a todos. Y era todo efectivo. Llegaba el camión de caudales, entraba, iba a la sección de bomberos y ahí salían...y eran 6 u 8. Después venían línea por línea con unos valijones así...ahí nos pagaban.”⁴⁰⁰

Vale aclarar, en primer lugar, que tanto obreros como administrativos podían además realizar horas extras (incluso en esta etapa de auge se las estimulaba y exigía⁴⁰¹, no siendo así en la etapa posterior de crisis de la empresa). Las horas extras se aplicaban hasta incluso en niveles inferiores de supervisión, pero a partir de determinados escalones jerárquicos, ya no se permitían ser cobradas

³⁹⁷ La escala salarial para los operarios, es superior en Fiat con respecto a los percibidos por los metalúrgicos en general: según el convenio de 1975: un operario tiene fijado como jornal horario 28,05 pesos, un operario calificado 30,16, un medio oficial 32,42, un operario especializado 34,84, un operario especializado múltiple 36,34, un oficial 37,45 y un oficial múltiple 40 pesos. En tanto, los aprendices durante su primer año cobrarían 12,53, durante el segundo, 16,70, durante el tercero, 20,88 y durante el cuarto 26,88 pesos. Ministerio de Trabajo de la Nación: Convenio Colectivo de Trabajo de la Industria Metalúrgica, 1975, p.13.

³⁹⁸ En septiembre de 1975, en una coyuntura de crisis y conflicto, Fiat reduce ese plus extra-convenio, achica en media hora la jornada laboral, pero exige al mismo tiempo aumentar la producción, generando la denuncia y el reclamo de parte de muchos trabajadores. “Fiat-Santa Fe quiere ganar más bajando el sueldo de los obreros”. El Auténtico, 17 de septiembre 1973, pp7.

³⁹⁹ Entrevista a Neldo P. Realizada por Brandolini y Bianco, 13 de diciembre 2011

⁴⁰⁰ Entrevista a Miriam A. y Hernan B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.

⁴⁰¹ Trabajaban 9 horas de lunes a viernes, como mínimo. De hecho, cuando Fiat reduce la jornada como modo de achicar gastos en sueldo (septiembre y diciembre 1975) se genera todo un conflicto.

(aunque los sueldos eran más altos). Los últimos convenios metalúrgicos establecían que la exigencia patronal de realizar horas extras al personal, requería de la previa conformidad del sindicato. Se debía pagar el 50% de recargo en días hábiles, y con el 100% de recargo los días sábados a partir de las 13 horas, los domingos y feriados.

Juan Carlos explicó que:

“Hubo épocas en la que la empresa sacaba un comunicado en el cual expresaba la exigencia de dar mayor cumplimiento a las horas extras. El operario rendía de 6 de la mañana a 12. Y de 12 a 3 de la tarde cumplía. Ya el cuerpo estaba agotado. A eso agregarle 3 horas más era una locura. ¿Pero qué ganaban con eso? Ellos ‘sugerían’ hacer horas extras. Entonces le quitaban mano de obra a gente que quería entrara a trabajar. El operario no rendía y no estaba lucido esas tres horas, pero igual lo obligaban prácticamente a ‘dar mayor cumplimiento a las horas extras’”.⁴⁰²

Desde la perspectiva de este trabajador, esa medida adoptada por la empresa implicaba una violación del convenio porque no tenía el consentimiento de las instancias de representación intermedias y de base (cuerpo de delegados y CI) (y por ello supuso algunos conflictos que luego plantearemos), en cuanto

“el convenio de la UOM manifiesta lo siguiente: la empresa deberá tener el pleno conforme de la representación gremial en caso de horas extras. Estaban aplicando una violación de convenio. Los estatutos del convenio de la UOM en ese momento manifestaban eso. Y eso que eran mezquinos eh...era un convenio muy muy light. Muy suave”.⁴⁰³

Por otro lado, la empresa implementaba (como en Córdoba) la práctica de “premios a la producción” que no se pagaban individualmente sino por líneas y sección, de acuerdo a la superación de ciertos topes de producción establecidos. Este premio no se hallaba regulado por convenio, y en parte su aplicación era bastante arbitraria y generaba conflictos entre los propios trabajadores. Como se mencionó previamente, había despertado numerosas críticas en Córdoba y su eliminación constituía una de las principales demandas de los obreros de SITRAC-SITRAM.

En volantes que distribuyó la CD de UOM entre los trabajadores de la planta de tractores en septiembre de 1972 (firmados por Penissi y Centurión)⁴⁰⁴, difundiendo una serie de “conquistas” alcanzadas mediante negociaciones realizadas con la empresa⁴⁰⁵, se planteaba que Fiat aceptaba convertir el premio de producción en salario-hora e incorporarlo al salario básico según la categoría, buscando además equiparar los niveles salariales en sus distintas plantas en Argentina. No pudimos corroborar si efectivamente esto se concretó, si la empresa cumplió con este acuerdo (o no) que, en cierto modo, implicaba una eliminación del premio a la producción. Sí sabemos que continuó pagando sumas por encima de las establecidas en el convenio metalúrgico como se indicó anteriormente, y

⁴⁰² Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴⁰³ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴⁰⁴ Para esta fecha, Penissi era Secretario General de la Seccional Santa Fe y Centurión el Secretario Administrativo.

⁴⁰⁵ Esas tratativas, aún en curso, se estaban llevando a cabo entre Fiat Concord y una Comisión Nacional Coordinadora de Agrupaciones Metalúrgicas del complejo Fiat Argentina.

que, en la coyuntura crítica de la segunda mitad de 1975, luego de la homologación del convenio metalúrgico, redujo el porcentaje extra pagado (según algunas fuentes de un 38 a un 18 % por sobre la escala salarial establecida en el CCT 260/7)⁴⁰⁶. Seguía pagando la misma suma fija de dinero extra-convenio (el monto variaba según el salario básico por categoría) pero dicha suma implicaba un porcentaje menor extra-convenio (porque absorbía el aumento obtenido por el convenio de la UOM y se reducía la proporción extra cobrada).

Por último, cabe señalar que los trabajadores contaban con el acceso a asignaciones familiares establecidas legalmente, por ejemplo: por matrimonio, por nacimiento, por cónyuge, por hijos, por adopción, por familia numerosa, ayuda escolar primaria.⁴⁰⁷ También, la empresa otorgaba a sus trabajadores la posibilidad de solicitar préstamos en caso de necesidad, o para determinadas compras (por ejemplo, de un auto Fiat), con facilidades para devolver en cuotas y a intereses muy bajos.

II. El refuerzo de la disciplina y la intensificación de los ritmos de trabajo: ¿imposición y control o persuasión y búsqueda del consenso?

El jefe de línea (capataz) como figura clave. La construcción de la autoridad patronal al “ras del suelo”

Las políticas de gestión de la mano de obra y las prácticas salariales anteriormente desarrolladas, se combinaron con estrategias orientadas a lograr un mayor rendimiento laboral, mediante un estricto control de la disciplina y de los tiempos en el espacio de trabajo. Ese ejercicio del control y la vigilancia, estuvo a cargo de supervisores, jefes de líneas (capataces) y encargados, que combinaron formas coercitivas y punitivas (como la vigilancia, la sanción, la suspensión, los llamados de atención, la pérdida de un premio salarial, etc.) con métodos de persuasión y transmisión legitimadora mediante el ejemplo, considerados por la empresa, como más efectivos que cualquier otros. En ambos casos, se pretendieron imponer mayores ritmos de trabajo y prácticas que buscaban estimular la productividad, como el alargamiento de la jornada laboral mediante la exigencia de realizar horas extras o la intensificación de los ritmos de producción.

Es preciso agregar que la estructura de vigilancia y control en términos más generales, se completaba con algunas otras figuras claves, como eran el jefe de personal y el jefe de seguridad de la planta, junto a los empleados encargados de esa tarea. En el caso de desarrollarse conflictos o acciones que pusieran en riesgo la propiedad de la empresa, podían intervenir resguardando los intereses de la misma. También se ocupaban de proteger la integridad física de los directivos de las plantas, dos de los cuales habían sido amenazados con bombas en sus domicilios particulares por miembros de

⁴⁰⁶ “Los obreros de la Fiat ganaban un 38% sobre el viejo convenio; eran 700 pesos más de lo fijado en el convenio por hora de trabajo. Después de las paritarias la empresa mantuvo los 700 pesos sobre el salario-hora, que sería un 18% sobre convenio. Con esta medida gasta un 20% menos en salarios”. En septiembre de 1975, en una coyuntura de crisis y conflicto, Fiat reduce ese plus extra-convenio, achica en media hora la jornada laboral, pero exige al mismo tiempo aumentar la producción, generando la denuncia y el reclamo de parte de muchos trabajadores. “Fiat-Santa Fe quiere ganar más bajando el sueldo de los obreros”. *El Auténtico*, 17/9/73, pp7.

⁴⁰⁷ Boletín Supervisores N° 3, 1976.

organizaciones político militares que se adjudicaron dichos hechos (los custodiaban armados y acompañaban en sus salidas, en un coche que llevaba un transmisor conectado con el de la policía local, por un recorrido en el trazado urbano sumamente planificado y calculado, según razones de seguridad).⁴⁰⁸

Carlos decía que:

“adentro de la planta no se veían, porque ‘los de seguridad’ estaban caminando afuera por las calles y después estaban los que estaban ahí adelante, en la guardia y después claro, la seguridad la hacía el capataz, encargado y los jefes de cada sección”.⁴⁰⁹

Un componente que deriva de todo este “aparato de autoridad, de vigilancia”, según la descripción y análisis sociológico realizado por Linhart es la producción de cierto “sentimiento de miedo” reforzado a través de las figuras de guardias, jefes de equipo, capataces, supervisores... que se vuelve evidente en ciertos fragmentos de los relatos de los trabajadores de Fiat entrevistados. Este sentimiento, no se reducía ni asociaba exclusiva y necesariamente a la presencia de las figuras que encarnaban el control y la vigilancia, sino que, de modo más sutil y profundo se vinculaba a sensaciones de angustia, presión y desesperación que el mismo sistema -con todas las características planteadas- generaba. Miedo a una sanción, suspensión o despido, a fallar, al “hundimiento”, a ser desbordado, a la amenaza impuesta por la propia cadena y sus herramientas (LINHART, 1979).

El control de las tareas en cada posición, el control de los diseños y medidas de las piezas y la calidad de los productos, el control de los tiempos de producción, el control de la disciplina de los trabajadores en los “tiempos muertos” eran palpables y estrictos... Esos controles se encarnaban en diferentes sujetos que, desde distintas jerarquías desempeñaban tareas de mando. En este andamiaje, las figuras del capataz (jefe de línea) y el encargado (de línea) eran claves, en torno a ellos se corporizaba efectivamente la autoridad patronal en la fábrica, que ejercía esos distintos controles sobre los operarios.

Esa autoridad en gran medida debía ser construida en el día a día, logrando más o menos legitimidad y apoyo. Como sostiene Badaloni, si bien representaban un último eslabón en la cadena de mando, constituían piezas claves pues eran quienes estaban más cerca de los operarios y conocían el transcurrir cotidiano al interior de los talleres. En ocasiones, el capataz “se trataba de un obrero calificado que había avanzado en su carrera y, sobre todo, había conseguido obtener la confianza de sus superiores. Su origen obrero contenía algunas desventajas en cuanto al rigor y exigencia indispensables en el manejo de los hombres (...) muchos de quienes estaban a su cargo habían sido anteriormente sus compañeros de labor” (BADALONI, 2019: 281). Esas ambigüedades y contradicciones atravesaban la figura del capataz y la del encargado. En el caso de Fiat, muchos jefes de línea eran obreros cordobeses que habían sido trasladados a Santa Fe en esos puestos, por lo que

⁴⁰⁸ Entrevista a Raúl, jefe de seguridad de la planta. Hubo otro antes, el papá de Dady B, policía retirado. Luego ingresó Raúl al puesto, no sabemos bien por qué se fue el jefe anterior. Previamente, Raúl pasó por distintos puestos dentro de la fábrica, entre ellos algunos espacios claves, como el manejo del teléfono central.

⁴⁰⁹ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

la empresa resolvía esa posible desventaja que podía tener un jefe de línea que antes hubiera sido compañero de labor de sus ahora subordinados. Sin embargo, esa circunstancia sí se visualizaba comúnmente en la figura del encargado.

En ambos casos, estaba claro para los operarios que se trataba de figuras que habían ganado la confianza de sus superiores, y para dónde “tirarían” en caso de “ajustarle el zapato”.

Para algunos trabajadores, convertirse en “saco negro” (jefe de línea) o “saco azul” (encargado), podía representar cierto “orgullo” –asociado al “haber hecho bien las cosas”–, un importante salto económico, el acceso a una mayor cuota de autoridad y poder, y por todo ello, un momento ansiado y esperado. En cambio, desde la perspectiva de muchos otros operarios, no era una opción posible, porque implicaba “ponerse la camiseta de la empresa” en contra de los compañeros. Es más, incluso “pisotear” a varios de ellos para llegar al puesto. Juan Carlos I., nos decía en ese sentido:

“Tuve posibilidades de que me den el saco azul, que era de encargado, no...pero yo no quise porque me tenía que poner la camiseta de la empresa, y someter a los compañeros a un trabajo, a una explotación siniestra”.⁴¹⁰

Nos referiremos a continuación a la figura del jefe de línea en particular, más conocido como “capataz”. El capataz (*fore man*, hombre delantero), “es el que va delante de una cuadrilla, el que marca el paso”.⁴¹¹ Sus funciones principales podían sintetizarse en tres: planificación (del detalle de un determinado trabajo que debe realizar su grupo), acción (toma de decisiones para conseguir resultados, es decir la ejecución de lo planificado, realizando un trabajo o definiendo un problema) y control (proceso encaminado a observar si las cosas marchan de acuerdo a lo programado, y en caso de no ser así, tomar las medidas necesarias para encauzarlas).

Los Boletines que consultamos dirigidos a los supervisores de distintas áreas, tenían el objetivo de informarlos, orientarlos y brindarles herramientas para que ellos pudieran a su vez, capacitar a sus supervisados: los capataces y encargados. Explicitaban el interés de la empresa en capacitar a “toda la cadena de conducción” para que “el estilo de vida” que se buscaba inculcar, fuera “paulatinamente comprendido por todos”.⁴¹² Y se sostenía también que, la idea de que “conducir hombres” no era una tarea que podía “quedar al azar”, debía ser controlada y evaluada, apuntalada y direccionada por la dirigencia empresarial. Cosme, jefe de línea (capataz) cuenta en ese sentido que se evaluaba siguiendo la jerarquía:

“Yo evaluaba al encargado y a mí me evaluaba el jefe de sección. Al jefe de sección lo evaluaría el gerente o el jefe de taller... Todo escalonado...”⁴¹³

Estas publicaciones presentaban diferentes artículos y notas referidas al rol, las tareas y factores que incidían en la figura del “jefe directo” (capataz). Se enfatizaba la importancia de capacitarlo y

⁴¹⁰ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

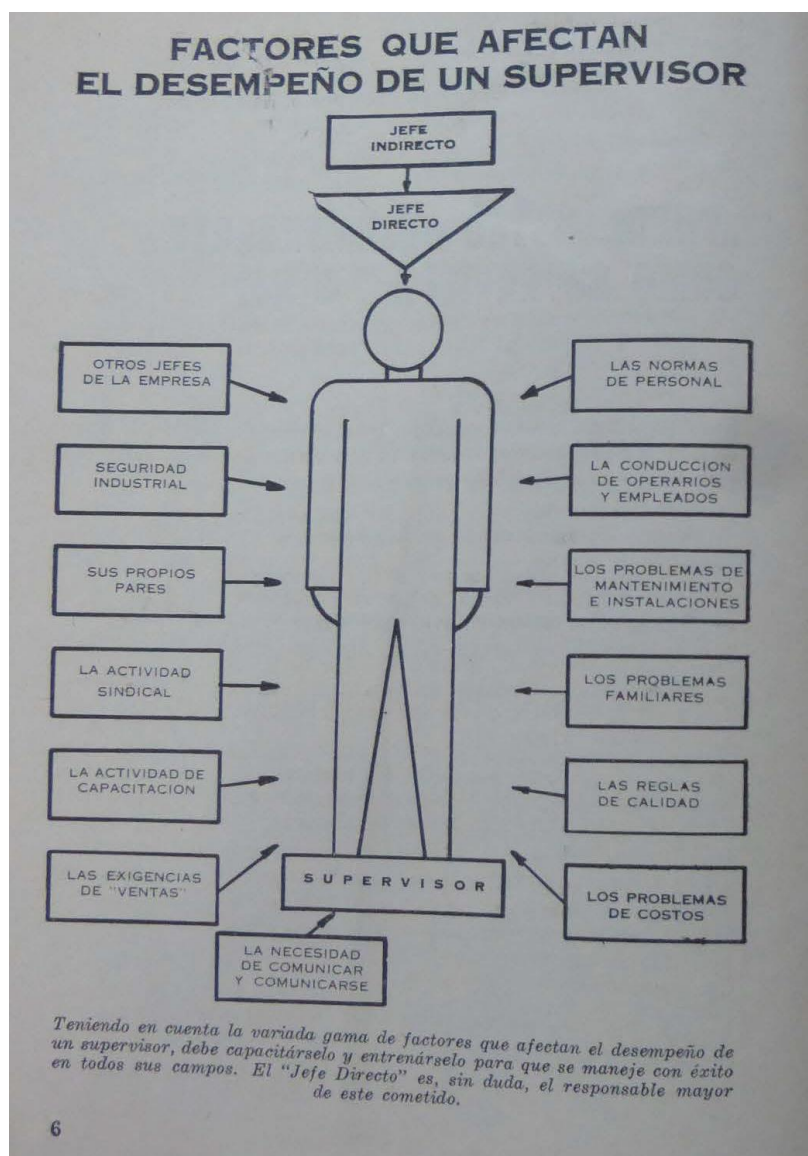
⁴¹¹ Boletín para Supervisores N° 4, 1976.

⁴¹² Boletín para Supervisores N° 1, 1976.

⁴¹³ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

entrenarlo, teniendo en cuenta esos distintos factores que lo condicionaban, para que se maneje con éxito en todos sus campos”.⁴¹⁴

Esquema sobre factores que afectan el desempeño del “Jefe Directo” (Jefe de línea)



Boletín para Supervisores N° 2, 1976.

¿De qué manera los capataces ejercían el control y la vigilancia de los operarios a su cargo?

Todos los trabajadores de planta que entrevistamos coinciden en señalar que se controlaban estrictamente los tiempos de producción y se exigía intensificarlos para aumentar la productividad. Ello implicaba intensos ritmos de trabajo que se extendían casi siempre más allá de 8 horas. Muchos aguantaban, algunos con resignación, otros con cuestionamientos y críticas. Otros se resistían y desafiaban esos ritmos y controles.

⁴¹⁴ Boletín para Supervisores N° 2, 1976.

“Se trabajaba en las líneas de mecanizado con tarjetas de producción...estaba todo condicionado, tenías que estar al lado de la máquina continuamente. Ir al baño si había tiempo, tomarse una gaseosa –que estaban los carritos- si había tiempo, las temperaturas en estos días en la fábrica, donde estaban funcionando más de mil motores, el aire viciado, los ventiladores esos industriales con aire caliente...no, era terrible”.⁴¹⁵

Agregaba Juan Carlos I:

“Se paraba, generalmente el jefe. Y observaba...que la gente esté trabajando. No que esté fumando...”⁴¹⁶

Ricardo C. agregaba que:

“Había inspección en todos lados, en distintas áreas, constantemente. Mientras se iba montando el tractor o el camión había un inspector que iba dando vueltas y viendo todo”.⁴¹⁷

Cabe agregar que las regulaciones y controles no sólo se concentraban en el modo y los tiempos en que el trabajador realizaba determinadas tareas o resolvía ciertas operaciones laborales, sino también incluían normativas relacionadas con la vestimenta de ropa adecuada a cada puesto y sección, con el aseo personal y la higiene, la puntualidad, la actitud hacia el superior en la línea, los modos de vincularse con los compañeros mientras se estaba trabajando.

Como los testimonios plantean, un mecanismo central para la vigilancia era la observación directa y permanente de las conductas y el trabajo de los operarios en la línea. Esa vigilancia se combinaba luego con instrumentos de coerción punitiva que sancionaban o premiaban comportamientos: se apercibía mediante retos o llamados de atención, se amonestaba con suspensiones temporarias o despidos, o se premiaban “buenas” y “ejemplares” conductas.

En ciertas ocasiones, ese ejercicio del control se combinaba con abusos de poder o con el aprovechamiento de la autoridad detentada para dirimir cuestiones personales.

Si bien muchos entrevistados plantearon haber mantenido buenas relaciones con los jefes de líneas y encargados, también aparecieron referencias a malos o injustos tratos, actitudes de soberbia e intransigencia y encontronazos que generaban descontento, a algunas de las cuales aludiremos luego. Esas situaciones se planteaban, en determinados momentos, también, en secciones técnicas y administrativas, y en distintos niveles de la escala jerárquica. El siguiente fragmento corresponde a un trabajador y el jefe del área en la que se desempeñaba, interviniendo luego también, el director de la planta:

“en un escritorio, Dalmolín sentado ahí... No, era un nazi. ¡¡Un nazi!! Cuando yo estaba trabajando ahí, que hacía los dibujos, hacía todos los dibujos publicitarios, del despiece, que él no tenía nada que ver porque él era un técnico...y yo le hacía un dibujo técnico publicitario, era otra cosa. El tipo me lo corregía, me lo agarraba con una fibra, me lo marcaba. A los vagos los tenía, pero re contra cagando (...) Y un día me arruinó un dibujo que estaba bien hecho. Esta puerta no va acá, me hizo así. Está mal.

⁴¹⁵ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴¹⁶ *Ibidem*.

⁴¹⁷ Entrevista a Ricardo C. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de noviembre 2011.

Había hecho un plano que era para el final del plano que iba a la pared. Entonces, yo dije, ‘no, basta’. ¿Se lo llevé a quién? A Carlos (el director de la planta, su vecino y amigo). Le digo ‘bueno, Carlos, acá está.’ ‘Y esto qué es?’ Me dice Carlos ‘y eso, el ingeniero Dalmolín’ lo hizo. A ver, ‘vení.... ‘Vení vos pelotudo’. Delante de todo el mundo, no le importaba un carajo. ‘¿Vos sos pelotudo?’ le dijo. A mí me daba vergüenza, casi me muero... Porque, te imaginás, Dalmolín era un semidios más o menos (risas) Era el que cagaba a pedo a todos... pero ese era el ritmo de trabajo. Militar, era jodido. Era duro. Se trabajaba bajo mucha presión”.⁴¹⁸

El testimonio de Miguel Ángel da cuenta de cómo en algunos casos, la autoridad y el control eran ejercidos con cierto carácter autoritario o despótico, implicando malos tratos y llamados de atención frente a todos y en malos términos, a pesar de la insistencia de las publicaciones distribuidas por la gerencia empresarial en la búsqueda del consenso y la transmisión mediante el ejemplo.

El siguiente relato Cosme alude a ese tipo de trato entre el director de planta y ciertos niveles de la supervisión:

“Y nosotros (jefe de línea, luego supervisor) hacíamos más horas que los obreros... porque mientras hubiese gente trabajando, nosotros teníamos que estar. Y ganábamos menos que los operarios, que un oficial múltiple. Eso fue en la época de... ‘Y al que no le guste que se ponga un kiosco’ dijo el director. A la supervisión, nos basureaba en definitiva...”⁴¹⁹

No obstante, las publicaciones emitidas por la empresa, instaban a los supervisores a controlar y formar capataces atentos a la profesionalidad y el emprendimiento individual, que pudieran hacerse respetar y cumplir sus tareas no de forma “autocrática”, ni como “mandamases”.”⁴²⁰ Es decir, apelar a la estrategia de la persuasión, porque se pensaba que ésta permitiría obtener mejores resultados y efectos más duraderos que la imposición y la coacción. En otros términos, si bien la empresa, a través de la cascada jerárquica de jefes, buscaba disciplinar mediante el control y la vigilancia punitivos y coercitivos, también lo hacía a través de la búsqueda del consenso y la adhesión por convencimiento en la validez y legitimidad de ciertas maneras de organizar y estructurar el espacio laboral. Se transmitían algunas pautas y consejos para ayudar al capataz a ganarse el respeto y apoyo de sus subordinados:

“1. No sea cortante al dirigirse a otras personas (...); 2. Sonría. (...); 3. Llame a las otras personas por su nombre (...); 4. Sea amigable y servicial (...); 5. Sea cordial (...); 6. Interésese profunda y sinceramente por los otros (...); 7. Sea siempre generoso en el elogio, y medido y constructivo en la crítica.; 8. No desestime las opiniones ajenas (...); 9. Aunque usted no los comparta sea considerado con los sentimientos y las creencias de los demás.; 10. Esté siempre en actitud de servicio (...)”⁴²¹

Se destacaba la importancia de que el capataz o jefe de línea presentara capacidad de liderazgo en el desempeño de su rol, pudiendo obtener mayor colaboración y trabajo de sus operarios si se realizaba

⁴¹⁸ Entrevista a Miguel Ángel J. Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.

⁴¹⁹ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.

⁴²⁰ Boletín para Supervisores N° 2, 1976.

⁴²¹ Ibídem.

un esfuerzo por motivarlos y dirigirlos correctamente, si sus planteos eran lógicos y lograba expresarlos correctamente, más que por la aplicación rígida de la autoridad que la empresa le otorgaba. Se enfatizaba en ese sentido, la capacidad de comunicación como un factor clave, estratégico, verticalmente, tanto hacia sus jefes como hacia sus subordinados; y horizontalmente, hacia otros supervisores o niveles similares dentro o fuera de su división. Por consiguiente, se esperaba que los jefes de línea fueran una verdadera “fuente de información”. Cuando se presentaba un problema a nivel horizontal, con otros jefes de líneas, debía ser capaz de resolverlo mediante diálogo constructivo y lógico, aportando todo su conocimiento y experiencia, sabiendo decir que no y superando su amor propio para poder reconocer, dado el caso, una solución mejor que la propia.⁴²² Debía expresar con claridad la decisión tomada a sus subordinados, dándole la máxima libertad posible sobre la forma de realizar lo dispuesto. Según la evaluación que se realizaba en una nota publicada en estos boletines, las fallas más frecuentes entre los supervisores de línea se hallaban en: la falta de previsión, la incapacidad para decidir, el estudio incompleto de los problemas y las malas relaciones interpersonales.

Los boletines estimulaban el “diálogo”; “las buenas comunicaciones”, las “técnicas motivacionales”, el “conseguir el resultado sin mandar”, “el entendimiento lógico entre personas maduras” ...como las estrategias más efectivas para el éxito de las relaciones industriales, siempre y cuando se desplegaran “en el contexto de una relación empleado-empleador, *no infiltrada por factores políticos demagógicos*”⁴²³. Este último aspecto resulta muy importante: para la empresa estaba claro que el activismo, la militancia política, la organización de base combativa, eran factores que corrompían las ‘buenas’ relaciones entre “empleado-empleador”. El diálogo y la persuasión eran válidos sólo cuando la relación no estuviese atravesada por esos factores. Pareciera dejar latente la idea de que, en esos casos, los métodos, las formas de proceder debían ser otros/as.

Se planteaba que:

“Lo que se logra por adhesión es permanente. Lo que se logra por imposición tiene vigencia solo mientras se mantiene la fuerza impuesta. Y en ese proceso, es fundamental la transmisión a partir del ejemplo”.⁴²⁴

El ejemplo se planteaba como el instrumento más eficaz de todos:

“Jefes democráticos forman supervisados democráticos; jefes que delegan harán subordinados dispuestos a delegar; jefes que respeten las líneas, escuchen, aconsejen, decidan con claridad, sean comunicativos, cumplan el horario, obtendrán supervisados del mismo corte. Una conducta en sentido contrario forma hombres también en sentido opuesto”.⁴²⁵

Se promovía también escuchar las propuestas y reflexiones de sus supervisados, lo que generaba además un sentimiento de integración, de ser parte importante “del todo”. En la fase de “proponer”

⁴²² Boletín para Supervisores, N° 4, 1976.

⁴²³ Ibídem.

⁴²⁴ Boletín para Supervisores, N° 1, 1976.

⁴²⁵ Ibídem.

el subordinado podía exponer sus ideas con convicción y argumentos, pero sí sus fundamentos no convenían al supervisor, debía, no obstante, acatar las órdenes y decisiones de su jefe, poniendo de inmediato en marcha la fase de “ejecución”. En esta etapa, “el supervisado debe poner lo mejor de su capacidad y voluntad para cumplir con la idea del superior, aunque la decisión final haya sido contraria a su propia idea o proposición”.⁴²⁶

Observamos que la casa matriz buscaba estimular el uso de métodos que apuntaran al consenso y al “mejoramiento del clima de trabajo” (planteados como más eficaces). Resulta significativo señalar que Fiat, desde Turín, estimulaba en sus distintas filiales, la realización de estudios sobre ergonomía, para pensar modos de suprimir o minimizar los factores negativos de todo espacio laboral, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la fuerza de trabajo. Para ello, desde enero de 1973, había puesto en funcionamiento un “laboratorio” interdisciplinario que tenía la función de asesorar en este tema a la casa matriz, y desde allí a las filiales. Éstas a su vez, debían poner en marcha sus propios estudios a partir de sus departamentos técnicos, o contratando el servicio de algunos especialistas⁴²⁷, buscando “optimizar las condiciones de trabajo de operarios y empleados, de manera tal que el esfuerzo de éstos resulte más beneficioso para ellos mismos y para la empresa”.⁴²⁸

En los Boletines consultados, se transmitía la idea según la cual la empresa consideraba como “metas prioritarias la seguridad y la salud, quedando entendido que la satisfacción de tales requisitos provoca mayor eficiencia”⁴²⁹ (tendencia que, según la gerencia de Fiat, predominaba en Europa Occidental, a diferencia de lo que ocurría en EEUU y la URSS). Esa imagen que la patronal transmite de sí desde Italia, presenta como un mérito e iniciativa de los empresarios, lo que en realidad era resultado de intensas luchas obreras y disputas, en cuanto al reconocimiento por parte de la patronal de la insalubridad de algunas secciones y la necesidad de tomar medidas para garantizar mejores condiciones en post de la salud y seguridad de los trabajadores en las plantas.

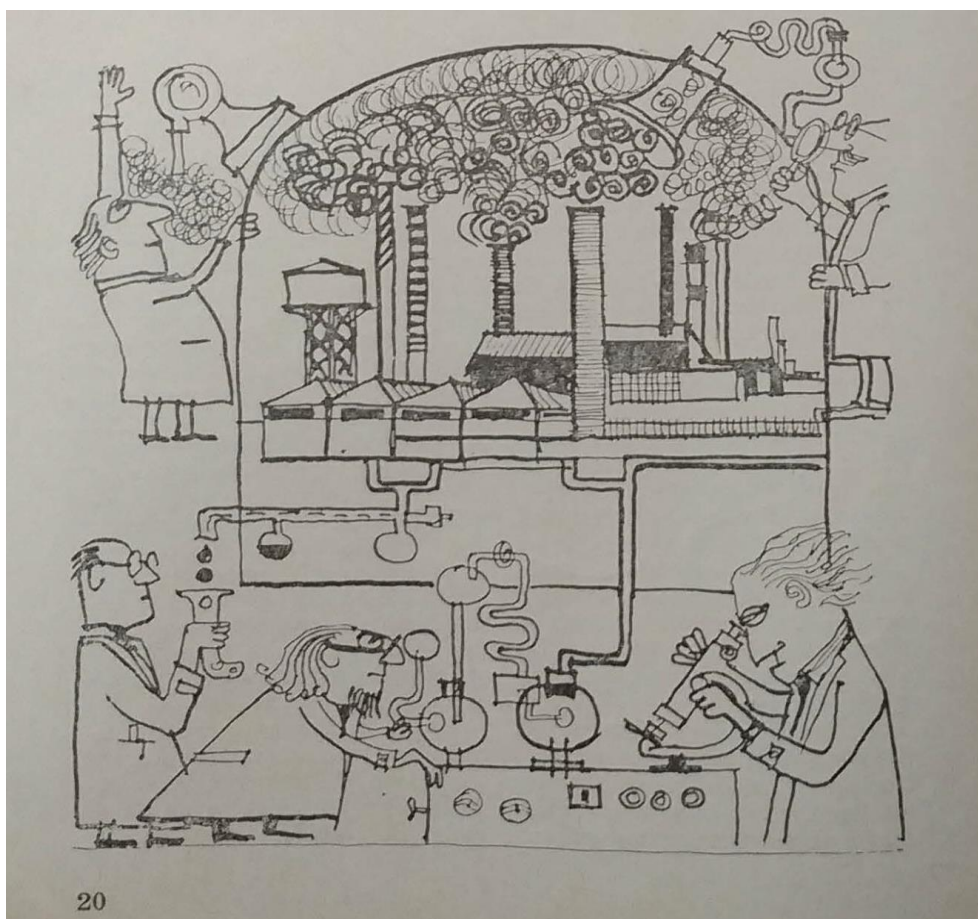
Es relevante el dibujo que acompaña una nota publicada en uno de los Boletines para Supervisores, en el que aparece claramente reflejada la imagen de una dirigencia empresarial preocupada por analizar, pensar, diagramar a través de técnicos, especialistas de distintas disciplinas el espacio laboral, con los objetivos de lograr el bienestar del trabajador en vistas a motivarlo, mejorar el clima psico-social en el lugar de trabajo, y así, mejorar su rendimiento, lo que redundaría en mayores beneficios para la empresa.

⁴²⁶ Boletín para Supervisores, N° 1, 1976.

⁴²⁷ Es el caso de los hermanos Jaquet que hicieron distintos estudios de “lay out” y desarrollaron diferentes proyectos solicitados por la empresa procurando optimizar la organización del trabajo, la realización de las tareas, la disposición de las máquinas, etc. con el objetivo de obtener un mayor rendimiento.

⁴²⁸ Boletín para Supervisores, N° 1, 1976.

⁴²⁹ Ibídem.



Además de ese Centro de Estudios sobre la organización del trabajo con el que contaba la casa matriz, nos encontramos con el dato de que Fiat Concord difundió en sus plantas, en septiembre de 1973, un Manual de Normas y Procedimientos de Personal cuyo contenido se estableció de aplicación obligatoria. No hemos podido acceder al mismo, sólo a referencias realizadas desde los boletines posteriores. Dicho manual era planteado como “fuente” de la cual deberían nutrirse los supervisores, para el abordaje de diferentes temas que debían considerar “al tratar los problemas humanos”.⁴³⁰ El Boletín nº 5 (año 1977) indicaba que se irían difundiendo, en los siguientes números y en forma sucesiva, diversos aspectos de ese manual cuyo contenido giraba en torno a: políticas de personal; horarios, feriados, licencias; comportamiento y conducta; procedimientos disciplinarios⁴³¹; sueldos y jornales, anticipos, embargos; bonificaciones y asignaciones familiares; obra social, seguros, comedores, uniformes, etc.; enfermedades y accidentes; entre muchos otros temas.

La existencia de ese Centro de Estudios en torno a la organización del espacio laboral, la creación del Manual de normas relativo al personal, luego la aparición de los boletines para supervisores, sumados a las distintas instancias de capacitación para distintos niveles del personal y los estudios ergonómicos

⁴³⁰ Boletín para Supervisores Nº 5, 1977.

⁴³¹ Se mencionan, entre las opciones: observación, amonestación, suspensión, despido, y cómo proceder ante situaciones de ausencias, abandono del trabajo.

impulsados por las propias direcciones de planta, nos llevan a pensar que, para la empresa, la disciplina laboral constituía un tema central de preocupación.

En Fiat Concord, el discurso en torno a la disciplina (a lograr por esos dos caminos complementarios mencionados: el del control y la vigilancia, y el de la persuasión y la generación de consenso activo), aparece de manera marcada en los boletines consultados que corresponden a los años 1976 a 1978. No pudimos chequear si boletines de este tipo también se emitieron y fueron distribuidos anteriormente o no. Lo que llama la atención es que esta serie en particular comenzó a salir en el año 1976: los ejemplares están enumerados. Salieron 4 números en el año 1976, 2 en 1977 y 3 n° en 1978. Nuestra hipótesis es que responden a una necesidad e interés de la empresa por reimponer disciplina y control sobre el espacio de trabajo, que se habían puesto en cuestión sobre todo a lo largo del año 1975. Estos boletines no venían a decir nada nuevo, pero sí a refloatar y “refrescar” lo reglamentado por la empresa en el Manual sobre Normas y Procedimientos de Personal desplegado ya a partir de 1973, pero que, evidentemente en la práctica no era cumplido ni respetado en muchas de sus disposiciones.

El contexto autoritario y represivo de la dictadura iniciada el 24 de marzo de 1976, generó -como señala Simonassi⁴³²- un marco de oportunidades favorable para el éxito de las políticas disciplinarias de la empresa, basadas en el refuerzo del control y de la vigilancia sobre el proceso de trabajo. En el caso de las plantas de Fiat Concord en Sauce Viejo, observamos que la empresa aprovechó el nuevo escenario para intentar restablecer el control en las fábricas y debilitar el poder obrero en planta, mediante la imposición, por un lado, a través de la búsqueda de ciertos consensos por otro, luego de todo un período de fuertes cuestionamientos obrero al poder empresario al que en el capítulo siguiente nos referiremos.

Se esbozarán algunas ideas exploratorias al final del capítulo 6, en torno a estrategias empresarias desplegadas frente a coyunturas conflictivas en distintos momentos del año 1975 y durante el primer año de la dictadura. Dichas estrategias estuvieron centradas en el refuerzo del control y la vigilancia, en la estigmatización de los delegados y Comisión Interna, y en la apelación a la legislación represiva que se fue poniendo en marcha en los meses previos al golpe, así como también luego del mismo.

A continuación, centraremos la mirada en las estrategias obreras de resistencia en los espacios de trabajo, en la definición de una identidad obrera al calor de las experiencias compartidas y en las estructuras organizativas que fueron construyendo estos trabajadores con el objetivo de representar y defender sus intereses frente a un “otro” patronal.

⁴³² Citar tesis de Silvia: “Nuestra hipótesis indica que la insistencia durante el período analizado en los principios taylorianos, condujo al aislamiento de uno de ellos: aquel que promovía el incremento del control en planta, mediante la reimposición de la disciplina a través de las figuras jerárquicas intermedias, de la fijación autoritaria de los ritmos de tiempos y movimientos y del debilitamiento del poder obrero en planta, todo ello reforzado a partir de 1976 por un contexto de oportunidades favorable para el éxito en su puesta en práctica” (SIMONASSI, 2004: 245).

Capítulo 5 – Resistencias, identidad y organización obrera

En este capítulo analizaremos las distintas estrategias⁴³³ obreras de resistencia y confrontación, individuales y colectivas, desplegadas en los lugares de trabajo, pero también las que se proyectaron en y/o hacia otros espacios...el comedor, el club, el colectivo, las calles, y que implicaron variadas formas de disputar y poner en cuestión las estrategias y políticas patronales. Asimismo, los significados e interpretaciones construidos en torno a dichas acciones.

En primer lugar, en los relatos actuales de ex trabajadores (mediados por un conjunto de factores que, sabemos, han de tenerse en cuenta), se observan planteos desde los que se pone en cuestión la legitimidad detentada por algunos jefes o supervisores, que ocupaban puestos de poder en la estructura orgánica de la empresa. Aparecen cuestionamientos frente a los medios empleados por algunos de ellos, para acceder al cargo jerárquico que detentaban, planteándose la noción de que “no merecían estar donde estaban”. En el siguiente fragmento, un jefe de línea entrevistado, refiere al nombramiento de un nuevo jefe del área de seguridad industrial, en el sentido planteado, resaltando su falta de idoneidad para el puesto y atando su designación a un mero “amiguismo” con autoridades de la planta, dejando entrever un tono de reprobación y crítica hacia una decisión empresarial considerada arbitraria y riesgosa para los trabajadores. Lo interesante aquí, es que ese tipo de crítica hacia jefes en escalones superiores de la estructura jerárquica, se cuele también en los relatos de los capataces de línea (lo que desde su interpretación no genera una contradicción: ellos se sienten defendiendo a la empresa que tanto les dio, y ven a ese tipo de jefes como figuras que no contribuían al crecimiento y buen funcionamiento de la fábrica):

“...yo creo que entró ahí por una cuestión de amiguismo con el director. No sé, por ahí lo mandaron a hacer algún curso o algo, un curso acelerado, si es que hizo (risas), porque no tenía...para mí no tenía la capacitación o el conocimiento para manejar una planta...Porque tenés que tener un conocimiento de cada una de las plantas, de los riesgos de cada una de las máquinas... El anterior sí lo tenía...”⁴³⁴

Para explicar esto, resulta útil el planteo realizado por Scott según el cual, a menudo, los subordinados usan la ideología hegemónica para criticar al poder, señalando los modos en que los poderosos incumplen sus propios criterios (SCOTT, 2003). En ese sentido, encontramos alusiones a los modos en que el poder suele privilegiar otras variables antes que la idoneidad profesional: “los que ascienden en la escala no son los que ganan méritos profesionales, sino los que muestran su adhesión incondicional a la empresa” (MEDINA, 2009: 143) o, podría agregarse, los que tienen vínculos de amistad con determinadas autoridades.

Por otro lado, aparecen también críticas a los medios empleados en el ejercicio del poder: denuncias en torno a los abusos, a los estilos autoritarios y arbitrarios de algunos superiores en la escala

⁴³³ En esta sección, abordaremos aspectos vinculados a dos de los niveles propuestos por Katznelson (las disposiciones y la acción colectiva), mientras que, en los capítulos anteriores, nos desplazamos a través de las otras dos dimensiones diferenciadas respectivamente (la estructura del desarrollo económico capitalista en un lugar y momento específicos, y los modos de vida, las relaciones sociales dentro y fuera de los espacios de trabajo y en el mercado laboral).

⁴³⁴ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011

jerárquica y el cuestionamiento a la eficacia de algunos mandos o de la misma cadena de jerarquías. Esas representaciones coexisten junto a percepciones e interpretaciones que deslegitimaban el sistema de producción tal como era planteado: un orden basado en instrumentos de control que hacían aparecer como racionales e incuestionables formas organizativas que en realidad eran expresión de los intereses empresarios. Por ejemplo, el hecho de que el tope de producción se calculara en base a un sistema preciso de cronometraje, pero que sólo contemplara la capacidad de intensificar el rendimiento de la fuerza de trabajo, y no otros factores que en la práctica intervenían en los tiempos de producción, tales como: materiales defectuosos, una máquina que se rompía, una pieza que no superaba los controles de calidad, los límites físicos y psíquicos dentro de los que el obrero era capaz de mantener la concentración y determinado ritmo de trabajo, o factores externos que obligaban al mismo a abandonar momentáneamente la línea. Esto conllevaba, el hecho de que, si un tope era alcanzado fácilmente, se volviera a someter el proceso al cronometraje, con el objetivo de aumentar -un poco más- la producción diaria.

Frente a esto, nos encontramos con algunos obreros entrevistados que plantearon que, a veces, era el mismo jefe de línea el que los hacía “no ir tan ligero”, porque después se veían ellos en la obligación de exigir a sus compañeros de la línea, la elevación de los niveles de producción diarios en la sección. Carlos R. explicaba en ese sentido:

“Sacan la cuenta; en tantas horas tenés que hacer tantos. Iban y para que la sección entregara la cantidad de cosa. Pero, ¿qué pasa? Por ahí los mismos capataces te hacían seña de que aflojés, que no vayas tan ligero, porque vos te ponés nervioso y querés largar, terminás una pieza y claro, porque lo tenés al otro que te está relojeando viste. Y pasaba un loco y te decía “pará, loco, más despacio”. Porque no les convenía... porque claro, ellos se veían después en la obligación de que tenía que salir más material. Y tenían que vivir peleándose con el obrero”.⁴³⁵

En varios relatos de obreros, aparece una mirada de cuestionamiento hacia una organización de la producción y el trabajo percibida como extenuante, alienante e injusta, sujeta a los caprichos de los jefes, lo que habilitaba prácticas de resistencia y disputas por el control sobre dicho proceso (o concretamente, sobre las tareas del puesto concreto donde se hallaba determinado trabajador). Sin embargo, no todas se expresaban de la misma forma ni por los mismos canales.

Antes de adentrarnos en el análisis de estas prácticas, resulta útil aquí recuperar la distinción planteada por Scott al procurar dar cuenta de los significados que guían las acciones de los dominados, así como de la racionalidad de sus decisiones cotidianas. Según dicho historiador, por cuestiones estratégicas, las acciones que se despliegan en las relaciones cara a cara entre dominantes y dominados están orientadas de modo muy diferente a las que se ponen en juego cuando cada una de las partes se siente libre de la mirada de la otra.

Scott utiliza el término *discurso público* como “una descripción abreviada de las relaciones explícitas entre los subordinados y quienes detentan el poder.” (SCOTT, 2003: 24). El discurso público se

⁴³⁵ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

corresponde con la definición que los poderosos hacen de la situación, con su universo simbólico, de modo que muchas veces, las acciones de los dominados en este terreno son de apariencia engañosamente conformista, adaptada o incluso adepta al orden establecido. Sin embargo, en los escenarios en los que los dominados interactúan sintiéndose fuera de la mirada y la vigilancia de los poderosos, gestan y expresan un *discurso oculto* que “representa una crítica del poder a espaldas del dominador” (pp19 y 20) y que “...está constituido por las manifestaciones lingüísticas, gestuales y prácticas que confirman, contradicen o tergiversan lo que aparece en el discurso público” (pp27).

En la cotidianeidad de las jornadas de trabajo en las plantas, muchos trabajadores desarrollaban acciones solapadas, “a escondidas”, en el “discurso oculto”, disputando el control patronal, con acciones que sabían desafiaban la normativa empresarial establecida. Muchas de estas acciones eran individuales. Por ejemplo: fumar en algún espacio fuera de la vista del jefe, simular estar enfermo para ir hasta Servicios Médicos y obtener un tiempo de descanso. Irse a tomar un café o gaseosa y a charlar con algún compañero dejando momentáneamente sola la máquina y el puesto de trabajo. También en las entrevistas se mencionan como frecuentes: el hacerse pasar por enfermo cuando jugaban Colón o Unión - los principales clubes de fútbol de la ciudad de Santa Fe- (para poder ver el partido); inventar algún motivo para obtener el permiso de ir a hablar con la asistente social y así descansar un tiempo; el insultar y desprestigiar al capataz en las conversaciones con otros compañeros.

Estas acciones se desplegaban de manera “encubierta”, solapada (simulando, camuflando bajo algún argumento o argucia), claramente a “espaldas” de la mirada de los jefes, aprovechando estratégicamente determinados intersticios. Pascual, operario de la planta de camiones, relataba:

“yo a veces dormía -yo era fácil de dormir-, ¿sabes en dónde?, en los camiones. Ahí me dormía mi siestita, vos sabes que mi siestita era sagrada. Yo te podía seguir trabajando todas las horas que quieras, pero 10, 15 minutos, dormía.”

Ya se sabían los horarios en los que podían hacer la siestita...

Pero claro, sí, cuando se iban los jefes a comer, esos sí comían todos juntos...”⁴³⁶

Algunas de estas acciones no eran bien vistas por los propios compañeros, porque implicaban en muchos una recarga para ellos, como, por ejemplo, el irse a dormir a escondidas:

“había gente que ya se pasaba, viste. Por ahí no lo encontraban y “’che, ¿dónde está el negro tal?’ Y estaba durmiendo adentro de un armario”.⁴³⁷

Juan Pablo C. contaba que un compañero de la enfermería, que conocía del barrio, siempre le relataba episodios como los anteriormente mencionados, donde por diferentes motivos muchos operarios iban asiduamente a requerir alguna atención médica:

“Te comento...una vez...había uno que los tenía tan cansado, tan podridos a los de enfermería, y había un enfermero que era de acá de Sauce en la enfermería. Dijo ‘yo a éste lo voy a curar eh’. Fue, apareció

⁴³⁶ Entrevista a Pascual G. Realizada por Brandolini, agosto 2020.

⁴³⁷ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

en la enfermería. Querían irse para las casas, entonces se ponía cualquier excusa y bueno... No sé con qué problema fue éste. Agarró, bueno 'acostate ahí que te voy a poner una inyección'. Agarró y le puso una inyección de alcohol.

Le agarró una chupa...(ríe)

Claro, te pone en pedo eso...

Claro (se ríe) Yo digo, ese nunca más volvió.

¿Se ayudaban, se cubrían?

Sí, en eso, viste...⁴³⁸

En ese mismo sentido, Hernán B. nos comentaba: "vos ibas a la enfermería y a veces había 20, 30 tipos esperando que los atiendan. 20, 30 que no tenían nada. Y llegó un momento en que los médicos se cansaban...

¿Y cómo hacían? Porque cuando se iban a la enfermería dejaban en la línea sus puestos... ¿los cubrían otros compañeros? ¿o se podía salir un ratito? ¿No se frenaba la línea?

No, no...porque por ahí vos tenías que ir al baño, parabas la máquina, volvías y seguías con tu trabajo. En todo caso, vos tenías que ir a la enfermería, tenías que ir a hablar con el jefe. El jefe te daba un permiso, lo firmaba y vos te ibas con eso. Lo mismo a la salida te autorizaba el jefe para salir. Pero en el 77, 78...llegaron a faltar casi el 25 % de los operarios, casi el 20 como mínimo...⁴³⁹

Norma I., secretaria cuya oficina se hallaba muy próxima a los consultorios médicos relataba, en esa línea, lo siguiente:

"había un office, un par de baños, la oficina del jefe del cuerpo de médicos, la mía, mi cubículo y la de mi jefe. Así que yo escuchaba a toda la gente que venía a los consultorios médicos... ¡Ay! ¡escuchaba cada historia!... Jugaba Colón viernes a la noche o a la tarde...Se enfermaban varios... (risas) Al que le tocaba trabajar el viernes a la tarde...enfermo, enfermo, enfermo... ¿qué hacían? Llegaba el parte médico...tenían hasta determinada hora para avisar...tenés que avisar sino ibas a suspensión. Porque era falta con aviso, sin aviso, salían los médicos a hacer el recorrido a esa hora, que normalmente lo hacían en otro horario y...no está en la casa, no está en la casa, no está en la casa... El lunes lo citaban... El lunes el tipo se presentaba a trabajar, 'andá a servicio médico...Vos no estabas en tu casa...' 'Usted sabe que me había ido a poner la inyección...había ido a la farmacia...' (risas) 'Si estaba descompuesto, que vaya su señora...'

No, era una vagancia (risas)...en semana santa a pescar...

Cosme: y en los campeonatos mundiales...cuando jugaba la selección...se ponía el televisor en el comedor (...)

Manuel: sí, la noche que jugaba Colón, faltaban 200, 250 (...)

Cosme: sí, el ausentismo crecía...

⁴³⁸ Entrevista a Juan Pablo C. Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.

⁴³⁹ Entrevista a Hernán B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020. Aquí aparece un dato interesante, que no se profundiza debido a que excede el período temporal abordado, pero que será retomado en la tesis doctoral. Aparece a priori la idea de que para los años 1977 y 1978 fueron significativos los niveles de ausentismo. Es una imagen que choca con la que otros entrevistados y partes policiales transmiten sobre la idea de que luego del golpe "todos volvieron a trabajar". Hará falta triangular para ver si se trata de un desplazamiento y/o confusión temporal de parte del obrero entrevistado (que quizá en realidad está pensando en el período de conflictividad previo) o quizá, una expresión de resistencia en el contexto autoritario de la dictadura.

Norma: no...y con los mundiales había que cambiar los horarios de trabajo... No...horarios especiales, porque todo el mundo quería ver...y creo que cuando jugó Argentina, no se qué pasó...pero no se... Pararon la producción... (Risas)

Cosme: no, yo creo que los largaron a todos...

Norma: se compensó con otro día, un sábado...no me acuerdo bien, fue una cosa así...”⁴⁴⁰

Esas diferentes acciones derivaban en la baja de la productividad y constituían, en muchos casos, transgresiones a la autoridad y a la normativa patronal, en el lugar de trabajo. Los obreros compartían y entendían su significado desafiante y veían en el logro de su vigencia, pequeños y temporarios triunfos sobre la disciplina empresaria.

Podemos mencionar todo un espectro de prácticas que apuntaba, como algunas de las acciones individuales anteriormente nombradas, a disputar y resistir los modos en que se organizaba el sistema de producción, y a lograr márgenes de injerencia y decisión autónoma.

Siguiendo a Burawoy, podríamos sostener que, además, algunos operarios se embarcaban en el juego de “arreglárselas” (BURAWOY, 1989), que les otorgaba cierto margen -limitado- de injerencia en la fijación de los propios ritmos de trabajo y los modos de desarrollar las tareas, con la permisión y/o regulación de los niveles inferiores de la supervisión. Si bien estas prácticas implicaban en el fondo, cierto consentimiento con el orden general establecido, al mismo tiempo -como sostiene Simonassi- evidenciaban un grado de racionalidad en los trabajadores, cuyas acciones redundaban en compensaciones concretas en el lugar de trabajo, como, por ejemplo: la reducción de la fatiga, el rápido paso del tiempo, la disminución del aburrimiento; o fuera de él, las compensaciones sociales y psicológicas de “arreglárselas” en una tarea difícil, etc.” (SIMONASSI, 2004: 23). Solía ocurrir, por ejemplo, que no se respetaran ciertas normas de seguridad consideradas incómodas e innecesarias, o que los operarios de determinados puestos se desplazaran de lo establecido estrictamente en la “descripción de posición”, a veces incluso suponiendo ciertos riesgos de accidentes.

También, aunque en menor medida, nos encontramos en algunos relatos, con referencias a la práctica de innovar movimientos en la producción de la pieza (desde el puesto ocupado) como reacción ante el aburrimiento, la monotonía, la repetición y alienación del trabajo diario en la línea, incumpliendo la exacta sucesión de movimientos prescrita.

Estas acciones aparecen planteadas, en los relatos obreros, como orientadas a aliviar el peso de la explotación. Eran implementadas en determinados momentos y contextos, en busca de mejoras concretas -aunque sean temporarias- en las condiciones de trabajo cotidianas y disputando el control sobre los procesos de trabajo.

Se observan, además, en ese sentido -sobre todo, en la búsqueda de aliviar el peso de la disciplina y rutina diaria-, la coordinación y realización de bromas para divertirse un rato, por ejemplo, con motivo del “recibimiento” de los recién ingresados a las plantas:

⁴⁴⁰ Entrevista a Norma I, Cosme T y Manuel O. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017

Norma: El negro Villalba es uno que tiene las anécdotas de la planta, de las vagancias, de las ‘jodas’ que hacían...que se escondían la ropa...se pintaban ¿te acordás?

Cosme: sí, bueno, hay un montón de eso... En una ocasión... No todos los que entraban a la fábrica tenían la capacidad o la viveza como para estar dentro de una fábrica.

En un momento en que entraba mucha gente...me hacía falta un peón y me llevan a la línea uno. Habían pasado pocos días, una semana, y por ahí se me desaparece...Lo había mandado a la planta de tratamientos térmicos y... Al rato, como a las dos horas aparece. Y le digo ‘¿dónde estuviste?’. ‘No...estuve ahí...en la salita de fotografías’ me dice. ‘¿Cuál salita de fotografía?’ Hay una máquina que trabaja con dos electroimanes, se los rocía con kerosene... donde hay fisura del material se hace una línea blanca. Entonces eso tiene que estar todo oscuro y con una luz negra. Dice ‘no, si me metieron ahí en la sala de fotografía, me hicieron...la foto para el carnet...’ (Se ríe Cosme) ‘Me tuvieron dos horas, y como no venía el fotógrafo, me vine’ dice.

Norma: O cuando los mandaban a buscar los uniformes...

Cosme: pero, a ese mismo...lo mando a la planta de tratamientos térmicos y también... Me mandan a llamar al rato desde Servicios Médico. Estaba en la camilla... La planta de tratamientos térmicos es un galpón grande y una parte del piso está sobre chapa, asentada sobre perfiles de hierro. Abajo estaban todas las instalaciones de gas, de agua y demás cosas... Lo hicieron bajar ahí. Cuando estaba abajo con otro que sabía lo que le iban a hacer, empezaron a tirar bloques de hierro arriba de las chapas. Y le dicen ‘tirate al suelo que están bombardeando’(risas)

Y se desmaya. Se desmayó...entonces ahí...no hubo tutía...y ahí se destapó.

Manuel: ¿no lo echó?

Cosme: No, no...porque nosotros, con Rosetti, fuimos a hablar con Lentini que...que no pasaba de ser una broma de mal gusto. Y le dieron 5 días... 5 días de suspensión al peón, a Grabuá y no me acuerdo bien el otro...

Norma: ¿al afectado también? Por tonto...

Norma: ay, ay, ay... no...de esas...un montón...

Cosme: el coeficiente intelectual a veces no daba para estar en una fábrica. Y bueno al tipo cuando lo mandaban a buscar calzoncillos largos por el invierno a los almacenes de ropa. Cuando entraba alguno nuevo, le decían ‘tomá...’ un papelito, un vale, ‘para que me busques el calzoncillo largo...o cosas así. A otros lo mandaban a buscar un martillo de goma...que se yo...

Norma: eran muchas horas para estar, tenían que divertirse con algo...”⁴⁴¹

Estas bromas se hacían con la coordinación de varios compañeros, generalmente concretándose a escondidas, pero a sabiendas de que el jefe de la línea podía llegar a enterarse, posteriormente. Como vemos en el ejemplo mencionado, había hasta una cierta mirada de aval y un guiño complaciente hacia ese tipo de prácticas -que no pasaba de “una broma de mal gusto”-, incluso fue el jefe de línea quien intervino, en este caso, ante el director de planta para alivianar la sanción (que se circunscribió a unos días de suspensión, para los trabajadores involucrados en el episodio). El modo y tono en que cuenta estas anécdotas el jefe de línea (sus risas al calor de los recuerdos) y las apreciaciones de

⁴⁴¹ Entrevista a Norma, Cosme y Manuel, realizada por Bianco y Brandolini, 14 de febrero de 2017.

Norma ante las “jodas”, la “vagancia”, idea de “que eran muchas horas para estar” y qué “con algo tenían que divertirse”, dan cuenta de que estas prácticas eran toleradas por los niveles inferiores de jefaturas. Distendían el clima, permitían tomar un respiro y recuperar energías, hasta alimentaban la camaradería y el clima de compañerismo entre quienes llevaban adelante la acción. Muchas otras entrevistas dan cuenta de estas “bromas”, que generalmente se desplegaban como “bautizos” cuando ingresaba un compañero nuevo a la línea.

Otras dos prácticas obreras de resistencia frente al extenuante ritmo de producción, desarrolladas en las plantas fueron: una, el no expresar todas las habilidades en los momentos en que estaba en juego el cálculo del tope de producción diario (para de esa manera, reducir los niveles de intensificación del uso de la fuerza de trabajo). Cuando lo entrevistamos, Hermes G., operario de la sección de montaje de tractores, aludió al despliegue de esa práctica al momento de las mediciones:

“Por ahí, el centro técnico mandaba a los inspectores que siempre eran dos con un terciado, el cronómetro y la planilla. Entonces, agarraban sector por sector y te tomaban el tiempo con cronómetro.

¿Por persona, a cada obrero...?

Sí, estábamos de a dos siempre. Claro, la tarea y cuánto tiempo. Entonces ahí empezaba nuestra viveza criolla: íbamos y volvíamos, íbamos y volvíamos. Ponías ruedas, por ejemplo. Entonces, no íbamos con todos los bulones de las ruedas. Llevábamos tres o cuatro porque no nos... como que no nos cabían en las manos. Entonces íbamos, poníamos, volvíamos... Y después teníamos las máquinas neumáticas, íbamos apretando... ¡Nosotros lo hacíamos a eso cantando!”⁴⁴²

La otra práctica, que (aunque no era tan frecuente) solía desarrollarse en determinados puestos específicos y claves -desde los cuales, el planteo y la acción se volvían factibles, sin que supusieran una sanción o suspensión inmediata o de alto costo, sobre el obrero-) la puesta en discusión y el no cumplimiento de los topes y tiempos establecidos, por percibirlos como abusivos o considerarlos perjudiciales para la calidad de las piezas fabricadas. En ese sentido, Juan Carlos, que trabajaba en un puesto en el que se requería mucha precisión, se oponía a la exigencia de aumentar la producción más allá de ciertos niveles, porque consideraba que ello implicaba bajar la calidad de las piezas elaboradas. También se oponía a la política empresarial de fomentar y prácticamente exigir la realización de horas extras, las cuales extendían la jornada de trabajo, agudizando los niveles de explotación de los trabajadores, que obtenían muy buenos sueldos a cambio, aunque se pasaban el día dentro de la fábrica y salían de ella con cuerpos y mentes agotadas. Ambas cuestiones, resistirse a la exigencia de aumentar la producción y hacer horas extras, tenían que haber además con resistirse a “ser tratado como una máquina”:

“Venían y te tomaban la producción....

Yo tuve ese problema, muy grande, con la producción. Porque yo estaba en una máquina que requería mucha precisión. Y yo les digo ‘ustedes me piden producción, y yo no te puedo dar producción, yo te puedo dar calidad’. Vos querés...sacaban una viela, la llevaban y no venía de vuelta, se iba... ‘Vos

⁴⁴²Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

querés que te de producción, yo te doy producción. Ahora van a venir todas de vuelta. Pero yo no me hago responsable. Así que decidan ustedes...’

¿Te exigían aumentar la producción?

Claro, pero no ...si quería ir al baño, iba al baño. ‘¿Cuántas piezas hiciste?’ ‘Tanto’...No correspondía a la producción. Pero bueno, si no les gusta, busquen a otro. No...uno no es una máquina.”⁴⁴³

Después surgieron épocas en la que la empresa saca un comunicado en el cual expresaba el dar mayor cumplimiento a las horas extras. El operario rendía de 6 de la mañana a 12. Y de 12 a 3 de la tarde cumplía. Ya el cuerpo estaba agotado. A eso agregarle 3 horas más era una locura. ¿Pero qué ganaban con eso? El operario no rendía y no estaba lucido esas tres horas, pero igual lo obligaban prácticamente a “dar mayor cumplimiento a las horas extras”.

A diferencia del posicionamiento de Carlos y otros de sus compañeros, había también trabajadores de algunas líneas que consentían mayor explotación de la fuerza de trabajo con el objetivo de obtener a cambio algún beneficio económico o laboral, es decir para tratar de acceder a algún pago extra (“premio a la producción”) o algún ascenso, “trabajaban como máquinas”:

“había gente que quería ascender, no tenía mucha cabeza...y era una máquina como trabajaba. Y si tenía que pisar la cabeza a la madre, le pisaba la cabeza a la madre... Sí, sí hay gente así”.⁴⁴⁴

Estas situaciones generaban tanto conflicto entre los propios obreros, como las acciones en un extremo opuesto de aquellos compañeros que se escondían a dormir en algún lugar. Podían entender el cansancio, pero no la falta de solidaridad para con los otros a quienes recargaba.

Al mismo tiempo, nos encontramos con relatos de experiencias que también implicaban, en determinados momentos, aumentar el ritmo de trabajo al principio del proceso, cuando se disponía de más energías, para poder relajarse luego, tomar un descanso, afrontar imprevistos, ayudar a un compañero y/o lograr que “el tiempo pasara más rápido”, o incluso, poder negociar con el capataz una salida antes (aunque esto último no era tan habitual). El caso de Carlos R, que ya comentamos en uno de los capítulos anteriores, muestra una estrategia en ese sentido:

“Nosotros teníamos que hacer, por ejemplo, en el turno nuestro, 15 carrocerías. Si yo quería en una hora hacía mi producción. Y tenía que estar 9 horas ahí. (...) teniendo material lo hacía. Y después daba vueltas, o si no, ayudaba a otro (...) Yo sabía que los días viernes, le decía al encargado, porque yo andaba bien con ellos viste... Che, Dani, me voy temprano hoy...Y antes de irme al comedor, a las 8 o antes de las 8, me iba...”⁴⁴⁵

Pero la posibilidad de un acuerdo para irse antes, no era lo que predominaba. En muchos casos los capataces buscaban nivelar el ritmo en las líneas para no producirse desajustes o no verse en la situación de tener que sobreexigir a los trabajadores, teniendo en cuenta la conflictividad y malestar que ello podía generar en algunos.

⁴⁴³ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴⁴⁴ *Ibídem*.

⁴⁴⁵ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

Cabe llamar la atención aquí sobre cómo, una misma acción (la de acelerar el ritmo de trabajo en determinado momento), podía ser leída de diferentes maneras, en función del contexto y las significaciones construidas por los trabajadores y sus jefes en el espacio cotidiano de la fábrica. Mientras para algunos podía ser una estrategia orientada a ganar un tiempo de descanso, ayudar a otros y hacer que esas 9 horas “pasaran más rápido”, o negociar los viernes salir un ratito antes, desde el punto de vista de otros trabajadores, era una práctica de autoexplotación válida en pos de lograr a futuro algún ascenso o premio. Para otros en cambio, era una práctica criticada y resistida por diversas razones. Al mismo tiempo, mientras en general los jefes alentaban aumentar los ritmos, había muchos que procuraban nivelarlos para evitar conflictos.

Mientras que ciertas prácticas eran individuales, otras, lograban vincular a diferentes trabajadores en una acción colectiva concertada, planificada, cuya autoría, a veces, se mantenía en el anonimato, pero los resultados eran -deliberadamente- explícitos y abiertos.

Esas acciones colectivas, desplegadas por los trabajadores, al “ras del suelo”, en el espacio laboral, se erigían en función de tramas, lazos de compañerismo, contruidos entre los trabajadores de una sección y tenían diferentes propósitos. Por ejemplo, reivindicar el derecho a un trato digno y obtener “justicia”, “desquitarse” contra algún jefe de línea o encargado que los maltratara. Se citan a continuación, dos casos ilustrativos. Hermes G. relataba el siguiente episodio:

“Teníamos un jefe, que venía de DKW... Los laburantes le tenían bronca porque el tipo robaba. Por ejemplo, cuando estaba en DKW, se robaba los motores de los limpiaparabrisas de los DKW. Él tenía un DKW, entonces le sacaba el motor al limpiaparabrisas y entraba sin el motor a la fábrica y después adentro le ponía un motor, y se iba con el motor. Los compañeros antiguos, o sea, mi hermano y los otros, los viejos, sabían eso que había hecho. Y además él siempre tirando en contra de los laburantes. Cuando llegué a la línea nuestra, (...) yo le dije a los vagos “a este lo vamos a hacer echar, a este lo vamos a echar”. Él era un jefe, saco negro. Saco negro era jefe, saco azul los encargados. Y lo pusieron ahí un día y yo les dije, yo era amigo de los de la Comisión Interna...

Y para echarlo a este tipo... el tipo vino y bueno, se hizo como que él sabía, y empezó a hacer unas tarjetas. (...) Y nos dio, repartió tarjetas, así, y repartió los laburos. Empecé a buscar y el tractor salía con tres ruedas. Que yo sepa el tractor tiene cuatro ruedas, no tres. Empecé a buscar y había una rueda que no estaba, y yo no dije nada, me quedé piola, lo dejé.

Cuando le faltaban 20 metros para la rampa sabían que nadie tenía la rueda, entonces se empezaron a poner nerviosos. Y vinieron los de comisión interna y me dijeron ‘loco, se va a armar despelote’. ‘Que se arme, a mí qué me importa’.

Cuando se armó el lío de la rueda esa yo dije, ésta es la oportunidad; y venían a mí a decirme, ‘se va a parar la línea’. ‘Bueno, no sé, yo no tengo problemas, yo hago mi trabajo, yo tengo mi tarjeta y los compañeros también, cada uno tiene su tarjeta’. Ahí ya se pusieron ásperos y yo también me puse áspero.

La rueda no estaba. No la ponía nadie y no la íbamos a poner. La trasera derecha creo que era. No estaba en ninguna tarjeta... En ningún lado, al tipo le faltaba una tarjeta, el tipo viste, por atropellado... Cuando el tractor llegó a la rampa, se paró la línea. ¡Se enteraron en Italia, entendés?! ¡En Italia!

Ah, claro. No era sólo perder ese tractor, sino que se paraba la línea.

Se paraba la línea entera, cómo va a salir un tractor que tiene 3 ruedas, se cae el tractor, se cae, no lo podés sacar. El tractor tiene que tener las cuatro ruedas. Vos podés no ponerle la instalación eléctrica, o los guardabarros, o lo que sea, no importa, lo bajás igual. O una goma que no va por lo que sea, no importa, la sacás y después se la cambiás. Pero a la rueda la tenés que poner, aunque sea pinchada, pero para que el tractor baje y después te lo llevás de tiro. Pero ahí se paró, a ese no le poníamos y a los de atrás tampoco, a ninguno le íbamos a... Se paró la línea, se enteraron en Italia y se vino el director de la fábrica. Yo estaba ahí piola, seguía trabajando. Y venían y “no, yo no la voy a poner”. Y viene Comisión Interna y dice “yo no tengo problemas, loco, díganle al jefe, quién hizo las tarjetas, y bueno, díganle a él”. Pum, el jefe afuera (silbido). Lo echaron, no lo vimos más, no sé, lo habrán echado, lo echaron. Les digo, ¿vieron que iba a caer? Es muy gallito, pero con nosotros, no (risas)

¿Y lo festejaron a eso?

Nosotros, en silencio, lo festejamos (risas).⁴⁴⁶

El relato es una potente puerta de entrada a las representaciones construidas en torno a esta acción de resistencia. Empezando por el final: fue una acción claro está, festejada (“en silencio”, pero celebrada al fin), que generó satisfacción y regocijo entre los operarios de la línea ante un capataz que siempre “tiraba en contra de los laburantes”, una experiencia vivida como pequeño triunfo. “Era muy gallito”, pero “con ellos no iba a poder”.

Por otro lado, muestra la estrategia de respaldarse en el anonimato (no había un operario a quien culpar), en el seguir a rajatabla la consigna del trabajo en la línea: cada uno debía cumplir con la tarea que se le había asignado en su tarjeta (tarjetas cuya confección y distribución eran responsabilidad del jefe de la línea) y en lograr sostener la acción de manera colectiva (nadie tenía que salirse de su puesto y hacer la rueda que faltaba, aunque no estuviera establecido en ninguna tarjeta). Los operarios de esta línea aprovecharon esas variables para dejar en evidencia al jefe de línea y que la sanción recayera sobre él.

Un elemento más que el testimonio pone de relieve es el conocimiento profundo que los operarios tenían del proceso de producción y acerca de cuáles eran los puestos estratégicos dentro de una línea (y a su vez, dentro de las secciones y la planta en general) que podían llegar a paralizar la producción. “No era sólo perder ese tractor, sino que se paraba la línea. Se cae el tractor, no lo podés sacar. El tractor tiene que tener las cuatro ruedas.” Hay allí una conciencia del poder del que se disponía para vulnerar al capital, y concretamente a aquellas figuras que lo encarnaban en la cotidianeidad de la fábrica. Se sabía cómo detener la línea y llamar la atención de las autoridades: el relato deja en claro que se hicieron presentes el delegado, miembros de la CI, el director y “hasta en Italia se enteraron” (no sabemos si es cierto esto último, pero es una imagen que da cuenta de que los operarios tenían en claro cómo hacerse escuchar y de las repercusiones que podían tener determinado tipo de acciones). Segundo caso o situación: las “patoteadas” a jefes de línea, que podían traer como consecuencia sanciones como la suspensión o, incluso, el despido. En estas acciones, no sólo los resultados o efectos

⁴⁴⁶ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

buscados, sino también la autoría de la acción, pasaba al “discurso público”, quedaba expuesta a la mirada de los compañeros y de las autoridades patronales.

Si bien las jefaturas de línea eran ocupadas también por trabajadores asalariados, con o sin estudios técnicos; en varios casos, operarios cordobeses que habían obtenido un ascenso por aceptar ser trasladados desde Córdoba a la nueva planta santafesina de tractores; los “sacos negros” eran vistos, por gran parte de los obreros de la sección a su cargo, como sujetos traidores a los intereses obreros y funcionales a la patronal. Más aún si se trataba de jefes que ejercían su poder en forma caprichosa y arrogante, o que no atendían los pedidos de sus subordinados. En ocasiones, la tensión entre el jefe y los operarios de su línea, derivaba en agresiones físicas -llevadas a cabo colectivamente- que pretendían aleccionar y asustar. Aunque, el costo de la acción en este caso, era más alto (que, en la acción descrita anteriormente, del tractor con las tres ruedas) pudiendo ser una suspensión, un traslado de sección, o incluso el despido.

Accedimos a este episodio, desde el relato del propio jefe:

“Cosme: en ese momento había un peón de planta que se negó a cumplir una orden... Querían para cruzar la calle... una calle más angosta que el quincho este... de la planta a utillaje... querían campera de cuero. Si no, no cruzaban la calle. (Se ríe).

Norma: por el frío...

Cosme: claro, pero nosotros habíamos recibido la orden de pedir sanción para el que se negara. Porque ya se corría la voz de lo que iban a pedir... Entonces en uno de los trámites que hacíamos habitualmente, íbamos de una planta a la otra... Yo era supervisor, tenía que ir a la planta de tratamientos térmicos... y cuando salgo me rodea una patota del gremio... patadas, chirlos y amenazas...

Manuel: ahora me acuerdo... ellos tenían una oficina abajo del tanque de agua, por ahí...

Cosme: claro, pero yo fui a la planta de tratamientos térmicos que estaba mucho más lejos, estaba del otro lado. (...) Así que bueno, pude zafar y me metí de nuevo dentro de la planta de tratamientos térmicos y después bueno por supuesto informé a la jefatura de planta.

“Cosme: estábamos en el medio de un sándwich, de arriba te exigían y de abajo te apretaban para arriba... porque para hacer trabajar a algunos había que hacer milagros (risas)... No... fue muy duro una temporada. Por eso el día que a mí me ofrecieron salir de la planta ¡uy!!!... estaba dispuesto a divorciarme (risas).

Cuando a mí me ofrecen de ir a asistencia técnica, que era uno de los puestos más codiciado por la gente de la planta, porque era una libertad de trabajo total. Es decir... prácticamente no teníamos patrones. Nosotros nos manejábamos cómo queríamos, lo que sí teníamos que tener los resultados que esperaban de nosotros. Es decir, nosotros éramos el nexo entre la fábrica y los proveedores y teníamos que ver que lo que mandaba el proveedor no tuviese problemas. Porque si tenía un problema, entonces el que tenía un problema era yo...”⁴⁴⁷

El hecho de que el jefe que recibiera los abucheos y chirlos, planteara luego en la entrevista su “alivio” al dejar ese puesto y ser trasladado a otro, deja entrever cuán incómoda podía llegar a esa posición

⁴⁴⁷ Entrevista a Norma, Cosme y Manuel, realizada por Diana Bianco y Carolina Brandolini, 14 de febrero 2017.

para el propio jefe de línea en este caso. En el relato que nos presenta, de alguna manera, busca justificar sus acciones y posicionamientos (ante sus interlocutores⁴⁴⁸) desde la metáfora de “estar en el medio del sándwich”, donde lo apretaban de abajo y desde arriba. Resalta que seguía órdenes que le venían impuestas: el operario “se negó a cumplir una orden”, “nosotros habíamos recibido la orden de pedir sanción para el que se negara”.

La situación narrada (en la que intervienen algunos delegados y miembros de la CI) contra el capataz tuvo lugar por un conflicto que se desató luego de que un trabajador de la línea se negara a cumplir con el pedido de cruzar una calle hacia otro galpón, sin los elementos que consideraba adecuados, en un momento de fuerte lluvia (el siguiente relato que citaremos lo aclara). El capataz en su narrativa, deslegitima la demanda planteada, la minimiza y presenta como un sinsentido, dejando entrever la idea de que era una excusa, un pretexto para no trabajar (“para hacer trabajar a algunos había que hacer milagros”). Se ríe del pedido de “campera de cuero...para cruzar una calle más angosta que el quincho éste” (lugar pequeño donde estábamos dialogando). En otros fragmentos de la entrevista, transmite una mirada muy negativa respecto del accionar del sindicato, al que además piensa como un todo homogéneo (sin distinguir bases, instancias de representación intermedias, dirigentes de la Comisión Directiva)

El acontecimiento⁴⁴⁹ del conflicto con el capataz, fue recordado también por miembros de la Comisión Interna entrevistados, desde percepciones y lecturas bastante diferentes a las del jefe agredido. El testimonio de Mario, miembro de la CI en 1975 es muy significativo no sólo por los datos que aporta y las interpretaciones planteadas, sino también por las preocupaciones presentes del entrevistado -que se cueban en la narrativa- respecto de las memorias construidas en torno a la acción de los obreros y el sindicato en Fiat Sauce Viejo. Claramente los sentidos que se construyen sobre el pasado se hallan permeados por las preocupaciones presentes y las memorias en pugna.

“Hubo un sólo conflicto serio que generó una denuncia de la empresa por agresión de la organización sindical al capataz. Eso ocurrió, eso lo vi yo, pero bueno, fue la intransigencia de un capataz que, en lugar de manejar la cuestión con solvencia, endureció en la discusión, una cosa trajo la otra. Lo mandaban a uno o dos trabajadores a buscar no sé qué cosa fuera de la planta; un hecho inaceptable, estaba lloviendo y lo mandaron a buscar unos dispositivos que estaban afuera de la planta con la ropa de trabajo, sin una protección. Normalmente, en esos casos, una planta de este tipo tiene que dar un capote contra la lluvia para que el trabajador no esté mojado el resto del día en la planta. Bueno, primero se armó una discusión en la línea entre el trabajador y el capataz que lo mandó; luego, como el trabajador se negó a ir, se arrimó el delegado, hubo una discusión entre el delegado y el capataz, y la cosa siguió tomando vuelo. Cuando el capataz siguió insistiendo con mandarlo afuera, el delegado se arrimó a la comisión interna y nos planteó el problema. La comisión interna se arrimó a la línea, comenzó la discusión, y la discusión subió de tono, el capataz subió de tono la discusión, y lo agredieron. Eso ocurrió... no lo podemos negar.

⁴⁴⁸ Las entrevistadoras, pero a su vez Norma y Manuel, que también trabajaron en Fiat.

⁴⁴⁹ También se hallaron referencias en partes policiales y en un expediente del Ministerio de Trabajo, ante quien la empresa denunció la situación.

Ese capataz que creía que, porque tenía un saco negro -tipo fascista (se ríe), sí porque los encargados tenían un saco negro-, tenía, no sé... la dote del presidente Fiat Italia para maltratar a un laburante. Y bueno, eso degeneró en una discusión, en unos empujones, el tipo se sintió agredido y se armó todo un escándalo ahí que no pasó a mayores, una cosa menor. Pero bueno, en una planta de 4500 personas, ese hecho, no podés decir por este hecho ‘los trabajadores son unos irreverentes, no quieren producir o rompen las piezas’, eso jamás ocurrió, sinceramente se los digo con total honestidad. A esta altura de mi vida no tengo porqué mentir, sinceramente está todo mi pasado en juego acá, mi familia, mis nietos, mi hijo, no tengo porqué mentir, yo nunca vi lo que dijo el Ingeniero B., y es un tipo al que respeto, es un tipo al que respetaba, era un buen laburante, un tipo enchufado, con todas las luces para llevar adelante una planta de este tipo, pero eso no era cierto”.⁴⁵⁰

En este relato, hay una mirada que discrepa, en muchos aspectos, con la del testimonio anterior: la actitud del jefe de línea es concebida como arbitraria, abusiva, “intransigente”, y la demanda del obrero como válida y justa, como un planteo totalmente lógico ante una situación “inaceptable”. La posición del Cuerpo de Delegados y los miembros de la Comisión Interna son expuestos como válidos en legítima defensa de un trabajador al que se sancionó injustamente, aunque a la vez hay cierto reconocimiento de que la situación “se descontroló”. En varios momentos de las dos entrevistas que hicimos a Mario, él destaca que estamos examinando la situación de los trabajadores en el contexto de una “multinacional”, “una fábrica de este tipo” tenía que hacerse cargo de “este tipo de demandas”, era algo que no le significaba gran gasto, que estaba en sus posibilidades resolver. El entrevistado hace allí algunos intentos de diferenciar los márgenes de acción que tienen esas empresas de capital extranjero, de las posibilidades mucho más limitadas de las medianas y pequeñas empresas nacionales (lo que en parte se debe a su situación personal actual de propietario de una fábrica de ascensores de pequeño tamaño, que lo llevan en varios momentos a comparar lo que pueden y no hacer esos distintos tipos de empresas).

Observamos que las prácticas cotidianas de “desobediencia” y de oposición a los jefes, supervisores y personal de vigilancia muchas veces no se expresaban a través de canales institucionalizados y suponían el quebrantamiento de algunas prescripciones normativas establecidas por la gerencia de la empresa. Evidencian además la existencia de una sólida trama de vínculos que posibilitaban su gestación y concreción.

Las acciones hasta aquí mencionadas constituyen, por un lado, expresiones de resistencia a la alienación, a la explotación en la línea, a los abusos y ejercicio arbitrario del poder de parte de las autoridades patronales y sus representantes, los capataces y supervisores, y pueden visualizarse, en algunos casos, también en trabajadores que al mismo tiempo defendían el discurso de la gran familia y sostienen -en las entrevistas realizadas- haberse puesto “la camiseta de la empresa”. Como sostiene Scott, la cotidianeidad de humillaciones, desprecios y ataques a la propia dignidad, es “semillero de la cólera, la indignación, la frustración...que alimenta el discurso oculto” (SCOTT, 1990: 166). Esas

⁴⁵⁰ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

experiencias y sentimientos cotidianos llevaron a los trabajadores a desplegar este tipo de prácticas a las que aludimos, que eran entendidas como una cuestión de justicia y dignidad.

Encontramos referencias⁴⁵¹ también a acciones de sabotaje en algunas secciones, y de robos, sobre todo desde 1975 en adelante, que generaban malestar y enfrentamientos entre los propios operarios, muchos de los cuales reprobaban esas acciones y las vinculaban, en algunos casos, a la acción de activistas de “ultraizquierda” o en otros, a acciones de “corrupción”. Carlos R. comentaba:

“Viste que se dice “nooo, lo que robaban”. Siempre dicen “El obrero fue que la fundió”. Claro, qué me vas a decir a mí. Yo... suponete, una tuerquita, un tornillito. Pero decían que sí, pasaban las bombas inyectoras. Que también puede haber sido, porque estaba todo... éramos mucha gente y la corrupción estuvo siempre en este país, y va a seguir. Decían que pasaban porque las tiraban envueltas y las tiraban allá al río. Yo sé de gente que tiraba cosas para el otro lado y los echaron, los agarraron”.⁴⁵²

En las conversaciones con algunos trabajadores, sobre todo con quienes tuvieron participación activa en el cuerpo de delegados y la Comisión interna (como Mario, Roberto, Emiliano, Raul, Juan Carlos, entre otros), se manifiesta que la posición de la mayoría de delegados y CI era de rechazo y desaprobación hacia las acciones armadas, y hacia acciones que atentaran contra las máquinas y el material de trabajo y que, si bien podían coincidir con algunas ideas y reclamos, no estaban de acuerdo con las estrategias desplegadas por los “grupos de izquierda” más radicalizados. Varias de esas entrevistas, como vimos en el caso de Mario, se hallan interesadas en discutir algunas miradas construidas en torno al accionar del sindicato y los trabajadores (memorias de algunos gerentes, directivos y algunos mismos trabajadores), que estigmatizan el accionar obrero y sindical y, en algunos casos, lo responsabilizan del cierre de las fábricas y la retirada de Fiat de suelo santafesino. Citamos dos fragmentos de testimonios (que Mario y otros/as pretenden discutir), uno corresponde al capataz al que antes se hizo referencia, otro a un operario. Se registraron varios relatos en ese sentido, también de parte de uno de los directores de planta.

“(…) Inventaban conflictos. Una vez, por un jarrito para tomar el matecocido...cosas así. Después, de tirar de la comida en el comedor porque por ahí encontraban un pelo...entonces revoleaban las bandejas... Vos viste que siempre la mayoría son buenos, pero con... basta con una minoría...Pasa en las canchas de fútbol. Hay una minoría que molesta y la mayoría que se ve envuelta en el lio sin querer participar o simplemente por copiar a otros que empiezan con el lio o con el conflicto. Cuando hay grandes cantidades de gente, ese es uno de los problemas. Hay gente que se deja llevar, sin ser malos, pero cuando aparece uno que los empuja un poquito, ya está...”⁴⁵³

“Tengo un muchacho amigo mío, que se recibió conmigo. Él tuvo la oportunidad de estar en Italia por Fiat, fue a hacer un curso o una cosa así. Cuando él volvió ya había lío acá, que ya se estaban por ir, y los sindicatos, y que se yo... Y él me dijo una vez, ‘vos sabés que los gringos se van a ir y acá no va a volver nunca más nadie. Porque lo peor que le pueden hacer es que para no trabajar, rompan’. Porque

⁴⁵¹ En entrevistas varias y la prensa local.

⁴⁵² Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

⁴⁵³ Entrevista a Cosme T. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011

eso es lo que hacían. Por ejemplo, no querían trabajar y le tiraban un puñado de viruta a un tablero de electricidad que explotaba. Entonces ese tipo, y el que venía a la tarde y a la noche, esos tipos no laburaban. Como no andaba la máquina y esa es la bronca que les agarró a los italianos que dijeron ‘así no’.⁴⁵⁴

Retomaremos estas disputas de sentidos, planteadas sobre todo en torno a distintas coyunturas de aguda conflictividad desarrolladas a lo largo del año 1975 e inicios de 1976, que son resignificadas desde el presente por los distintos sujetos que entrevistamos. Y que, en aquel contexto, se proyectaron hacia la prensa (publicación de solicitudes, comunicados, conferencias expresando posturas y desmintiendo acusaciones) y la comunidad en general, en el marco de intensas disputas obrero-patronales.

Las distintas acciones que se fueron planteando, se insertaban en tramas de relaciones obrero-patronales que, como dijimos anteriormente, implicaban pujas por el control del proceso de trabajo entre los trabajadores y la empresa. Esas pujas derivaban, en muchas ocasiones, en conflictos horizontales al interior del colectivo obrero. El análisis de los testimonios orales permite observar el desarrollo de peleas y discusiones entre los propios operarios que no acordaban con acciones como las de atentar contra la producción, o que reprobaban la actitud de quienes, por echarse a descansar, recargaban de trabajo a otros compañeros, etc. O, en otros casos, el descontento era alimentando por la acción de compañeros que, por el contrario, buscaban superar los límites consensuados en la producción para así obtener alguna premiación económica individual, algún ascenso, etc.

Como parte de esta conflictividad al interior de la clase trabajadora, eran también frecuentes acciones de represalia y humillación contra los rompehuelgas, los “carneros” (era usual “tirarles con algo”, “entrar a sacarlos del puesto de trabajo”, etc.).

Hernán B. planteaba que, cuando había algún paro, alguna movilización:

“había que salir, los delegados ‘vamos, vamos’. Y había que ir viste, porque si vos nos salías... Por ejemplo, si vos estabas trabajando y venía el delegado y decía ‘che, hay que parar porque el mate en vez de a las 7 viene a las 8. Hay que parar, hay que parar’. Y parabas, porque vos seguías trabajando... No, a mí me pasó...el primer tuercazo te lo pegaban en la máquina... Esa es la verdad. El segundo te lo pegaban en la cabeza o en la espalda, donde te pegaban viste... Y había que hacerlo...”⁴⁵⁵

Otras acciones colectivas insertas en conflictos al interior del grupo de los operarios, fueron, por ejemplo, el congeniarse para “dejar mal parado” y desprestigiar al delegado de la sección, cuando éste no canalizara, no expresara a la empresa las demandas efectivas de los trabajadores. Esto sucedió, nos relata Carlos R. (quien no pudo precisar la fecha), durante el año en que él fue delegado de la sección de chapistería:

“Me hicieron una chanchurriada. Los pibes, los muchachos de mi sección, a los que les gustaba hacer horas extras se quejaban porque siempre los de la mañana agarraban los mejores días de los sábados, las

⁴⁵⁴ Entrevista a Plácido E. Realizada por Brandolini y Bianco, 16 de marzo 2012

⁴⁵⁵ Entrevista a Hernán B. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.

mejores horas, al doble, o al 100 por 100 o al **200** los domingos a veces⁴⁵⁶. Y estos querían agarrar... Entonces empezaron a fogonearme a mí y a hablar con los jefes y todo para que los turnos fueran rotativos. Una semana a la mañana otra semana a la tarde. Los jefes empezaron qué se yo, que sí que no, que sí que no. Llegó el día en que...

¿Hacían lo mismo que ustedes?

Claro, el mismo trabajo, lo mismo. Encima yo le dejaba piezas a veces para el otro que las usaba y él me dejaba algunas a mí que para que las terminara.

Entonces estaba ya todo cocinado, era un día viernes, que ya el lunes entrábamos, llegábamos al mediodía, 3 de la tarde “el lunes sigue todo igual”. (silencio) “¿Qué pasó?”. Y después me enteré bien cómo fue. Le prometieron al jefe hacer una carrocería más, o dos más, no sé cómo era, o cada tipo iba a largar una carrocería más, iban a salir como 4 carrocerías. Entonces, los jefes chau. A la mierda... se vendieron, va. Y a mí me jodieron. Yo quedé... con mis compañeros...

Vos fuiste a pelear por eso y no...

Claro, yo peleaba... va, no peleaba, iba con la lógica.

El lunes, cuando llegamos a la tarde, algunos de los... el más cabecilla, que era el que más luchaba, eran dos o tres, “pum” a sección no sé dónde. Al otro lo llevaron para allá. Movieron a los cabecillas. Y yo quedé como un estúpido. Ahí nomás presenté la renuncia. Bueno, y siguió todo como era.”⁴⁵⁷

Solidaridades y espacios de encuentro

Esa conflictividad horizontal, intraclase, se combinaba o coexistía con frecuentes prácticas colectivas que implicaban enfrentar o desafiar la normativa dispuesta por la empresa, priorizando la solidaridad entre compañeros. Esas prácticas, impregnadas de valores y representaciones, forman parte de una cultura obrera forjada al calor de las experiencias vividas y las tramas construidas.

Además de las acciones ya mencionadas anteriormente, podemos afirmar que era frecuente la colaboración en la realización de las tareas entre compañeros en la línea (como también en otros espacios y dimensiones, fuera de la fábrica –luego nos referiremos a ello-), o la ayuda al momento de la realización de determinadas pruebas a los “nuevos” que ingresaban, al punto de realizarles determinada tarea solicitada para que los encargados de selección de personal, aprobaran su ingreso a la fábrica y le otorgaran un puesto en la misma. Citamos a continuación dos fragmentos de entrevistas que refieren a este tipo de acciones:

Raúl C.: “Bueno, cuando empezaron, te tomaban un examen de ingreso y entrabas. Yo rendí como soldador. Honestamente, los muchachos me ayudaron muchísimo. Yo de soldadura no sé nada. Me presentó un amigo, que ya murió también. me dieron una mano grande como una casa. No sólo me dieron una mano, sino que me hicieron la prueba honestamente (se ríe)”

⁴⁵⁶ Esta idea del pago de las horas extras de los domingos al “200%” no coincide con lo establecido por el Convenio Colectivo, que establece que las extras realizadas los sábados después de las 13, domingos y feriados, se cobran a un valor del 100%. No se pudo corroborar si en determinados momentos, Fiat efectuó ese tipo de pagos por fuera de convenio, como solía hacer con otros adicionales. Puede que el operario allí amplifique el dato a partir de una representación colectiva muy fuerte al interior del colectivo obrero que es la de los salarios altos ganados en Fiat.

⁴⁵⁷ Entrevista a Carlos R. Realizada por Bianco, 7 de septiembre 2020.

Después del área de soldadura, me llevaron atrás y después me mandaron a Córdoba (a capacitarnos en el manejo de las máquinas). Pero ya manejar las máquinas era bastante simple. Porque vos tenías lo que se llama las herramientas que ponías y se hacían. Era cuestión nomás de prestar atención y nada más”.⁴⁵⁸

Carlos R.: “Cuando entro al taller allá, ¡un susto! ¡Era un bochinche! La pulidora, el martillazo... y empecé a ver conocidos, ‘Oh! ¡Qué hacés Carlos!’ Vino el capataz, porque este hombre fue y habló, dijo que yo era recomendado así que... vino, che, ‘enseñale acá al muchacho para ver qué’... y empecé yo, el vago me decía: ‘tenés que golpearlo acá, después pasarle la pulidora así y asá’. Nunca había agarrado una pulidora, en ese sentido así. La pulidora es una cosa que te pule la chapa. Una vez que vos la golpeaste, la dejaste ya golpeadita, la deja lisita. Bueno. Empecé así. Por ahí se arribaba otro vago viste. Y por ahí viene el capataz y dice ‘Y ¿cómo anda?’” ‘No, bien, anda bien.’ Eran todos obreros como yo viste”.⁴⁵⁹

Esas solidaridades obreras expresadas en acciones concretas en la fábrica, también se proyectaban fuera del espacio laboral: era habitual la ayuda entre compañeros de sección en la construcción de sus viviendas (con trabajo colectivo en el tiempo libre, en tareas como el armado de los cimientos y levantado de paredes, o el techado de la casa, que se cerraba con alguna comida compartida), en momentos de dificultades de salud de algún familiar (con la recolección de dinero para compensar los descuentos por días de ausencia), en situaciones de conflicto y enfrentamiento entre compañeros delegados y la dirigencia gremial (organizando turnos de acompañamiento al compañero en sus diferentes actividades cotidianas, para protegerlo ante la recepción de amenazas), organizando una cooperativa de consumo (algunos la describen como “mutual”) para obtener descuentos y financiación en diversos comercios de Santa Fe, y acceder a precios más económicos. Hermes G. lo relataba en estos términos:

“nos ayudábamos entre nosotros. A Farías...a él le fuimos a hacer la casa. Era el que estaba al principio de la línea, el que ponía los números de los cuerpos. Con Farías íbamos todos. (...)

Nosotros abrimos los cimientos, hicimos todo, íbamos a ayudarlo, o sea, ahí nos juntábamos nosotros, más que todo en eso, o sea, concretamente, no...

Para darle una mano a él. Pero íbamos un montón, éramos como 15, te imaginás, abríamos los cimientos en un sábado, abríamos todos los cimientos. Claro, y después había que llenar... tres horas y sobraba tiempo. Había un club de bochas enfrente y él era amigo de los viejitos que atendían ahí. Los viejitos hacían un asado o algo para comer ahí. Así era, ni problemas, agarrábamos cada uno su moto, su auto e íbamos. Y nos ayudábamos así, concretamente. Entonces vos llegabas al laburo y te encontrabas con tus amigos, y si les pasaba algo estábamos todos ahí, para lo que fuere (...)

Lo mismo con el otro compañero que tuvo problemas con el pibito...Concretamente ahí, íbamos y poníamos. Tenía un problema con el hijo, en la vista creo que era, el chiquito, un problema serio. Nosotros nos enteramos porque estaba faltando. Cuando faltaba alguno yo iba a la casa, averiguaba a

⁴⁵⁸ Entrevista a Raul C. Realizada por Bianco, 7 de septiembre 2020.

⁴⁵⁹ Entrevista a Carlos R. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

dónde era y lo iba a ver para saber qué le pasaba. Nos enteramos que tenía que llevarlo a Buenos Aires por el problema, estaba mal el pibito.

Entonces movimos el tema, movimos el gremio (...) y conseguimos el avión de la provincia. Era un avión sanitario grande, entonces consiguieron le dijeron mirá, el avión es grande, hacer un vuelo, sí, sale carísimo, y se le pusieron de punta. El gremio dijo no, no hay problema, el billete lo ponemos nosotros, consigan más pacientes, algunos pacientes más para llevar para que no vaya vacío. Y salió el vuelo para que vaya el pibe. A eso lo logramos nosotros, los compañeros. El gremio, nosotros, todos.” El compañero tuvo que faltar a laburar, pidió permiso, le dieron permiso por el pibe, para ir a Bs As. Entonces nosotros, todo el sector, cuando cobramos la quincena, fue idea nuestra, lo hice yo con otro delegado, juntamos plata entre todos y le pusimos la plata a él cuando cobramos nosotros. Pusimos y después fuimos a la casa con la plata contada, todo fuimos y le dijimos “tomá, esto es de tus compañeros, lo que no cobraste te lo damos nosotros”.

Porque le dieron permiso, pero no cobraba...

Las extras no las cobraba, no cobraba un montón de cosas, o sea, le respetaban lo que le pasaban, sí, no había ningún problema, estaba todo bien, pero no le pagaban, no cobraba como nosotros, entonces nosotros pusimos la parte de él”.⁴⁶⁰

Por último, Hermes también refiere a qué, cuando un trabajador era amenazado, los compañeros de la línea se organizaban para protegerlo, en el desarrollo de sus actividades diarias. En su caso, relata una situación que vivió mientras desarrollaba su mandato como delegado de sección:

“A mí me llegaron a amenazar un día también, adentro de la fábrica. Bueno, así como vino la amenaza yo enseguida me volví al sector... (...) me vine a la línea enseguida, hablé con el jefe, ‘voy a hablar con la gente’. Bueno, ahí había que gritar porque había mucho ruido, así que pegué un grito y cuando hice así se vinieron todos, todos vinieron ahí en el acto. Le digo al jefe, ‘va a ser breve, no te hagas drama que va a ser breve’. Los junté y les digo, ‘bueno muchachos, hoy fui a Comisión Interna, fui a la oficina y me amenazaron, me terminaron de amenazar’. Uh, sabés qué, sabés la que se armó ahí. ‘¿Y quién?’ Me dicen. Bueno, no, ni un problema. Yo era un tipo joven, tenía 30 años. Y los compañeros, los que estaban en su conjunto eran... tenían la cabeza blanca viste, me doblaban en edad a mí. Y claro, eso pesaba. Bueno, yo hablo con ellos, y cuando se desparraman así, vienen dos o tres de los viejos y me dicen ‘¿vos qué hacés todos los días?’ ‘Yo voy a la pileta’ les digo, ‘a Inmaculada a nadar todas las tardes’. ‘Ah, mirá’. ‘Ahí por la avenida Alem.’ ‘Ah, mirá, bueno’. ‘¿A qué hora vas?’ ‘Tipo a las 8, por ahí’. Yo vivía en Luciano Torrent y Barranquitas, calle Luciano Torrent contra las vías. Cuando saco la moto, tenía una SIAM... había dos autos, uno acá en la calle y otro en la calle acá, porque la calle cortaba ahí viste, se terminaba. Salgo yo en la moto y dos autos al lado mío, custodia (risa). Yo llegué hasta la Cruz Roja, llegué, paré, estacioné. Paré la moto, un auto de cada lado, uno acá y otro acá.

Se organizaron en función de la amenaza.

Claro, claro. Me amenazaron y... Y yo no hablé nada eh, no dije nada, ni una palabra, nada. Y yo sabía que...

Y eran tus compañeros.

⁴⁶⁰ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

Claro, eran mis compañeros, estaban ahí, con lentes oscuros, estaban ahí en dos autos cuidándome que no pasara nada. Porque el peligro era real”.⁴⁶¹

Además, varias entrevistas refieren a experiencias de organización de cooperativas y/o Mutuales, algunas más amplias, otras circunscriptas a la red de trabajadores de una línea o sección. Roberto C. comentaba al respecto:

“comprábamos los comestibles, los comprábamos a precio de costo y los repartíamos entre los compañeros, los repartíamos...cada uno pagando precio de costo. Formamos una mutual...Dentro de la sección. Y la sección nuestra fue una de las pioneras.

La Mutual era una cosa casera...prácticamente, poníamos, por ejemplo, en ese entonces, 50 pesos, 50 pesos por mes y teníamos, por ejemplo, cuando fallecía alguno, en el grupo este éramos 70... “Afilado”, la llevábamos una corona y le dábamos unos pesos, no me acuerdo ahora la cantidad, le dábamos unos pesos a la familia...”⁴⁶²

También nos comentó que organizaron una orquesta, con trabajadores de la fábrica en general, y participaron con la misma en bailes y carnavales, y recaudaron donaciones para ayudar materialmente a una escuela especial.

Emiliano, que trabajó hasta 1974 en la sección...y fue miembro de la Comisión Interna de la fábrica, nos explicó también que, durante su mandato como representante gremial, se puso en funcionamiento una Cooperativa de Consumo, sostenida por el delegados y CI:

“Hicimos la Cooperativa de Consumo. Teníamos un licenciado como delegado en la parte administrativa...Hicimos la cooperativa de consumo. Con esa cooperativa, uno tenía una tarjeta, todos los comercios de Santa Fe le daban financiado a los trabajadores con un descuento, un porcentaje... a los trabajadores de Fiat...con la cooperativa.”⁴⁶³

Por último, los vínculos tramados a partir del trabajo en Fiat, se reforzaban en distintos espacios de encuentro en los que los trabajadores de las plantas pasaban cierto tiempo juntos, dentro y fuera de la fábrica: la línea, el comedor, el club, los vestuarios de la planta, el colectivo, el bar de Mauri (que quedaba de camino a la fábrica), los propios hogares donde realizaban encuentros recreativos y festivos, el local de la UOM.

Identidad y organización obrera

La densa trama de relaciones establecidas entre los y las trabajadores/as, las experiencias compartidas en el espacio de trabajo y otros ámbitos de socialización, contribuyeron a la definición de una identidad y solidaridad de clase frente a un “otro” patronal que se personificó en las figuras de capataces, jefes, supervisores, directores.

Esa identidad se construyó en torno a la condición de trabajadores asalariados metalúrgicos, en relación de dependencia con la Fiat, multinacional italiana, la patronal que daba empleo y acceso a

⁴⁶¹ Ibídem.

⁴⁶² Entrevista a Roberto C. Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012

⁴⁶³ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

muy buenos salarios (en los primeros años), pero con la cual se entraba frecuentemente -en distintas coyunturas- en conflicto por reivindicaciones consideradas justas. Esa identidad obrera se fue fortaleciendo a medida que pasaron los años, se instalaron las nuevas plantas y se desarrollaron prácticas organizativas y de lucha que reforzaron lazos de solidaridad, aunque muchas veces se vio tensionada por otras definiciones identitarias como la de la “gran familia” propuesta por la empresa. O coexistió con otras, vinculadas a las múltiples relaciones sociales en las que se hallaban insertos los trabajadores: la de los ex DKW (en función de las trayectorias laborales previas), la de los cordobeses trasladados o los migrantes de pueblos o área rural circundante y algunos jefes italianos (variables espaciales y étnicas), la de militantes políticos y sindicales (en el caso de trabajadores que formaban parte de algún partido o de la estructura sindical), y las vinculadas a las diferencias generacionales y de género.

La identidad de clase de estos trabajadores de la Fiat fue dinámica, histórica, con fisuras y conflictividad interna, pero con la solidez necesaria para expresarse en formas de organización de base en la fábrica, articuladas con la estructura sindical más amplia a la que los obreros de la Fiat se afiliaron desde que las plantas se instalaron en Santa Fe: la seccional local de la Unión Obrera Metalúrgica. Dentro de las plantas de Fiat en Sauce Viejo se fue constituyendo una estructura integrada por un Cuerpo de delegados⁴⁶⁴ y una Comisión Interna, que se renovaban anualmente, conforme lo establecía el convenio colectivo metalúrgico, y se encontraban mayoritariamente compuestos por trabajadores provenientes del colectivo de obreros de las plantas y algunos administrativos.

Sobre el poder “asociativo” de los trabajadores de la Fiat en Sauce Viejo:

I. El encuadramiento de los trabajadores de la Fiat en la UOM seccional Santa Fe

Los trabajadores de la Fiat Sauce Viejo fueron encuadrados sindicalmente en la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) Seccional Santa Fe, en continuidad con la alineación sostenida por la anterior automotriz sobre cuya planta se instaló (DKW)⁴⁶⁵, lo que implicaba una situación disruptiva y poco habitual debido a que la mayoría de las empresas de esa rama otorgaban la representación al SMATA. La posibilidad de incluir las ramas automotriz, autopartes, tractores, maquinaria agrícola, motores, vehículos industriales, entre otras, había sido incorporada en los convenios colectivos de la UOM, permitiéndole disputar la representación de los trabajadores de esos sectores. Los conflictos con el SMATA frente a este panorama, atravesaron el período estudiado en esta tesis, quedando zanjado en la segunda mitad del año 1975 con un laudo del Ministerio Nacional de Trabajo que confirmaba el

⁴⁶⁴ Como explica Victoria Basualdo, los delegados son los representantes de los trabajadores por establecimiento. El cuerpo de delegados es un órgano colegiado que comprende a la totalidad de los delegados de un establecimiento laboral. La Comisión Interna también es un órgano colegiado, pero compuesto por un número reducido de delegados, cuya función es representar a la totalidad de los trabajadores de la fábrica ante la patronal, y liderar los reclamos obreros vinculados a las condiciones de trabajo, la salubridad, el nivel salarial e incidentes o demandas específicas.

⁴⁶⁵ También pertenecían a la UOM otras industrias de autopartes o herramientas que se habían radicado en la zona, como la Tool Research, la Bahco, Urvig, entre otras.

otorgamiento y reconocimiento oficial de la representación gremial de los trabajadores del sector automotriz a la UOM.

La dirigencia de Fiat Concord se había caracterizado, hasta el momento, por propiciar encuadramientos sindicales afines a la patronal, lo más débiles y subordinados posibles, con los que pudiera mantener diálogo, negociaciones y contener la conflictividad. Como analizaron diversos autores inicialmente (BRENNAN, 1992; GORDILLO, 1992; BRENNAN Y GORDILLO, 2008), en las plantas cordobesas, las políticas laborales de Fiat tendieron a anular cualquier tipo de actividad gremial seria”.⁴⁶⁶ En 1958, cediendo a presiones del gobierno y los trabajadores permitió a éstos la afiliación a la UOM cordobesa, aunque con desconfianza hacia una seccional que se posicionaba con autonomía y disputando a la conducción central articulada en torno a la figura de Vandor. El “hecho de que su primera planta instalada en Córdoba no comenzara produciendo automóviles sino maquinaria agrícola fue el fundamento que posibilitó evitar su encuadramiento en la seccional cordobesa del SMATA, que comenzaba a configurarse como el más poderoso de los sindicatos de la pujante industria automotriz provincial”.⁴⁶⁷ La estrategia apuntaba, además, a mantener divididos a los trabajadores automotrices locales.

Hacia 1960, por temor a que la UOM cordobesa adoptara tácticas más combativas para evitar que las bases volcaran su apoyo en favor de la afiliación al SMATA, que seguía disputando la representación de estos trabajadores, Fiat promovió la creación de los sindicatos por plantas. Logró una aprobación gubernamental para organizarlos en las plantas ya existentes y las abiertas recientemente en la misma Córdoba (Concord, Materfer y Grandes Motores Diesel) así como también en la nueva planta instalada en Buenos Aires. Quedaron así conformados: el SITRAC (Sindicato de Trabajadores de Concord), el SITRAM (Sindicato de Trabajadores de Materfer), el SITRAGMD (Sindicato de Trabajadores de Grandes Motores Diesel) y el SITRAFIC (Sindicato de Trabajadores de Fiat Caseros). En el caso de Buenos Aires, a diferencia de las primeras plantas cordobesas, la experiencia de afiliación fue desde el inicio la del sindicato por planta. Entre 1963 y 1964, en el marco de su enfrentamiento con la CGT y su intención de descentralizar las negociaciones colectivas, el gobierno de Illia, otorgó la personería a los nuevos sindicatos de planta⁴⁶⁸, dando encuadre jurídico a la fragmentación de la representación obrera.

Los trabajadores de la planta de GMD se resistieron a aceptar estas reglas de juego: cuestionaron el “carácter familiar” de las discusiones, planteando la necesidad de adherir a una organización sindical mayor que integrara a todos los trabajadores de la Fiat, y manifestaron la pretensión de ser tratados

Fiat venía de enfrentar en Turín muchos años de conflictividad con la alianza comunista y socialista que representaba a sus trabajadores europeos. En ese escenario, “a diferencia de caso de Ika, los primeros esfuerzos de organización sindical por parte de los comunistas no fueron bienvenidos por la compañía italiana y la actividad gremial fue virtualmente prohibida hasta 1958⁴⁶⁶ (BRENNAN y GORDILLO, 2008:40).

⁴⁶⁷ Santella, Lauffer y Robertini, recuperando trabajos de Gordillo y Brennan, correspondientes a la década de 1990 (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020).

⁴⁶⁸ Santella, Lauffer y Robertini analizan las corrientes que se consolidaron en estos sindicatos por planta: en el SITRAFIC se afirmó una conducción socialcristiana y “amarilla” bastante acorde al modelo buscado por la Fiat, mientras que en el SITRAC ascendió una conducción que articulaba sectores socialcristianos junto a referentes ligados a la Unión Cívica Radical -UCR- (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020).

como integrantes del movimiento obrero. Sus reclamos y acciones de lucha, lograron la afiliación al SMATA en 1965.

La situación de las plantas cordobesas de SITRAC y SITRAM, por su parte, se vio modificada luego del Cordobazo, cuando se conformaron y llegaron a la conducción de los sindicatos de planta SITRAC y SITRAM listas clasistas, que serían posteriormente reprimidos, aunque seguiría la conflictividad y las disputas por el encuadramiento sindical de los trabajadores entre la UOM y el SMATA. En el caso de Buenos Aires, Robertini sostiene que, frente a la emergencia del clasismo cordobés, Fiat buscó promover el apoyo a agrupaciones sindicales peronistas de derecha, ortodoxas, verticalistas, en la conducción del SITRAFI⁴⁶⁹, logrando finalmente el traspaso formal de la representación sindical a la UOM en 1972.⁴⁷⁰ Para este autor, esto significó un total y efectivo encuadramiento de las bases que anuló la movilización y la conflictividad, lo que resulta cuestionable desde el punto de vista teórico y empírico.

Las experiencias transitadas en Córdoba y Buenos Aires, mostraron a la dirigencia empresaria que los sindicatos por planta no habían resultado según lo esperado y que se hacía preferible otorgar la representación gremial de los trabajadores de sus plantas a la UOM, ahora organizada -a nivel nacional- en torno a la figura de Lorenzo Miguel. Robertini, Scarzanella⁴⁷¹ y algunos de nuestros trabajadores entrevistados, refieren a la realización de reuniones concertadas entre el propietario de Fiat, Presidente del directorio de Fiat Turín, Giovanni Agnelli y el general Juan D. Perón aún exiliado, acordando entre otras cosas la integración de los trabajadores de la empresa a la una estructura centralizada y verticalista que garantizara la “vuelta al orden”: al sindicato de la Unión Obrera Metalúrgica, cuyas conducciones nacional y provinciales eran mayoritariamente peronistas “ortodoxas” (aunque a nivel local, hubo muchos cuestionamientos de parte comisiones internas y delegados de base).

Teniendo en cuenta todo esto, la empresa apoyó el encuadramiento sindical de los trabajadores de Sauce Viejo en la UOM Santa Fe, sobre todo considerando que se trataba de una seccional, cuya conducción a nivel de Comisión Directiva del gremio se hallaba en manos de dirigentes peronistas ortodoxos y verticalistas, subordinados a las directrices de la dirección nacional del gremio, que se caracterizaban por la negociación y el diálogo, y la “contención” de sus bases.

⁴⁶⁹ Desde el inicio, los dirigentes peronistas se plantearon como prioridades el control del ingreso de nuevos trabajadores a través de una bolsa de trabajo y la integración de los trabajadores de Fiat Caseros al sindicato nacional metalúrgico. La conducción Azul y Blanca mantuvo siempre buenas relaciones con la empresa, consiguiendo algunas mejoras salariales para los trabajadores, aunque a menudo estas se dieron a cambio del incremento de la productividad o el sistema de premios a la producción. Así, durante los años siguientes el “equilibrio” entre capital y trabajo en gran medida se reprodujo sin grandes inconvenientes.

⁴⁷⁰ En agosto de 1972, una reunión conjunta de los delegados de las plantas de Caseros y El Palomar ratificó la fusión con la UOM con un 97% de los votos (76), y finalmente el 14 de septiembre de 1973, ya con el peronismo en el Gobierno Nacional, el SITRAFI se disolvería para transformarse en una Comisión Interna del sindicato nacional metalúrgico, fortaleciendo así las posiciones del grupo de sindicalistas peronistas que habían llegado a la conducción del sindicato de fábrica en 1965, y que se mantendrían incólumes hasta el golpe cívico-militar de 1976 (ROBERTINI, SANTELLA, LAUFER, 2020).

⁴⁷¹ Véase al respecto SCARZANELLA, 2019.

El liderazgo de la UOM Seccional Santa Fe, sede social y gremial “Augusto Vandor”, durante la década de 1960 y hasta 1973 estuvo a cargo de Afrio Penissi, que fue Secretario General de la Comisión Directiva del sindicato (a nivel nacional se hallaba Vandor hasta su asesinato en 1968 reemplazado luego por Lorenzo Miguel). Formaban parte de la Comisión Directiva de la seccional local, hacia 1971: Alfonso Barrera (Secretario Administrativo), Roberto Fleyta (Secretario organizativo), Ramón Rivero (Tesorero), Juan C Giustozzi (Pro-tesorero), Eduardo Re (Secretario de actas) y Ricardo Centurión (Secretario Asistencia Social).⁴⁷² El período de renovación de Comisión Directiva estaba establecido estatutariamente en cuatro años.⁴⁷³ Algunos de estos miembros de la “cúpula sindical” de UOM, durante el período 1973-1976, con la vuelta del peronismo al poder, se integraron a las estructuras políticas del gobierno provincial. Penissi dejó el cargo de Secretario general, para asumir como senador nacional, siendo reemplazado en el sindicato por Ricardo Centurión.

En las elecciones de 1973, en Santa Fe triunfó el FRE.JU.LI., un frente electoral que proponía nuevamente al ex gobernador Sylvestre Begnis (Movimiento de Integración y Desarrollo) como candidato al máximo cargo ejecutivo, acompañado en la fórmula por Eduardo Cuello, miembro del sindicalismo peronista, proveniente de la UOM Seccional Santa Fe. Era una alianza, avalada por Perón, que rápidamente mostró su fragilidad al calor de la intensificación de las disputas al interior del peronismo, que condujeron a crecientes presiones sobre el gobernador (a través de la figura de Cuello) para tomar posición en rechazo hacia los sectores más combativos y radicalizados y apoyar la “contención” y “depuración” promovidas a nivel nacional.

Las definiciones de Perón en contra de “la Tendencia” -que desde el exilio había incentivado y apoyado-, posteriormente, su muerte y la consecuente asunción de María Estela Martínez de Perón a la presidencia, que implicaron una profundización de la “derechización” del gobierno nacional, en un contexto de represión creciente, profundizaron las tensiones a nivel del gobierno provincial.

La UOM local se hallaba así atravesada por algunas particularidades: sostenía una alianza compleja y conflictiva a nivel del ejecutivo provincial a través de Cuello y un apoyo al gobierno nacional con el que se articulaba fundamentalmente por medio de Penissi (que había sido muy cercano a Vandor). Desde esos posicionamientos, se hallaba claramente alineada a favor de las directivas de Perón, continuadas luego por Isabel, de poner freno a los movimientos obreros combativos, clasistas, antiburocráticos (desafiantes de las políticas conciliatorias y acuerdistas con las patronales y los liderazgos burocráticos), que en la provincia de Santa Fe habían empezado a hacerse visibles, sobre

⁴⁷² Los nombres se hallan exhibidos en una placa colocada en la entrada de la sede de la UOM, al inaugurarse como sede el local hasta donde funciona actualmente, el día 23 de octubre de 1971.

⁴⁷³ Esa comisión conformada en 1971, fue renovada en marzo de 1974, manteniéndose prácticamente con los mismos miembros, excepto por el cargo de Secretario General que pasó a estar ocupado por Ricardo Centurión (que ya venía formando parte de la CD aunque con otro puesto) y la incorporación de dos nuevos miembros: Redente Furone y Otto Ademar Sanchez. Aunque excede el período abordado en esta tesis, cabe mencionar que encontramos un informe solicitado por el Jefe de la División de Informaciones de la Unidad Regional I, en el que se deja constancia de que esta misma comisión siguió vigente a nivel local (aunque con la intervención nacional y provincial, que será motivo de próximos análisis) durante los primeros años de la dictadura iniciada en 1976, siendo en marzo de 1978, prorrogado el mandato de sus miembros al haberse vencido el mismo luego de 4 años.

todo a través de la experiencia de los trabajadores de Acindar luego del Villazo a principios de 1974, y posteriormente con la llegada de la Lista Marrón a la conducción de la UOM seccional Villa Constitución a fines de ese año. Según Victoria Basualdo, esta experiencia era un indicador de la crisis de representatividad del peronismo, que no daba respuesta a las demandas de las bases obreras. Mostraba además que era posible disputar a la UOM los espacios de poder dentro de la estructura sindical, convirtiéndose en un exponente del proceso de radicalización política y social que se había profundizado en los últimos años, así como de la confluencia entre lucha sindical, política, y político militar (BASUALDO, V, 2013: 367).

En este marco, la dirigencia de la UOM seccional Santa Fe, reforzó su verticalismo, sus tácticas conciliadoras y distintas estrategias para contener los “desbordes” de las bases. Una de las prácticas bastante frecuente a la que recurría era el hostigamiento, la amenaza e intimidación a los delegados de planta que no acataran las directivas de la Comisión Directiva, a través de individuos de distintas agrupaciones, como la Juventud Sindical Peronista, que disputaban la intervención e influencia en el espacio cotidiano de trabajo (frente a otras agrupaciones del peronismo de base o de la izquierda peronista, o de otras filiaciones partidarias).

Sin embargo, y generando a veces contradicciones, al mismo tiempo que debía “enconsertar” y contener, también necesitaba construir legitimidad para mantener cierto apoyo de las bases y cuerpos de representación intermedia (sobre todo en ese clima de fuertes cuestionamientos a las burocracias). Esa legitimidad se intentaba sostener fundamentalmente, a través de la consecución de importantes beneficios económicos para los afiliados y el despliegue de políticas asistencialistas. Esto puede observarse en notas y comunicados publicados en la prensa, como también volantes que hacía circular la CD del gremio en las plantas. Citamos un ejemplo en este sentido. En la segunda quincena de septiembre de 1972, luego de una serie de conflictos y reclamos propios en Fiat, pero también por solidaridad con conflictos en la Tool Research, la cúpula de la seccional local de la UOM, hizo circular un volante en el que daban a conocer el petitorio presentado a la empresa por una Comisión Nacional Coordinadora de Agrupaciones Metalúrgicas del complejo Fiat Argentina (que daba cuenta de los niveles de organización y coordinación entre representantes de las distintas plantas, que para esta fecha, habían sido nucleadas en UOM⁴⁷⁴, excepto GMD). Junto al petitorio, el volante destacaba las importantes conquistas obtenidas por la Dirección de la UOM, instando a que “sirva ello de contestación a los difamadores que a diario con volantes anónimos que nunca hemos contestado tratan de deteriorar la imagen de los hombres que en forma circunstancial nos hallamos al frente del gremio y al servicio de los sagrados intereses de los trabajadores.”⁴⁷⁵ Entre las “conquistas” logradas mediante el diálogo y la negociación llevada a cabo con la dirigencia empresaria, se mencionaban:

⁴⁷⁴ Aunque, recordemos, con CIR provisionales formadas por trabajadores que no reconocían a los delegados y CI de UOM.

⁴⁷⁵ Volante distribuido por la CD en la planta de Fiat en Sauce Viejo, dirigida a los “Compañeros de Fiat Concord- Gestión Tractores- Sauce Viejo”, 23 de septiembre de 1972.

- Formación de Comisiones de evaluación de tareas en Gestión Tractores Sauce Viejo (también en Materfer y Mecánica Auto de Córdoba), para concretar la aplicación y reconocimiento, en los casos que correspondan, de la nueva categoría conseguida de “operario especializado”.
 - Conversión del premio de producción en salario hora, que variaba de acuerdo a las categorías y las plantas. En el caso de Santa Fe, se anunciaba la suspensión de un incentivo del 18% y una equiparación con el esquema de pago de este premio usado en las otras dos provincias. Se planteaba este cambio como beneficioso para los trabajadores santafesinos, ya que el porcentaje pagado anteriormente era menor que la suma fija pagada en los otros establecimientos. Se agregaba también que a esta conformación salarial (difundida mediante una tablita) se sumaría el pago del aumento dispuesto por decreto del Poder Ejecutivo Nacional, el mes siguiente.
 - La empresa se haría cargo del pago del 75% del valor de los medicamentos recetados por la Obra Social de Fiat (en Córdoba y Buenos Aires) o por los médicos de la UOM (para el caso de Santa Fe) a los trabajadores o sus familiares a su cargo.
 - Respuesta favorable frente al petitorio gremial en el sentido de dar activa participación en el manejo de los campos de deporte de que dispone Fiat Concord.
 - Elevar de \$300 a \$500 el monto de los préstamos personales que, frente a necesidades debidamente justificadas, solicitaran los trabajadores, reintegrables en los plazos establecidos, sin interés alguno.
- Además de levantar el estandarte de efectividad en el logro de conquistas económicas y sociales, otras veces, la legitimidad (puesta en cuestión por muchos trabajadores) buscaba sostenerse o reconstruirse, mediante la estrategia de ponerse al frente de las acciones de protesta (iniciadas sin sus directivas o aval) para canalizarlas. Esto se hizo palpable sobre todo en determinadas coyunturas de conflicto (en el capítulo 6 se desarrollarán algunas de ellas).

Esas prácticas y políticas sindicales que, en determinados momentos del período 1973-1976 tensionaron el estrecho vínculo que se mantenía con el gobierno provincial, se combinaban con la apelación a un discurso, una vez más, atravesado por la noción de “familia” (al que vimos, la empresa recurría para apuntalar sus prácticas paternalistas). En este caso, la “familia metalúrgica”. Dicho discurso podía usarse con el objetivo de aglutinar a los obreros en clave combativa para canalizar un reclamo, o por el contrario para llamar al encuadramiento en directivas que buscaran desactivar y frenar alguna reivindicación. En la idea de “familia metalúrgica” (también analizada en otros trabajos, como el de Simonassi para el caso rosarino) la dirigencia sindical de la UOM era asociada a la figura de la autoridad paterna, “con quienes sus hijos tienen relaciones de afecto y también de rebeldía, y donde algunos hijos son más obedientes que otros” (BRANDOLINI, 2019). Como sostiene Brandolini, esa noción de “familia metalúrgica” también solía ser empleada por los obreros, para activar solidaridades en determinadas coyunturas

Es preciso puntualizar que, no se replicaron en Santa Fe, las mismas secuencias de afiliación sindical que en Córdoba ni en Buenos Aires: no hubo experiencia de sindicatos de plantas, directamente se buscó “enconsertar” a los trabajadores a través de la afiliación a la UOM local. Sin embargo, los obreros y empleados organizados en instancias representativas de base e intermedias, Cuerpo de

Delegados y Comisión Interna (aún dentro de un sindicato de las características de la UOM santafesina de ese momento), se organizaron, movilizaron y en muchos casos discutieron y enfrentaron a la dirigencia de la seccional, en defensa de sus derechos, de lo que consideraron justo en relación a sus condiciones de vida y trabajo en las plantas. El corset de la “UOM” posibilitó a la patronal salidas negociadas en determinados momentos, pero no impidió el despliegue de diferentes formas de resistencia al interior de los espacios de trabajo, ni minimizó la conflictividad ni la combatividad obrera, que, por el contrario, fue intensa en diferentes coyunturas durante el período analizado.

II. Las Comisiones internas y Cuerpos de delegados como “redes densas”

La democratización de los espacios de representación gremial en la fábrica: la primera CI “renovada” (1973-1974)

Entre 1969 y 1972, en la planta de tractores funcionó una Comisión Interna integrada por un grupo de trabajadores que, según informaron distintos entrevistados, venían con participación gremial desde DKW y no habían resultado electos mediante mecanismos democráticos que propiciaran la participación de las bases obreras. En los testimonios orales⁴⁷⁶, aparecen descritos como un grupo de sindicalistas que no representaban los intereses de los compañeros, se dedicaban a tomar mates en una piecita ubicada bajo el tanque de agua, mientras en las líneas había “serios problemas.” Al momento de alguna situación conflictiva, eran funcionales a la patronal y a la conducción de la seccional local del gremio (Comisión Directiva), y -según estos relatos- no defendían los intereses concretos de los trabajadores en el espacio laboral.

En palabras de Emiliano:

“Cuatro o cinco (...) digitaban a los delegados de la comisión a dedo, como ellos querían, de acuerdo con los patrones y listo. No había ningún problema”.⁴⁷⁷

Juan Carlos cuenta, en el mismo sentido:

“cuando yo ingreso estaba...el grupo ese que no representaba a nadie. O sea, eran tipos...

¿Eran mayores? ¿Eran más grandes que ustedes?

Sí, sí...No esgrimían, o sea...no eran tipos provocadores, de alguna manera representaban la línea de Penissi y compañía”.⁴⁷⁸

Esta situación se modificó a principios de 1973⁴⁷⁹, cuando se desarrolló un proceso mediante el cual se eligieron, por primera vez, delegados por sección, de manera democrática, y se renovaron los miembros de la Comisión Interna a través de la votación realizada por los nuevos delegados electos. En términos de Juan Carlos:

⁴⁷⁶ Entrevistas a Juan Carlos I y Emiliano M.

⁴⁷⁷ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁴⁷⁸ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴⁷⁹ No pudimos determinar la fecha exacta, a pesar de la triangulación de fuentes.

“Se eligen democráticamente 1 o 2 delegado, por sección, según la cantidad de operarios. Democráticamente, línea por línea. Línea por línea se eligen democráticamente”.⁴⁸⁰

Una nota del periódico *Nueva Hora*, planteaba:

“Los obreros de Fiat Concord de Santa Fe, en Sauce Viejo, logramos imponer elecciones democráticas sección por sección para elegir el nuevo cuerpo de delegados. Antes, éstos se designaban por ‘lista única’, con integrantes digitados por la jerarquía sindical”.⁴⁸¹

Ese proceso que nuestros entrevistados describen como de “renovación democrática” de la Comisión y primera designación democrática de delegados, permitió el acceso de una nueva camada de representantes a dichos cuerpos colegiados, inspirados en otras formas de pensar las funciones, el rol y perfil del delegado, en comparación con quienes ocupaban cargos en la Comisión anterior, afin a la empresa. Uno de los miembros de esta Comisión, hizo referencia a un trabajo de militancia realizado a nivel de la planta, para obtener apoyo al momento de las elecciones de delegados, que resultaba clave en la posterior elección que éstos realizaban de los miembros de la CI. En términos de Emiliano:

“en la fábrica, cuando se elegía delegados, la gente sabía que...los grupos, los sectores políticos trabajaban...como trabajan los partidos políticos...Y bueno, hay que votarlo a fulano, hay que votarlo a fulano, hay que votarlo a fulano. Entonces, nosotros sabíamos que ganábamos la Comisión Interna. Porque si ganábamos la cantidad de delegados que nosotros suponíamos que teníamos que tener...cuando fueran a elegir los delegados, ahí iban a votar a la gente nuestra.”⁴⁸²

Esta Comisión Interna “renovada” estuvo formada por 5 integrantes ya que el convenio colectivo vigente en el ramo metalúrgico⁴⁸³, establecía esa composición cuantitativa en función del total de trabajadores empleados en la fábrica. Al superar esa cantidad, el número se ampliaba a 7 miembros (que es lo que ocurrió en Fiat Sauce Viejo unos años después, con la apertura de las nuevas plantas de motores y camiones, y el aumento significativo de personal, que llegó a aproximadamente 4800 trabajadores).

Según dicha normativa, los delegados debían ser designados siguiendo el reglamento interno de la UOM, que establecía ciertos requisitos, tales como: tener como mínimo 21 años de edad y una antigüedad mínima de 1 año y medio de trabajo en la fábrica. Se elegían por establecimiento, en función de las cantidades establecidas por el convenio colectivo. El mismo planteaba la designación de 2 delegados en el caso de establecimientos de no más de 20 personas, 3 delegados si no se excedían las 50, sumando uno más por cada fracción mayor a 20 personas. Las plantas de Fiat superaban en gran magnitud esas cantidades, por lo que, en base a esos parámetros, la elección se organizó en función de las cantidades de trabajadores de las distintas secciones (se votaban aproximadamente 2 o 3 por sección, de acuerdo a la cantidad de trabajadores que formaban parte de la misma). Durante

⁴⁸⁰ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁴⁸¹ Periódico *Nueva Hora*, 1era quincena agosto 1973.

⁴⁸² Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁴⁸³ Según el Convenio Colectivo vigente (162/71 y 215/71), renovados en octubre de 1972 y febrero de 1973. La CI debía tener 5 miembros para empresas que tuvieran entre 50 y 3000 trabajadores.

estos dos años, el Cuerpo de Delegados estuvo compuesto por aproximadamente entre 50 y 60⁴⁸⁴ trabajadores, aproximadamente.

Conforme a este marco legal, la UOM tenía obligación de notificar al empleador los delegados designados, y éstos de reconocerlos como tales, sin aplicar sanciones a los mismos por su condición sindical, sin causa justificada. Se establecía además que la Comisión Interna debía realizar reuniones semanales con los representantes de la empresa por asuntos vinculados a enfermedades, accidentes, vacaciones, licencias, préstamos, salarios, compensaciones y asignaciones, seguridad industrial. Antes de cada reunión la CI tenía que presentar por escrito a la patronal los casos y asuntos a tratar, elaborándose luego del encuentro, actas que dejaban registro de las discusiones, los acuerdos y conclusiones. Uno de los miembros de esta Comisión, sostuvo, con respecto a ello:

“primero discutíamos nosotros los temas y luego llevamos directamente el temario formado (a la reunión con los representantes empresarios)”.⁴⁸⁵

Otro de los representantes entrevistados, explicó que además de esas reuniones, en la diaria la resolución de problemas que se iban presentando (y que eran canalizados, expresados por los delegados) se hacía mediante tratativas de la CI con el jefe de personal, que dependía del gerente de personal, quien, a su vez, tenía diálogo directo diario con el director de la planta.

El convenio colectivo vigente en ese momento, señalaba que la CI debía informar al personal sobre cuestiones sindicales, exponiendo mensajes e información a través de unas vitrinas o pizarras especialmente dispuestas para tal fin en las plantas.

“Cuando se hacían asambleas de delegados en el gremio, la Comisión Interna informaba por el transparente o personalmente. La reunión general de delegados de la seccional de UOM se hacía generalmente los días sábados a la mañana, en el salón de conferencias que tenía la UOM”.⁴⁸⁶

También, se podían llegar a desarrollar asambleas espontáneas u organizadas de delegados, en el mismo espacio de la fábrica, en el comedor, por ejemplo, o entre trabajadores y delegado/s de alguna sección en particular, cuando surgía algún conflicto. Sin embargo, según nuestros entrevistados, durante los dos períodos anuales de esta CI, no fueron tan frecuentes las asambleas por sección, sí charlas informales o alguna asamblea en el comedor, y las habituales y periódicas que se realizaban en la sede del gremio, en este caso, generalmente, junto a delegados de otras empresas metalúrgicas de la zona.

Cuatro de los integrantes de esta comisión se definían como peronistas de base, algunos con militancia barrial, pero no partidaria, según explicitó uno de ellos cuando lo entrevistamos. Entre dichos trabajadores había afinidades y acuerdos respecto de cómo entendían su función y rol, exceptuando a uno de los miembros que respondía a las directivas y lineamiento de la Comisión Directiva del

⁴⁸⁴ En un listado de delegados de distintos establecimientos metalúrgicos, confeccionado por la UOM, que no pudimos fechar exactamente, pero que, por triangulación con otras fuentes, estimamos corresponde a este período, figuran 57 delegados de Fiat.

⁴⁸⁵ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁴⁸⁶ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

sindicato a nivel de la seccional Santa Fe y proponía una lectura distinta de la situación. Lo consideraban “la oveja negra, un tipo muy confidente de Penissi, perteneciente a la UOM”.⁴⁸⁷ No obstante, según indican, lograron ciertos acuerdos.

Uno de los miembros de esta CI, lo sintetizaba en estas palabras:

“en la batalla gremial que nosotros nos propusimos, tuvimos coincidencia, a pesar de que tuvimos un directivo de la comisión directiva de la UOM... lo teníamos en la Comisión Interna, él estaba acostumbrado a otra cosa. Pero, cuando nos vio él interpretó perfectamente qué era lo que pensábamos nosotros. Y coincidíamos los cinco en ese sentido...de que, para pelea gremial, no se podía escapar de lo político. Porque todo, todo es política. Entonces, mi obligación como peronista es decir bueno, uno de los puntos a tratar en la tarea para desarrollar en la Comisión Interna nuestra, era llevar el Convenio Colectivo de trabajo a muerte. Pelear desde el primer artículo hasta el último del convenio colectivo de trabajo.”⁴⁸⁸

Ese fragmento del testimonio también explicita con claridad cómo era pensada la función del representante gremial: desde la perspectiva de este grupo que había llegado a la CI, se hallaba fundamentalmente vinculada a la consigna de hacer cumplir el convenio colectivo en el desarrollo diario de la actividad laboral en las plantas.

Contraponiéndose a la mirada que muchos obreros tenían de la anterior CI, buscaron construir y difundir una imagen distinta del delegado y los órganos de participación gremial, sosteniendo que sus miembros debían reunir las siguientes cualidades: honestidad, transparencia, capacidad. Juan Carlos, que fue partícipe de esta experiencia, como delegado de sección insistió en resaltar esas características en la nueva CI:

“Lo que yo quiero rescatar de todo esto es que, cuando nosotros asumimos en el cuerpo de delegados, se elige Comisión interna, gente muy capaz, brillante.”⁴⁸⁹

Otro rasgo que debían presentar los nuevos representantes gremiales, era el de sostener conductas de trabajo ejemplar, por oposición a la imagen -que se buscaba deconstruir- del sindicalista “vago”, que “no quiere laburar”: la labor sindical no implicaba desatender el trabajo, las tareas en el puesto concreto dentro de la planta, sino por el contrario, una ardua y comprometida labor de militancia, diálogo y escucha, de estar en la fábrica en tiempo “extra” -luego de haber cumplido las horas de trabajo-, que podría sintetizarse en la frase del “caminar la fábrica” para conocer la situación de los compañeros y trabajar por garantizar un mayor bienestar. Por ejemplo, Emiliano cuenta que, luego de cumplir su turno de trabajo, se quedaba, más horas en la fábrica, para hacer su tarea gremial y política. En otras ocasiones, visitaba a compañeros que estaban o tenían familiares internados, para controlar, monitorear cómo estaban siendo atendidos en el sanatorio. La salud de los compañeros era una preocupación importante. Concluye sosteniendo:

⁴⁸⁷ Ibídem.

⁴⁸⁸ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁴⁸⁹ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

“Hacíamos muchas cosas importantes para la gente, y así íbamos ganando la confianza...queríamos cambiar todo lo que era antes, donde había un delegado o dos adentro, pero muchas veces, no aparecían. Había que estar metidos en la cosa, era lo que teníamos que hacer, nuestra obligación...”⁴⁹⁰

Otras dos metas claves, para este grupo, eran, por un lado, la de lograr “buenos tratos” entre las personas que se movían en la fábrica, “que todo el personal, de arriba hasta abajo, sepa que hay que tratarse bien”⁴⁹¹, priorizando el diálogo como primera vía de resolución de conflictos y obtención de las demandas planteadas, dejando las medidas de fuerza (como el detener la producción, ir a la huelga) como último recurso.

Emiliano, uno de los miembros de la CI, comentaba al respecto:

“Bueno, el primer punto que nos planteamos para discutir...el tema número uno fue el trato de persona a persona. De arriba, desde el jefe de planta, al jefe de sección, al encargado, al capataz, y al compañero. El mejor de los tratos. Ese era el punto inicial y principal. Nosotros queríamos imponer ahí era la buena relación. Porque la buena relación evitaba el conflicto. Y al evitar el conflicto, entonces se puede dialogar, se pueden lograr las cosas. Ahora, si nos ponemos como locos y cada uno impone su fuerza, vivimos en conflicto. Es lo que pasó después, cuando vinieron los problemas en fábrica porque ya se estaban yendo...los compañeros delegados porque no tenían digamos experiencia en la parte gremial, entonces se enfrentaban inútilmente, porque el obrero no tiene la fuerza. Como decía Perón ‘mandar es obligar, gobernar es persuadir’. No se ganaba nada con parar, si no tiene un sentido realmente.

El planteo era lograr que “el obrero vaya y trabaje tranquilo, contento. Termina su tarea y se vaya a su casa y no lleve un problema a la casa, porque se siente bien. O sea, lo humano, lo principal para nosotros era eso. Después, lo demás, lo de las categorías, lo íbamos a ir discutiendo en los temarios a medida que avanzara el tiempo”.⁴⁹²

Por otro lado, la otra meta propuesta era “concientizar a los trabajadores” de su situación respecto del capital (aunque sin proponer ir más allá de él), respecto de la empresa, visibilizar los niveles de explotación a los que éstos eran sometidos, mientras la empresa obtenía enormes ganancias. Emiliano nos cuenta en ese sentido, que durante el período que él formó parte de la Comisión Interna, entre 1973 y 1974, se fomentó la realización de un trabajo (por parte de los delegados) de medición de tiempos y cálculos de costos de lo que se producía en cada sección, con el objetivo de evaluar las diferencias entre cuánto ganaba la empresa y cuánto efectivamente pagaban de eso al obrero:

“Un día, hablando con un muchacho, me hizo entrar en razón...Me dice ‘mirá Emiliano, ¿vos sabés cuánto vale una tapa de cilindro?’ ‘Ni idea’... ‘¿Vos tuviste alguna vez...te percaste de que la ganancia de la fábrica es impresionante?’ Le digo ‘mirá, ¿a vos qué te parece? ¿por qué no hacemos un análisis de costo y le damos trabajo a los delegados así no se dedican a estar al pedo?’ ‘¿Y de qué forma?’

⁴⁹⁰ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁴⁹¹ Ibidem.

⁴⁹² Ibidem.

Le digo ‘es simple...yo estoy en la M2, ahí elaboramos tapas de cilindros y carters. Somos dos delegados. Vamos a ir a los proveedores, que son los que dan, qué ingreso hacen mensual a la fábrica...tantas toneladas de fundición de tanto...y los valores.’

Que cada delegado se interese en ese sentido. Que hable con el jefe, con el encargado y busque datos, datos, datos. Cuando tengamos el dato general, vamos a elaborar una carpeta cada delegado, para hacer un análisis de costos. Ah, no estaría mal... Nos va a llevar años...

Y los delegados laburaron (risas)... ¿Y por qué? ¡Y, porque es tarea nuestra! Si queremos conseguir cosas...estamos fuera de convenio nosotros. Nos están pagando por encima...pero si podemos lograr alguna conquista, algo... ¿por qué no? Para eso están ustedes, ¿para qué están los delegados? En vez de estar tomando tanto café...vamos a hacer número... ¡Ah! Porque algunos eran medios cortitos ahí, algunos...Bueno hijo, pero acá están comprometidos ustedes, son los delegados, están representando a la gente. Primerísimo, el bienestar de la gente...

Bueno, ¿qué pasó? La fábrica se enteró de todo lo que estábamos haciendo los delegados, cada uno con lo suyo. Entonces nos increpó el jefe de personal, nos llamó a una reunión. Y nos dice ‘hay mucho movimiento de delegados trabajando con la gente, perdiendo mucho tiempo’. ‘No, no...perdiendo el tiempo no...porque ustedes tienen cronometrista, ustedes controlan el tiempo de producción.’

‘Son los compañeros que son técnicos, esos los pusimos nosotros, pero no para estar al servicio de ustedes. Ellos toman el tiempo y la gente hace la producción.’ ¿sí o no? Bueno, listo...Lo que estamos haciendo es una elaboración de costos para ver, cuál es la diferencia entre la producción de cada empleado, de cada obrero, entre lo que produce y lo que se lleva a su casa. Y lo que la fábrica se lleva para su casa. Es una cosa normal, inherente a la tarea del dirigente.

‘¿Y por qué?’ Después lo veremos, cuando encontremos los argumentos valederos para discutir en una mesa, llevarlo a una paritaria, alguna cosa así, lo vamos a llevar...si no lo llevamos a nivel nacional, a Fiat nacional, a la UOM central.

O sea que lo terminaron al informe, lo hicieron...qué bien... ¿y lo llevaron a...?

Nosotros teníamos en forma secreta...manejábamos los números...a través de compañeros contadores. Claro, pero dijeron ‘no...es mucha plata’...Bueno, creamos una nueva categoría y que se arreglen...nunca hay que...mientras sean dos pesos, son dos pesos. (...) Planteamos una nueva categoría, que le sirvió a todo el gremio en el orden nacional: “especializado de producción”, que está por encima del oficial”.⁴⁹³

No pudimos determinar con mayor detalle ni exactitud en otras fuentes, los alcances y resultados de todo este trabajo, aunque a partir de la interpretación de los relatos de los integrantes de la CI. consideramos parece haber ayudado a generar conciencia sobre las características que adoptaba la organización de los procesos de trabajo y las cuantiosas diferencias entre las millonarias ganancias obtenidas por la empresa y el salario otorgado a los trabajadores, que, según los cálculos realizados por un miembro de la posterior CI, se encontraba aproximadamente en un 3% del costo de los bienes producidos en las plantas. Conforme lo indican los relatos orales, este trabajo generó descontento y desaprobación en la empresa, quien trató de frenarlo.

⁴⁹³ Ibídem.

La patronal terminó permitiendo la creación de una nueva categoría (que implicaba mejoras salariales) a la que se podía llegar en la jerarquía de los obreros de la planta (la cual posteriormente se incorporó al convenio metalúrgico en general), en respuesta a los planteos y debates que empezaron a recorrer distintos rincones de la fábrica, al visibilizarse las diferencias existentes entre los beneficios obtenidos por la compañía y los salarios obreros. Éstos, si bien eran muy altos en relación a los de otros trabajadores de la zona, a lo largo del año 1974 sufrieron un deterioro importante en términos de poder adquisitivo, lo que, sumado a otras variables, iría acumulando descontentos.

Por último, cabe hacer referencia a los vínculos que articulaban a este cuerpo de delegados y CI, con la Comisión Directiva de la seccional local del sindicato, así como el establecimiento de redes y tramas tendidos con otros actores obreros, estudiantiles y partidarios, durante este período. Para esto, resultan útiles los conceptos de *redes densas* -relaciones estrechas, cara a cara, en el espacio de trabajo- y las *redes extendidas* -relaciones con trabajadores de otros lugares geográficos o de sectores laborales diferentes (GHIGLIANI, 2016).

Por un lado, el proceso desarrollado a principios de 1973, de elección democrática de los delegados, y renovación de la CI (que quedó integrada por la nueva camada de dirigentes que estuvimos describiendo anteriormente) fue un punto clave en la constitución y el tendido de “redes densas” entre los trabajadores, al interior del espacio laboral, que se irían reforzando con el tiempo –y el desarrollo de distintas acciones colectivas- y posteriormente con una segunda CI “renovada”, que presentaría algunas características nuevas con respecto a la anterior, y enfrentaría otro contexto.

Por otro lado, ese desarrollo del cuerpo de delegados y la Comisión Interna al interior de la fábrica, se vio atravesado por los vínculos y las disputas entre las bases, esos representantes “intermedios” y la dirigencia de la seccional local del gremio (nucleados en su Comisión Directiva) -la cual, a su vez, se hallaba inmersa en sus propias redes y estructura centralizada y verticalista-, así como por la presencia de distintas agrupaciones sindicales (muchas de ellas “brazos sindicales” de agrupaciones políticas y político-militares) que buscaban tener injerencia en el espacio laboral, y que competían entre sí por ganar espacios en los cuerpos de representación colegiados dentro de la fábrica y fuera de ella: a nivel de la dirigencia del sindicato. Estas “redes extensas” se combinaban además con el tejido de alianzas a nivel de las comisiones internas de otras fábricas metalúrgicas de la zona, como los de Tool Research y Bahco, con quienes se entraba en contacto en las asambleas generales de cuerpos de delegados de empresas metalúrgicas realizadas en el local de la UOM en Santa Fe, aunque también muchos de esos vínculos se daban por fuera de esas asambleas, por comunicación directa entre los trabajadores de algunas fábricas. También se tejieron relaciones con los compañeros delegados y miembros de CI de las plantas de Fiat en Córdoba.

Finalmente, las redes se tendían además entre delegados militantes y agrupaciones estudiantiles, políticas y sindicales locales que, en momentos de conflictos, se solidarizaban con los reclamos obreros. Había además trabajadores que, por su trayectoria previa de militancia política (en varios casos, vinculada al paso por la Escuela Industrial o la Universidad, o en otros, al trabajo social barrial,

territorial) se hallaban ya ellos insertos en redes de solidaridades con otros compañeros que se proyectaban fuera de la fábrica.

Todas estas redes extensas, que espacialmente excedían el predio de las plantas de Fiat en Sauce Viejo y se proyectaban a escala local-regional, pero también más allá...poniendo en contacto Santa Fe, con las plantas de Córdoba y Buenos Aires, o activando alianzas con agrupaciones de alcance nacional, también se fueron fortaleciendo al calor de acciones colectivas de lucha y solidaridad obrera, y en los procesos de organización y movilización.

En esta parte del trabajo, focalizaremos la mirada en la relación entre las Comisiones internas y la Comisión Directiva del sindicato, haciendo algunas referencias en el próximo apartado, a los enfrentamientos y competencia entre agrupaciones sindicales y políticas por llegar a los espacios de representación obrera dentro de la fábrica y a nivel de la conducción gremial. Posteriormente, cuando analicemos algunos de los conflictos, también aludiremos a los vínculos con otras fábricas metalúrgicas de la zona o de las otras plantas de Fiat y a alianzas/activación de redes con otros gremios y otros actores sociales.

Como mencionamos anteriormente al describir la composición de esta CI que se desarrolló a lo largo de los años 1973 y 1974, uno de sus 5 miembros era “de la línea de la CD de la UOM”. Esa identificación que aparece con claridad en los relatos, marca a priori una diferenciación identitaria que establecían estos representantes gremiales de base, a partir de la cual se pensaban como miembros del sindicato, pero a la vez como algo distinto a lo que veían en la cúpula sindical que conducía el gremio. No propondremos aquí un enfoque dicotómico bases-dirigencias, porque consideramos no permite echar luz sobre tramas y relaciones mucho más complejas que no pueden reducirse a un mero enfrentamiento entre “buenos” y “malos”, entre los “verdaderos” representantes de los intereses obreros y los dirigentes burócratas enquistados en la dirección del sindicato. Claro está en el caso analizado que, la relación entre los trabajadores y sus representantes a nivel de la fábrica con los dirigentes de la CD del gremio, fue predominantemente, de tensión, oposición y enfrentamientos, pero también que, en muchas instancias debieron actuar de manera coordinada, se respaldaron o incluso se defendieron y legitimaron entre sí.

Resulta útil hacer alusión brevemente (sin pretender un repaso completo de los debates en torno a la problemática) a algunos estudios historiográficos que han problematizado los abordajes en ese sentido y han propuesto superar las visiones simplificadoras que construyeron imágenes idílicas y distorsionadas que separaban tajantemente a una dirigencia siempre opuesta a los procesos de lucha, enfrentada a bases constantemente dispuestas a luchar y radicalizar los procesos. Esos enfoques reduccionistas, planteaban a las dirigencias como externas, por fuera de la clase, formando un extracto social diferenciado que se integra políticamente y no comparte ni representa los intereses de la clase de la que proviene, e incluso trata de contener todo tipo de conflicto de clase. Distanciándose de esos abordajes, algunas investigaciones han propuesto reflexionar en torno a actitudes de consenso de algunos trabajadores para con sus dirigentes pensándolos como agentes activos en el proceso de legitimación de los mismos (no pensar en términos de una mera dominación por parte de la

dirigencia) y por otra parte, analizar los distintos niveles de mediación entre las cúpulas y lo que genéricamente se denominan “bases”: es decir, el funcionamiento de los cuerpos de delegados y las comisiones internas, para una mirada más integral y problematizadora de la dinámica sindical (BASUALDO, V, 2010).

Por otra parte, son claves los planteos de Ghigliani y Belkin en torno a la necesidad de superar la visión binaria bases/dirigencias, pero evitando al mismo tiempo, caer en miradas revisionistas opuestas que también terminan en el error de construir imágenes estereotipadas: ni es correcto afirmar como premisa a priori que la clase obrera y la burocracia sindical poseen identidades diferenciadas con intereses opuestos; ni el extremo contrario, de sostener que las direcciones gremiales son una expresión directa de sus bases sociales y por lo tanto deben ser respetadas (BELKIN y GHIGLIANI, 2010). Según los autores, en ambas perspectivas, se considera a los intereses de las bases de manera esencialista, como algo dado y preexistente, dejando de lado los múltiples factores y procesos que intervienen en la definición y construcción de esos intereses. Éstos, la clase y su conciencia, resultan -como señala Thompson-, de la lucha de clase.⁴⁹⁴

A esos planteos añadimos otras dos consideraciones. Desde un análisis superador de las miradas dicotómicas, que procura evidenciar la complejidad de las relaciones entre trabajadores, órganos de representación intermedia en las fábricas, comisiones directivas, Victoria Basualdo, recuperando aportes de R.Hyman, sostiene que los dirigentes sindicales (en nuestro caso, la dirigencia de la seccional local de la UOM) se enfrentan al problema de la legitimación para mantenerse en el poder como tales, por lo que necesitan, aun en contradicción con algunos de sus propios posicionamientos o lineamientos, preservar “cierto grado de democracia interna” y en algunos momentos, terminan poniéndose a la cabeza de movilizaciones que no arrancaron por iniciativa propia. Ello les permite legitimarse tanto frente a los trabajadores como a los empleadores, que terminarían avalando su continuidad (es decir, los obreros no son sujetos pasivos y manipulados, sino actores que permiten, avalan o consienten -aun en medio de fuertes enfrentamientos- la continuidad de los dirigentes en los espacios de poder de la estructura sindical (BASUALDO, V, 2010).

La otra consideración a realizar tiene que ver con desandar la idea preconcebida que asocia democratización al interior de las organizaciones sindicales con mayor confrontación con el capital o un cuestionamiento de las relaciones capitalistas de producción, proponiendo su destrucción y reemplazo. Esa relación puede o no establecerse, sumado a que la democracia hacia el interior de los sindicatos depende de muchos otros factores como el poder de la patronal, el poder del Estado y las características propias de la producción, entre otras variables, que exceden las reglamentaciones y los estatutos internos.

⁴⁹⁴ En otros términos, las clases no existen de manera independiente una de otra y luego entran en relación, sino que toman forma a partir de la lucha: “cuando algunos hombres, de resultas de sus experiencias comunes –heredadas o compartidas-, sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos –y habitualmente opuestos- a los suyos” (THOMPSON, 1984).

Si volvemos al análisis de las relaciones entre el Cuerpo de Delegados, la Comisión Interna y la Comisión Directiva de la UOM, observamos a través de los testimonios orales, abiertas y explícitas referencias al conflicto y enfrentamiento permanente. Como se mencionó, muchas figuras representativas de la cúpula sindical de la UOM se hallaban, como a nivel nacional, estrechamente vinculadas al peronismo, y habían logrado una fuerte inserción en la estructura política provincial luego de las elecciones de 1973. Eran vistos efectivamente por muchos trabajadores y representantes de base, como jerarcas, burócratas, corruptos, negociadores, pro-patronales, traidores.

El papel que había jugado Penissi, junto a Vandor, en el proceso de crisis y cierre de la DKW, alimentaba en muchos trabajadores la imagen de la traición. En muchos relatos aparece la idea de que estos “burócratas” no habían apoyado los reclamos de los trabajadores de la DKW y sus decisiones asamblearias, en su momento los hicieron salir de la fábrica que habían ocupado en la coyuntura más álgida de la protesta y los “entregaron” en connivencia con la dirigencia empresarial, para justificar despidos y cerrar la fábrica, que se hallaba inmersa en una profunda crisis financiera (1967-1968). En ese sentido Raquel y Ruben comentaban:

“Ruben: Estaba Penissi de Secretario General... ¿lo sentiste nombrar? Flor de “tránsfuga”.

Raquel: acá, en esa época la DKW se estaba fundiendo, no cobrábamos y qué sé yo...y el capo de la UOM en Buenos Aires era Vandor. Y vino una vez acá...

Ruben: una traición...

Raquel: el tipo fumando cigarrillos importados, en esa época un cigarrillo importado era algo...en un Mercedes Benz...

Raquel: en un auto Mercedes Benz blanco. O sea, viste...a la alta escuela... Y sí, está todo solucionado, y mentira. No, no te solucionaban nada...no, no...

Ruben: y cuando hicieron la concentración adentro de fábrica, la asamblea qué se yo... Subió y ‘bueno, hay que abandonar la planta, esto y lo otro...’ Los hizo salir, estaba... Salieron los obreros de la planta, brummm les cerraron. Todos afuera, por abandono de trabajo.”⁴⁹⁵

El relato enfatiza la figura del burócrata -que viene de afuera, ostentado un auto caro y cigarros importados- como traidor de los intereses obreros, como “tránsfuga” que negocia con la patronal y con las autoridades locales del gremio, a espaldas de los trabajadores. Esas imágenes aparecen de manera recurrente en varias entrevistas de trabajadores que venían de la DKW, aunque también en otros operarios que habían escuchado los relatos. Las críticas desde esos discursos y representaciones en torno a la cúpula sindical, se hacen fuertes a lo largo del período estudiado. No sólo aparecen en los testimonios, sino también en diversos volantes y panfletos consultados”.

En palabras de Emiliano:

“La relación de la comisión interna y los delegados con la UOM, era de enfrentamiento constante, pero un problema interno. En ese tiempo, estaba Penissi...”⁴⁹⁶

⁴⁹⁵ Entrevista a Raquel S. y Rubén P. Realizada por Bianco, 14 de febrero 2020.

⁴⁹⁶ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

El repudio tenía que ver sobre todo con el despliegue de un estilo de conducción, basado en las maniobras electorales, la concentración de poder, el uso de las amenazas y el hostigamiento contra los opositores.

Sin embargo, al mismo tiempo, observamos cierto reconocimiento de los miembros de esta primer CI renovada a la CD de UOM, por la firmeza de los posicionamientos frente a otros sindicatos que disputaban la representación gremial de los trabajadores de la Fiat (el Smata), y su capacidad de negociación que permitía obtener importantes beneficios económicos para los trabajadores de la rama. Cuando María Laura Ortiz analiza las estrategias empleadas por la UOM “para sostener su hegemonía en el sindicato”, precisamente plantea que el núcleo dirigente controlaba la afiliación y la participación electoral para evitar la inclusión de opositores, utilizaba la amenaza y la violencia física contra ellos, pero al mismo tiempo mantenía y lograba un alto grado de respuesta a las demandas de los trabajadores, “resolviendo cada conflicto en el espacio mínimo necesario y evitando la conformación de redes horizontales entre trabajadores” (ORTIZ, 2019: 245). Emiliano nos decía al respecto:

“Nosotros podemos haber criticado a Penissi por un montón de cosas, pero no le podemos negar que acá la conducción de la UOM en ese sentido era firme. (...) había una puja con éstos de Smata...había una puja para quitarse la fábrica... Los de Smata, en una fábrica de automóviles podían justificarse en alguna medida, pero como la producción se hacía dentro de la planta, esto era metalúrgica...como los ferroviarios podríamos haber sido metalúrgicos también acá en los talleres. Es una puja sindical que hay por el problema económico. Cuanto más acumulás afiliados, acumulás más capital, más poder. Eso, en política es así un poco.”⁴⁹⁷

Raúl, otro de los integrantes de la Comisión Interna, planteaba lo siguiente en relación a los vínculos entre la CI de Fiat y CD del sindicato:

“Bueno, mirá, yo te voy a decir una cosa... Giustozzi era de la Comisión Directiva, nosotros 4 podríamos decir éramos...no opositores al gremio, pero no éramos de la línea concreta de la Comisión. Pero nunca nos hemos llevado mal, ni podemos decir -por lo menos yo- que nos hayan traicionado, ni nada de eso. Penissi y la gente del gremio...Después uno de los capos era también Centurión, que más tarde fue Secretario general. Siempre nos hemos manejado con total honestidad. Incluso, era una táctica nuestra ahí adentro que, la comisión nuestra hablaba con la empresa. Cuando los papeles se nos quemaban recurríamos al gremio... Y... entonces el gremio nos pedía una de mínima y una de máxima, y nunca nos traicionó.”⁴⁹⁸

Incluso, en la siguiente CI, de rasgos más contestatarios, perdurará un cierto respeto a la UOM como sindicato, por su capacidad de aglutinar y movilizar, más allá de su cúpula dirigenal:

“un sindicato en el tiempo nuestro...la UOM hacía una manifestación y dios me libre...aunque no...aunque tenía partes disidentes que no compartían con ellos su forma de ser...Los respetaban...”⁴⁹⁹

⁴⁹⁷ Ibídem.

⁴⁹⁸ Entrevista a Raúl C. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

⁴⁹⁹ Entrevista a Roberto C. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012

Esos reconocimientos coexistían con críticas y enfrentamientos vinculados sobre todo a la definición y defensa de modos distintos de acción y representación gremial, punto sobre lo que luego volveremos. No obstante, aparece en nuestros entrevistados, el planteo de que, a nivel de la fábrica, los que “mandaban” como representantes de los trabajadores, eran el cuerpo de delegados y la CI, no la CD de la UOM. Se esbozan referencias a la concreción de ciertos acuerdos, en el marco de “luchas internas”, que les permitían mantener el control en las plantas, por sobre la injerencia de la dirigencia de la seccional:

“en luchas internas, hay que también ceder en algo... porque si vos conmigo tenés un negocio... si vos querés hacer el negocio y yo quiero hacer el negocio, tengo que pensar que tengo algo que ceder para poder lograrlo, porque si no nos peleamos. Bueno, en política es lo mismo. Entonces, como nosotros sabíamos...intuíamos por la militancia que teníamos, que esa dirigencia a nosotros no nos sobrepasaba en capacidad, no había ningún problema...Al contrario, los podíamos dominar...”⁵⁰⁰

A nivel del cuerpo de delegados, la tensión entre quienes defendían la línea de la conducción de la UOM y los que se le oponían, era más fuerte, según los propios miembros de la CI entrevistados:

“entre los delegados sí había dos líneas claras. Una línea pro-gremio, otra línea no tanto. Y, estaba todo...el deseo totalmente lógico y justo de hacerse cargo de la Comisión Interna y eso...”⁵⁰¹

Son planteadas sobre todo como disputas por las características que adoptaba la conducción gremial: “gente que estaba con Penissi en ese tiempo, gente que no, más independiente.”⁵⁰²

Juan Carlos, delegado en este período, planteó al respecto:

“La presión que yo recibí fue la persecuta de la empresa y las diferencias que yo tenía con la UOM, con la conducción de la UOM. Hablar en ese momento de la conducción de la UOM, había...Nosotros teníamos a veces asambleas de delegados, y estaba una patota de la 26 de Julio en la puerta. En la UOM había un dormitorio con cuquetas y armas automáticas.

Y en la planta, ¿ellos tenían gente?

Sí, la 26 de Julio tenía mucha gente. Mucha gente ahí adentro.”

La postura de la UOM, era la de, negociar y arreglar con la empresa...

Sí, aparte hay elementos...de que Penissi entregaba a todos. No es que uno piensa...”⁵⁰³

Raúl, desde la CI, por su parte, enfatiza que eran conflictos internos, y que al momento de conflictos frente a la empresa o hacia afuera, primaban la unidad y los lazos de solidaridad entre los trabajadores, por sobre esas disputas.

Algunos trabajadores y agrupaciones de izquierda, pensaron este primer proceso de democratización interna de la estructura sindical y la siguiente renovación en la planta como el triunfo de un movimiento de rasgos clasistas (en un testimonio citado más adelante se lo compara con experiencias

⁵⁰⁰ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁵⁰¹ Entrevista a Raúl C. Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.

⁵⁰² *Ibídem.*

⁵⁰³ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

clasistas cordobesas, aunque señalando las discrepancias), que expresaba el hartazgo frente a las traiciones de Penissi, y la conformación de un grupo de representantes “honestos y combativos”, aunque “subsistían traidores que debían ser combatidos”⁵⁰⁴. Otros obreros, vieron muchos límites en este proceso de democratización interna.

No obstante, para muchos era un paso importante en una renovación “antiburocrática” necesaria para conformar cuerpos de representantes que atendieran verdaderamente a las problemáticas que acuciaban a los trabajadores -que en el último capítulo profundizaremos al analizar los motivos de los conflictos-:

“insalubridad en muchas líneas, ritmos agotadores y en creciente aumento mientras se estanca el salario, prepotencia de encargados y jefes hacia los operarios, servicios de alcahuetes que ‘fichan’ a los compañeros luchadores, amenazas e intimidación al personal”.⁵⁰⁵

Hacia una segunda CI renovada (1975)

Hacia fines de 1974, principios de 1975, tuvo lugar un segundo momento de renovación en la composición de la Comisión Interna y el cuerpo de delegados, no sólo en términos cualitativos, sino también cuantitativos. Se amplió la cantidad de miembros de ambos grupos colegiados, conforme la instalación de las nuevas plantas de camiones y motores elevó a casi 5000, la cantidad de trabajadores empleados.

A su vez, hubo un recambio completo de los miembros de dicha comisión, reemplazados por un grupo de trabajadores que se había ido conformando al calor de redes de militancia sindical y política en el espacio de trabajo.

Hay muchos aspectos de este proceso que no se han podido reconstruir en su totalidad a partir de las fuentes consultadas (que proveen escasa información al respecto), pero en las entrevistas aparecen algunos indicios para pensar o deslizar posibles explicaciones: por un lado, observamos en la CI anterior, una tendencia al decaimiento, cansancio, desgaste y desmoronamiento del perfil de militantes confrontativos y combativos, que se movían en pos de mejorar las situaciones concretas atravesadas por sus compañeros. No queda claro (en las fuentes de las que disponemos) por qué se produjo ese cambio, ese debilitamiento, esa “pérdida de combatividad” señalada por algunos de los trabajadores entrevistados. Quizá pueda estar vinculado al recrudescimiento de la interna peronista en la provincia y a los posicionamientos adoptados frente a las directivas emitidas por Perón y las estrategias de la UOM para “frenar” a los sectores más contestatarios.

Juan Carlos, miembro del cuerpo de delegados, nos comentaba al respecto:

“Sí, la Comisión interna estuvo...en el inicio fue una conducción maravillosa. Digamos, yo lo podría comparar con, en ese momento, el gremialismo de Córdoba, de la línea Salamanca, Tosco. Si bien discrepaban, ese tipo de gremialismo.

⁵⁰⁴ Periódico *Nueva Hora* del PCR, 2da quincena 1973.

⁵⁰⁵ *Ibíd.*

Ahora, no sé qué pasó, o qué...algo pasó...que, a partir de la mitad de año, la Comisión Interna **se** desinfló. No era más la de antes. No digo que traicionó a nadie, sino que no eran los mismos de antes, no sé qué pasó...y yo un día le pregunté a la cabeza: ‘¿por qué?, ¿qué pasó?? decime’. ‘Y, porque el cuerpo de delegados también pegó un bajón’.

Le digo, ‘que yo sepa, no...’ Nosotros quedamos, al pegar ese bajón la CI, nosotros la gente que estaba ahí, que representaba a los trabajadores, quedamos un poco indefensos...A no tener respaldo directo de CI”.⁵⁰⁶

En la entrevista que realizamos a Raúl, miembro de la CI -al que Juan Carlos preguntaba en el diálogo anterior, qué había ocurrido-, el recambio aparece vinculado a la decisión que habían tomado los 5 miembros de la CI, de continuar postulándose para una renovación sólo si era juntos, como grupo. En caso de no poder seguir así, no continuarían Raúl explicó que un grupo de delegados lo invitó a sumarse como miembro de una nueva CI, junto a un grupo renovado de compañeros, pero con motivo del acuerdo antes mencionado, no aceptó dicho ofrecimiento:

“los delegados me querían elegir a mí y a otros. Pero dijimos ‘no, vamos los 5 o no’... Y entonces yo me fui de la CI...

¿No quiso seguir el resto del grupo...o cómo fue?

No, los delegados querían que vaya yo con otro grupo de gente...

Pero habíamos hecho un acuerdo... de a todo o nada..”⁵⁰⁷

Por otro lado, en paralelo a ese decaimiento en el perfil combativo de la CI y a la decisión de sus integrantes de no continuar como tales y no participar en la preparación de las siguientes elecciones (si no era manteniendo el mismo grupo), observamos la emergencia y conformación de una nueva camada de delegados operarios y administrativos que, en disconformidad con el rumbo adoptado por la conducción de la CI y CD vigentes, y preocupados por distintas problemáticas observadas en el espacio de trabajo, decidieron comenzar a participar de esos ámbitos de representación y prepararon el terreno para generar apoyos al momento de las siguientes elecciones de delegados por sección. Mario, uno de los integrantes de esta nueva Comisión Interna (reelecto en su mandato como delegado y luego designado miembro de la CI), vigente para el año 1975, cuenta que habían logrado armar un grupo, que:

“comenzó a tomar forma en el año 1973, 1974, cuando ya estuvimos en el cuerpo de delegados y nos empezamos a conocer. Teníamos la actitud de plantear cosas, armar listas de planteos y negociarlos con la empresa. Sin resignar nada, pero tampoco sin tener una actitud de decir ‘si no me dan todo, quemo la fábrica’. Una actitud negociadora, pero respetuosa de la gente a la que representábamos”.⁵⁰⁸

En palabras de Roberto -otro integrante de esta nueva CI- y su esposa:

⁵⁰⁶ Entrevista a Juan Carlos I. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.

⁵⁰⁷ Entrevista a Raúl C. Realizada por Bianco, 7 de septiembre 2020.

⁵⁰⁸ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

“Nuestros pedidos llegaron a ser realizaciones para mejorar... Para que la fábrica mejore, así que no éramos unos combativos que sólo queríamos ganar más... Por supuesto, peleábamos por lo que nos correspondía, pero no era una lucha descarnada así..., no éramos enemigos de la fábrica”.⁵⁰⁹

Según Mario, ese grupo de trabajadores empezó a tener cierta organicidad desde el Cuerpo de Delegados: comenzaron a reunirse sistemáticamente y a discutir los asuntos que los preocupaban y afectaban a los trabajadores de la fábrica. Había entre ellos, militantes del Frente de Izquierda Nacional (como Mario y otro compañero), algunos militantes de la Juventud Trabajadora Peronista, pero en su mayoría trabajadores que se identificaban simplemente como “peronistas de base”, de - más o menos, en ese momento- entre 35 y 45 años, con mucha experiencia de trabajo, aunque -en su mayoría- sin trayectoria sindical previa. Mario describe a éstos últimos, como trabajadores que no militaban partidariamente, pero que por diferentes motivos (razones familiares, barriales) se identificaban y definían como peronistas. En palabras de Mario, eran

“para mi gusto, muy consecuentes e intransigentes en lo que consideraban oportuno de plantear. Eso debo reconocerlo, eso me gustaba mucho a mí.”⁵¹⁰

Los vínculos entre este grupo de trabajadores y la convergencia en este espacio de representación sindical al interior de la fábrica, se reforzaron entre ellos, fundamentalmente por compartir una serie de acciones y preocupaciones en el quehacer cotidiano de las plantas, más que por identificación ideológica o inscripción partidaria-sindical en común.

Parte de este grupo de delegados es el conformó la Comisión Interna que se desarrolló durante el año 1975. Algunos de ellos, como Roberto, venían de líneas de la planta en las que habían logrado como delegados, construir fuertes lazos de solidaridad entre los compañeros de la sección, a partir del desarrollo de acciones colectivas de ayuda mutua.

Otra de las particularidades de esa nueva Comisión, era que había entre sus miembros, delegados del sector administrativo, como el caso de Mario. La participación sindical de los trabajadores de esas áreas no era frecuente: no era habitual encontrarse con dirigentes sindicales metalúrgicos que provinieran del sector técnico administrativo. Sin embargo, el gremio los representaba, el convenio metalúrgico los incluía bajo su representación. Esa posibilidad alentó la participación sindical de algunos administrativos, que venían de experiencias de militancia política universitaria y vieron en las instancias gremiales internas, espacios propicios para proyectar su compromiso político en el ámbito laboral.

En relación con esto, Mario destaca que su irrupción y la de un grupo de compañeros del sector administrativo, fue algo novedoso, pero sumamente importante, porque

“llevó al seno de la discusión con la patronal toda la problemática administrativa que estaba en los papeles pero que no estaba en las discusiones de todos los días”.⁵¹¹

⁵⁰⁹ Entrevista a Roberto C. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo de 2012

⁵¹⁰ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

⁵¹¹ *Ibíd.*

Dicha Comisión llevó adelante distintas acciones y discusiones desde una perspectiva que buscaba diferenciarse de lo que consideraban, por un lado, una política sindical conservadora del peronismo ortodoxo, y por otro, una política sindical ultraizquierdista, pensadas ambas como “ajenas a lo que el conjunto de los trabajadores quería hacer.”⁵¹² Las estrategias de lo que denominaban “ultraizquierda” -militantes vinculados a organizaciones político-militares, eran consideradas un “suicidio político”, que no podía terminar en resultados exitosos.

El grupo que llegó a la conducción interna, entró en conflicto y tensión con esas dos posiciones, desde las cuales recibía amenazas, hostigamiento, presiones. Mario sostiene:

“nosotros éramos una agrupación que estaba amenazada por derecha y por izquierda o por derecha y por ultraizquierda.”⁵¹³

A esas disputas con grupos de trabajadores y dirigentes sindicales que no estaban de acuerdo con las formas de proceder de este grupo que había llegado a la CI, se sumaban las desplegadas con la patronal y los intentos de los directivos por cooptarlos:

“Roberto: ¿sabés cómo nos decían? “Pata redonda” Porque pateábamos y no pateábamos ni para la UOM ni para la fábrica...

Estela: Los llevaban y se reunían con los directivos...los trataban de dar vuelta...”⁵¹⁴

Se trataba de una “batalla” con varios frentes: la patronal; la propia conducción sindical con la que no estaban de acuerdo; militantes que sostenían posiciones más combativas y radicalizadas con las que discutían. Toda esta conflictividad se desplegó en estos órganos de representación sindical en el espacio de trabajo, que atravesaron un amplio proceso de democratización, el cual presentó contradicciones, vaivenes y límites, y se mantuvo, además, como un desarrollo y propuesta de transformación dentro de los marcos y fronteras del capitalismo.

Desde esos planteos, esta nueva CI, reforzó una imagen del delegado, del representante gremial de base, que ya se había planteado con la Comisión anterior: un sujeto honesto, trabajador, atento a los problemas de los compañeros, un compañero que “caminaba la fábrica”. Ésa era también la imagen de delegado que promovía la JTP y su frente sindical (que alcanzaría cierto peso en el cuerpo de delegados en este período), en disputa con el que se asociaba a la imagen de los burócratas sindicales:

“nosotros teníamos que ser el mejor compañero para llegar a ser el mejor delegado, porque esa era la forma, vos tenías que estar, si el compañero tenía un problema tenías que escucharlo, nos obligábamos a estudiar los estatutos, las cuestiones laborales, a conocer del derecho laboral, teníamos una especialización muy grande.”⁵¹⁵

⁵¹² Segunda entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 26 de octubre 2020.

⁵¹³ *Ibíd.*

⁵¹⁴ Entrevista a Roberto C. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012.

⁵¹⁵ Francisco K. agrega: “Un día en la tapa de Hortensia hay un tipo pintando la pared y pasa un vaguito joven vestido a la usanza -como nos vestíamos nosotros en aquella época- y dice “jefe, ¿no quiere que lo ayude?”, y el tipo piensa, dice “¿este vago es pelotudo o es de la JP?”, viste.” Entrevista a Francisco K.

En las entrevistas, aparece la idea de que el recambio y la renovación, no resultaron de un enfrentamiento a gran escala como había ocurrido en otras partes del país y en otros gremios donde hubo enfrentamientos muy grandes. Según Mario

“acá fue una cosa medio natural, donde hubo una especie de reconocimiento creo yo, pasado un tiempo, un reconocimiento a una conducta sindical diferente a lo que venía de atrás. (...) la gente detectó que había una intención de tener una conexión más directa con los trabajadores, o sea, estar más cerca. Otro elemento que me parece que la gente valoró en ese momento para elegir a esta nueva comisión interna fue que este grupo de gente aparecía como un grupo incorruptible en principio, (...) que trasladaría los reclamos de los trabajadores a la empresa (...) firmemente.”⁵¹⁶

En el mismo sentido, destacando la honestidad, la laboriosidad y cumplimiento de su trabajo en planta, la defensa de los derechos de los trabajadores (diferenciándose y criticando a los dirigentes corruptos, vagos o que no trabajaban, que buscaban beneficiarse individualmente) Roberto y su esposa, comentaban:

“Roberto: La diferencia es que nosotros éramos trabajadores y...

Estela: cumplían...

Roberto: Cumplíamos...y en base a nuestro cumplimiento reclamábamos lo que nos correspondía...

Estela: Claro...eran incorruptibles. Eso es lo que los desestabilizó a...Ellos no eran corruptos...y si había uno corrupto, lo sacaban. No sabían cómo entrarles a ellos. Los de la fábrica y los de la...

Entonces los compañeros fueron viendo eso, como eran ellos, ganaban cada vez más adeptos, o sea, cada vez más se sumaban a la fila de ellos. (...)

Roberto: En el cuerpo de delegados, la mayoría respondía vamos a decir a una causa noble...

Estela: justa...

Roberto: Justa, como trabajador...este...pero había otros que también buscaban sus...apetencias personales satisfacer...”⁵¹⁷

En ese último fragmento evidencia además (nuevamente) la complejidad y heterogeneidad de las experiencias analizadas. No sólo revestía contradicciones la relación entre la CI y la CD, también se evidenciaban ellas en la actitud de algunos delegados, en los que a veces primaban “las apetencias personales” y reproducían formas de acción similares a las que criticaban en la dirigencia, de los que la nueva CI buscaba diferenciarse. Por otro lado, también aparece explícitamente la idea de que la empresa buscaba atacar, desarmar, golpear a esos delegados que eran al mismo tiempo honestos, decentes, laburantes, pero incorruptibles y combativos con los reclamos que consideraban justos para el obrero.

Por último, cabe puntualizar otros dos rasgos de esta nueva CI, que profundizaremos en los apartados siguientes. Por un lado, la creciente intensificación de los enfrentamientos con la CD de la UOM, al

⁵¹⁶ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

⁵¹⁷ Entrevista a Roberto C. y Estela. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012.

calor de las luchas desarrolladas en coyunturas conflictivas atravesadas desde mediados del año 1975 a principios de 1976.

Por otro, una activación de distintas “redes extensas” en los momentos de conflicto -que fueron importantes en términos de organización y movilización, con CIs de otras fábricas metalúrgicas de la zona, con delegados y CIs de otros gremios “combativos y antiburocráticos” (experiencia de la Coordinadora), con las CI de las plantas de Fiat en Córdoba, entre ellas sobre todo, Materfer.

Cuando le preguntábamos de qué manera establecían los contactos con los compañeros de Córdoba, Emiliano nos dijo:

“Se daban por los Interfiat y todas esas cosas, se daba el teléfono a un compañero con el que coincidías en un montón de cosas...”⁵¹⁸

Roberto agregaba en ese sentido:

“Mirá, te voy a decir una sola cosa, nosotros lanzábamos un pedido un día, el día 20 de febrero. El día 20 de febrero lanzábamos un pedido y ese pedido, el mismo pedido se hacía en Buenos Aires y Córdoba...”

Estaban organizados...

Estábamos organizados y todos dentro de la línea nuestra.”⁵¹⁹

Luego nos decía, en relación a las conexiones con los delegados metalúrgicos de otras firmas cercanas, como Tool Research:

“Nosotros nos hablábamos por teléfono...en ese entonces... Teníamos los teléfonos para hablar con la Tool Research, no... ‘¿y, salen, loco?’

¿Desde adentro de la fábrica?

Sí, sí, desde adentro de la fábrica..., en un lugar, teníamos un lugar...un escondrijo ahí...”⁵²⁰

Al mismo tiempo, tuvo lugar un fortalecimiento de las “redes densas”, ya que, si bien crecieron también los conflictos entre trabajadores, al mismo tiempo se evidenció -en diferentes coyunturas- la maduración de estructuras organizativas a nivel de las secciones y sus delegados de base. Fue frecuente la deliberación y toma de decisiones de delegados y miembros de la CI en asambleas⁵²¹, organizadas generalmente por secciones, en el comedor de la fábrica y en otras ocasiones, en el local de la UOM. Pascual alude a la realización de asambleas por sección y luego de delegados:

“en la misma línea, al costadito, ponían un par de tableros, subía el delegado e informaba tal cosa, y ahí el que vos no estabas de acuerdo, subías y decías “no. Una por línea, estaba el delegado de la línea...Se discutía, se peleaba y se llegaba a un consenso y el delegado llevaba la opinión...”⁵²²

⁵¹⁸ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁵¹⁹ Entrevista a Roberto C. Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012.

⁵²⁰ *Ibíd.*

⁵²¹ En algunas entrevistas, los testimoniantes diferencian las asambleas democráticas realizadas a nivel de delegados, de las ‘autoritarias’ asambleas organizadas por la UOM, donde la amenaza respaldada por el uso de la fuerza no permitía incidir efectivamente en las decisiones, cuando se tenía un posicionamiento contrario al de las dirigencias actuales.

⁵²² Entrevista a Pascual G. Realizada por Brandolini, agosto 2020.

Si bien la conducción de la UOM en la seccional Santa Fe, se mantenía bajo la línea del peronismo ortodoxo, conservador, siguiendo los pasos y trayectorias de lo que en los años previos había sido el vanderismo, esta segunda renovación del cuerpo de delegados y la Comisión Interna en Fiat -cuyos mandatos se desplegaron a lo largo del año '75-, se hallaba impregnada (más allá de las contradicciones y matices), de un fuerte tono antiburocrático, de oposición a la conducción de la seccional, combinado con la defensa de un modelo sindical democrático, transparente, “honesto”, afín a los reales intereses de los trabajadores, que se veían afectados por las políticas patronales de la multinacional italiana y la coyuntura económica crítica.

El escenario provincial que mostraba como posible vulnerar los mecanismos utilizados por la burocracia sindical de la UOM, desplazarla para elegir democráticamente verdaderos representantes (Villa Constitución), a partir de experiencias de organización y lucha obrera combativas, era un contexto que alertaba y despertaba preocupaciones en los directivos y gerentes de la empresa a nivel de las plantas santafesinas, pero también de las autoridades de la empresa residentes en Buenos Aires, e incluso a la casa matriz. Las políticas paternalistas “hacían aguas” por doquier, las fisuras y erosión de los mecanismos consensuales eran evidentes, sobre todo en un clima que combinaba radicalización de la conflictividad con una situación económica y política de crisis.

III. Militancias y disputas entre agrupaciones en los espacios de trabajo y el sindicato. La articulación de redes “densas” y “extensas”

El espacio fabril fue un espacio atractivo para la militancia y la inserción de miembros de organizaciones políticas, político-militares, y sindicales, en tanto los trabajadores fueron pensados como sujetos claves en la transformación de la realidad. A la inversa, muchos trabajadores se acercaron a espacios de participación y militancia sindical y/o política a partir de sus experiencias en la fábrica, porque vieron en las ideas, y herramientas de lucha propuestas por esas agrupaciones, potenciales vehículos a través de los cuales poder canalizar sus aspiraciones, preocupaciones, reivindicaciones y fueron construyendo sus identidades políticas desde las luchas frente a la patronal en el espacio laboral.

Francisco K., dirigente de la JTP lo planteaba en estos términos:

“se da una doble cuestión, por un lado, los laburantes -los que eran de origen laburante- que adhieren a la identidad desde la perspectiva de la lucha, y por el otro lado, la reinserción de la mayoría de los compañeros nuestros que venían del frente estudiantil. Así como nosotros ganamos el territorio en lo que hace a pasar de la Universidad al territorio -y se da la conjunción de que montones de compañeros que eran del territorio adhieren a nuestra propuesta-, nosotros en el frente sindical hacemos lo mismo que habíamos hecho en el territorio, insertar compañeros; y esos compañeros se van traduciendo, se van realizando como dirigentes sindicales de base, delegados”.⁵²³

Francisco, explica que

⁵²³ Entrevista a Francisco K. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

“el laburante vivía en el territorio, o sea que nos conocía o conocía la actividad de los curas del tercer mundo, de todo el aspecto social que se va dando desde el ‘66 en adelante. Y eso hace que confluyan las dos experiencias, la que viene del territorio más los laburantes que se engancharon en el trabajo de lo que era la unidad básica, la vecinal, todo lo que nosotros definimos como “espacio territorial”.⁵²⁴

No ahondaremos en el análisis de las múltiples y complejas relaciones entre trabajadores y agrupaciones políticas y político-militares o armadas a lo largo de todo el período ni en sus prácticas y acciones, sino que, de manera acotada, señalaremos cuáles fueron las que tuvieron presencia en Fiat Sauce Viejo, y ceñiremos la mirada en aquellas que se disputaron la representación sindical a nivel de las instancias intermedias fundamentalmente (cuerpo de delegados y CI) sin llegar a poner en serio riesgo -aunque haciendo tambalear temporariamente a mediados de 1975 y a principios de 1976- a la Comisión Directiva de la Seccional santafesina de la UOM.

La izquierda en la fábrica

A nivel del Cuerpo de Delegados, entre 1973 y 1975 hubo presencia de algunos militantes del PC, PCR y el PRT, pero pocos en relación a las dimensiones de la empresa.

El PC repartía a través de esos militantes, una revista denominada “El Fierro”, mediante la cual buscaba difundir sus ideas y propuestas. La ingresaban a la planta a través de algunos trabajadores, aunque también hacían volanteadas en la puerta, como ocurría con otras agrupaciones y partidos. Resulta pertinente aludir brevemente al contenido de El Fierro, que resume la mirada y propuestas del PC hacia los trabajadores de Fiat Sauce Viejo.

En primer lugar, los llamaba a la unidad con otros trabajadores metalúrgicos de la ciudad de Santa Fe

“sin distinguos de color político, pero sí con una condición, que nuestro camino será el de la lucha insobornable en defensa de los intereses de clase de los obreros.”

Se planteaba como meta principal:

“desterrar del gremio a los Penissi y sus alcahuetes...ellos y los demás jerarcas son los responsables de la situación de hambre por la que atraviesa la clase obrera.”⁵²⁵

Por otro lado, aparece planteada la consigna de crítica hacia la dictadura, con Lanusse en el poder, que puede resumirse en: “una navidad, sin presos políticos”. También presenta un diagnóstico detallado y una serie de consideraciones en torno a las condiciones de trabajo y salariales en Fiat, que resultan sumamente importante, porque confirman lo que estuvimos describiendo acerca de que se obtenían buenos salarios, pero a costa de jornadas sumamente extendidas de labor y un alto nivel de explotación.

El ejemplar número 1 de la revista, exponía una serie de cálculos sobre la canasta alimenticia básica para una familia obrera tipo que sólo se llegaba a cubrir, según se informaba, en el caso de Fiat con

⁵²⁴ Ibídem.

⁵²⁵ El Fierro N°1, Boletín del Movimiento Unitario Metalúrgico, Santa Fe 14/12/72.

entre 12 y 14 horas de trabajo en la fábrica. Se buscaba poner de relieve que esto implicaba una tremenda explotación que dejaba a los obreros físicamente liquidados

“y los únicos que ganaban con este esfuerzo eran los patronos, que con la misma mano de obra realizaban un plus trabajo del 50% ahorrándose además los beneficios sociales, etc.”⁵²⁶

Hechas todas esas reflexiones, la revista invitaba a los trabajadores a luchar por un salario más justo y la exigencia de las 8 horas de trabajo”. Aquí aparece un planteo interesante respecto al tema salarial en Fiat: eran buenos los salarios en tanto se hicieran horas extras, porque el costo de vida aumentaba y deterioraba el valor real de los ingresos. El PC buscaba concientizar sobre esto y la necesidad de luchar por un salario justo, acorde a la canasta básica, obtenido con menos horas de trabajo.

Hemos encontrado referencias también a la Agrupación clasista 1ero de Mayo, vinculada al Partido Comunista Revolucionario, con mayor presencia en Tool Research⁵²⁷ y Bahco (otras dos importantes metalúrgicas de la zona) y a nivel de otros sindicatos -algunos de sectores de servicios- en Santa Fe. Sus planteos, expresados a través de volantes y panfletos, establecían posicionamientos combativos de izquierda, de tono fuertemente antiburocrático, desde los que se convocaba a los trabajadores a expresar sus reivindicaciones laborales.

También un grupo de activistas del PRT-ERP que había empezado a militar de manera clandestina en la Fiat. A continuación, reproducimos un fragmento de una entrevista realizada a uno de esos militantes, que trabajó en la planta de aproximadamente entre 1973 y fines de 1974. Jorge se había acercado al PRT-ERP desde su experiencia de trabajo en el frigorífico de Nelson.⁵²⁸ Cuando se instaló Fiat en Sauce Viejo, buscó ingresar en la fábrica con objetivos claros de militancia política. Desde la mirada de este trabajador, la CI renovada de Fiat que la nota del PCR (a la que aludimos con anterioridad) describía como un logro importante en el camino de la democratización sindical, era afín a la línea predominante en el gremio y seguía siendo crucial y necesario un trabajo político para difundir otras ideas y modelos de organización sindical. Ellos repartían volantes y una gacetilla llamada “La Chispa”, en la que informaban la situación en fábrica, las características de multinacional de la empresa y la actualidad política. Este trabajador relataba su experiencia en los siguientes términos:

“Te cuento que no recuerdo cuando entré a trabajar en FIAT Tractores, pero creo que no llegué a estar un año. Fui detenido en noviembre del 74. Trabajaba en la sección Montaje de motores. Cuando murió

⁵²⁶ Revista *El Fierro*.

⁵²⁷ La Agrupación Clasista 1ero de Mayo ponía radicalmente en cuestión a las dirigencias sindicales. Las prácticas de negociación protagonizadas por la cúpula sindical, eran vistas como una traición a los intereses de los trabajadores. No obstante, no se criticaba a la institución “sindicato” en sí, al contrario, se lo percibía como un espacio significativo para la defensa de los trabajadores. Lo que proponían era recuperarlo de las manos de los dirigentes deshonestos: “(...) la cosa no es decir al diablo con el sindicato que está podrido. Lo que está podrido son las direcciones y el papel traidor que le hacen jugar esas direcciones. Llámese Penissi, Lorenzo Miguel o Rucci. Y si no veamos el papel que juega el Sindicato como el de Fiat Concord (SITRAC) y el de Fiat Materfer (SITRAM). Nosotros debemos lograr eso, un sindicato con direcciones honestas y clasistas que levante un programa reivindicativo y político, que creemos que podemos tener como base el de SITRAC-SITRAM.” Volante del Grupo de Trabajadores de la Tool Research (GOTOR), titulado “El aumento de la producción”. Agosto, 1971.

⁵²⁸ Empresa ubicada en la localidad de Nelson, Departamento La Capital, en el que el PRT tuvo mucho peso.

el presidente Perón, yo ya estaba en la fábrica. Nos dieron asueto. El gremio estaba dirigido por el vandomismo. El vice gobernador Cuello era del gremio. La Comisión Interna se manejaba en ese lineamiento, con una mayoría en la Comisión Interna. Yo, como mi hermano, éramos militantes del PRT. Teníamos como objetivo formar una agrupación antiburocrática. Hacíamos propaganda mediante volantes que firmábamos como ABC (Agrupación de Bases Combativa). Como Partido habíamos formado una célula conformada por nosotros dos, un compañero de fábrica y un militante que no trabajaba en la empresa”.⁵²⁹

En algunos partes policiales, se observan referencias a acciones de propaganda del ERP en la fábrica, por ejemplo, a través de la distribución de volantes en la entrada, o de estrategias para hacerlos entrar y repartir dentro. Un parte policial del 21 de octubre de 1974⁵³⁰ relata un episodio en el que tres militantes de esta agrupación, obligan bajo amenaza, al dueño de un comercio de publicidad de Santo Tomé, a grabar un cassette con “arengas revolucionarias” y a llevarlo luego a las puertas del predio de Fiat, donde abandonaron el auto en el que dejaron reproduciendo el cassette a través de los autoparlantes. Hasta que llegó la Brigada de Explosivos (que abrió una caja de zapatos con rótulo de “peligro explosivo” y extrajo una “bomba lanza-panfletos” que no llegó a activarse), se hicieron presentes rápidamente el destacamento policial del aeropuerto y una patrulla de la Guardia de Infantería Reforzada, que había sido alarmada a través del Comando Radioeléctrico, lo que muestra cuan aceitados se hallaban ya ciertos mecanismos para la circulación de información entre las distintas fuerzas y agencias estatales, y las fuerzas de seguridad de la empresa.

Por último, cabe mencionar que se distinguió un grupo de trabajadores que adherían a la Izquierda Nacional y al FIP -Frente de Izquierda Popular- (habiéndose acercado desde la Universidad en algunos casos; o desde otros espacios de socialización y redes tejidas en Santa Fe; otros a partir de compañeros de la fábrica) y proyectaron su militancia política hacia el ámbito sindical y los espacios de trabajo.

La “Izquierda Nacional” liderada por Jorge Abelardo Ramos fue un grupo político-cultural que cobró creciente visibilidad e intervención a lo largo de la década de 1960 y principios de los ‘70, en el marco del desarrollo de las “Nuevas Izquierdas”⁵³¹, al calor de un acentuado proceso de politización de distintos ámbitos sociales. Desde su nacimiento, tuvo como objetivo repensar las bases del socialismo, a partir del debate de ideas, una política editorial y la publicación de seminarios y revistas, buscando también tener inserción en los espacios sindicales. Varios trabajadores militantes de este frente político fueron delegados y miembros de la CI de Fiat Sauce Viejo en 1975 (como luego detallaremos). Es el caso de Juan Carlos, Roberto, Mario, entre otros. Esta agrupación política

⁵²⁹ Intercambios por mail con José A. (militante del PRT, operario planta de tractores), Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020

⁵³⁰ Memorándum 2659, 21 de octubre 1974.

⁵³¹ En ese contexto emergieron distintas corrientes que propusieron repensar al socialismo en el contexto latinoamericano, y en el caso argentino, al peronismo y su peso en la clase obrera. Distintos procesos tuvieron impacto y confluyeron en esas relecturas: la Revolución Cubana, los procesos de descolonización en África y Asia, los planteos de la Teoría de la Dependencia, las nuevas corrientes al interior de la Iglesia (tercermundistas) la crisis doctrinaria y de representación de las izquierdas tradicional a nivel mundial y en América Latina. Véase: ALTAMIRANO, 2001; PONZA, 2013.

proponía una relectura del peronismo desde la izquierda -primero en el contexto de la proscripción, luego con Perón en el gobierno-, reivindicaba la lucha por un socialismo nacional, desde un posicionamiento que abogaba en contra de la explotación de la clase obrera y el imperialismo de las multinacionales.

Mario comentaba:

“era un partido político pequeño, pero tenía agrupaciones universitarias, agrupaciones sindicales, tenía una estructura con distintos frentes”.

Resalta que muchos de los militantes del FIP, leían mucho sobre historia y política:

“La militancia en la Izquierda Nacional era casi, era, fruto de que Abelardo Ramos era un historiador revisionista y que él planteaba que había que revisar la historia de Argentina y de América Latina para ver efectivamente quiénes habían estado del lado de la emancipación y quiénes habían estado en el bando contrario. Bueno, eso nos obligaba a nosotros, no era una obligación con látigo, era una obligación intelectual, formarse, leer la historia, leer a los clásicos marxistas en su momento digamos.”⁵³²

Desde esos posicionamientos, en el espacio de trabajo planteaban la idea de luchar por la defensa de los derechos de los trabajadores, en el marco del proyecto político más general que proponían como agrupación. Se enfrentaban y debatían tanto con el peronismo de derecha como con los grupos que consideraban de “ultraizquierda”.

Las disputas entre “Peronismo de Base”, “Juventud Sindical Peronista” y “Juventud Trabajadora Peronista”

En términos cuantitativos, los delegados de Fiat Sauce Viejo, con militancia en algunas de las agrupaciones de izquierda antes mencionadas, eran minoritarios, con respecto a una gran mayoría que se reconocía como peronista. Gran parte de los delegados en los dos momentos antes analizados (1973-1974 y 1975) se pensaban como peronistas de base (que adherían al movimiento pero no a la militancia partidaria); otros se identificaban con la Juventud Trabajadora Peronista⁵³³; algunos alineados a la Juventud Sindical Peronista (JSP) y también algunos que adhirieron a la agrupación Montoneros y la estrategias de la lucha armada.

En las dos comisiones internas resultantes de procesos de elección democráticos, también primó este perfil político, mayoritariamente peronista “de base” (en la primera CI renovada) agregando en el caso de la segunda, la presencia de algunos militantes del FIP y de la JTP.

⁵³² Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre de 2011

⁵³³ Francisco K, dirigente de la JTP planteaba: “En el caso de la FIAT nosotros hicimos todo un desarrollo, insisto, teníamos la mayoría del cuerpo de delegados de las grandes concentraciones era absolutamente nuestra, estaba manejada por militantes; en gran porcentaje estos militantes no venían del frente estudiantil, eran originarios del territorio con el cual se habían relacionado y que a su vez militaban también en el frente. (...) Muchas asambleas fueron impulsadas por estos compañeros que eran cuadros de conducción de sus propios compañeros y con un alto grado de representatividad”. Entrevista a Francisco K. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

Las agrupaciones peronistas con mayor peso en la planta (el “peronismo de base”⁵³⁴ y la JTP frente a la JSP) se disputaban la presencia en el cuerpo de delegados y las CI.

Las enfrentaba, entre otras cosas, la defensa de modelos sindicales distintos, contrapuestos. En ese marco, sobre todo, entre trabajadores miembros de la JSP y la JTP se desarrollaron en estos primeros años de la década de 1970, conflictos y acciones de amedrentamiento, hostigamiento, atravesadas además por el proceso de “depuración interna” del peronismo y la implementación de un conjunto de medidas por el gobierno peronista que apoyó el fortalecimiento de las dirigencias sindicales aumentando sus facultades y fomentando las acciones de “contención” (o represión directa) de las bases (sobre todo en aquellos casos en que se producían movilizaciones que incluían cuestionamientos antiburocráticos). En este sentido, tal como detalla Schneider, el “Pacto Social” -en tanto marco general-, la Ley de Asociaciones Profesionales, la Ley de Contratos de Trabajo y la Ley de Prescindibilidad fueron herramientas que procuraron un fuerte encuadramiento del movimiento obrero debajo de las burocracias sindicales.

Los partes policiales muestran que, entre mediados de 1973 y 1975 tuvieron lugar, diferentes acontecimientos de fuerte tensión entre la cúpula sindical de la UOM -que se fortalecía por la puesta en acción de las medidas antes nombradas- y muchos trabajadores de Fiat organizados desde sus instancias de base. Analizaremos a continuación dos de esos acontecimientos⁵³⁵ (que ilustran varios otros similares).

En el contexto previo a las elecciones de septiembre de 1973 y como parte de la campaña electoral, la CGT dispuso un paro nacional general con movilización “en apoyo a la fórmula Perón-Perón”⁵³⁶ para el 31 de agosto. En Santa Fe se realizó un acto central frente a la Legislatura provincial, encabezado por el vicegobernador Cuello (proveniente de la UOM) y por otros dirigentes sindicales. Si bien de la crónica del diario⁵³⁷ no podemos apreciar qué grado de acatamiento tuvo esta medida de fuerza entre los trabajadores de la Fiat, por la fotografía que allí aparece (donde se observan banderas del sector metalúrgico) y la descripción de los diversos sectores que frenaron sus actividades, suponemos que fue alto. Sin embargo, en un parte policial de los días posteriores, encontramos

⁵³⁴ No profundizamos aquí en las prácticas y discursos sostenidos por los militantes de esta corriente en Fiat Sauce Viejo. Es una de las líneas de análisis que queda abierta para explorar a futuro. No obstante, es preciso aclarar que se trata de una corriente distinta a la JTP, de surgimiento previo, al interior de peronismo. Águila y Viano, que estudiaron su influencia en el cordón industrial del Gran Rosario, advierten sobre la necesidad de indagar en torno a los desarrollos territoriales concretos para aproximarse a variantes que tuvieron lugar dentro de esta agrupación. Algunos de los lineamientos y posicionamientos generales que las autoras puntualizan sobre esta corriente (a partir del caso que analizan) son: “la necesidad de crear una ‘alternativa independiente’ que se caracterizara por su autonomía del accionar táctico de Perón y la autoexclusión de las estructuras partidarias y sindicales del Movimiento (...)”. En los trabajadores de la Fiat en Santa Fe, que se asumían dentro de esta línea, se constata la idea de un peronismo por fuera del partido, pero al mismo tiempo fiel a Perón. “Otro aspecto no menor que diferenciaba al PB del resto de las corrientes de la izquierda peronista fue la definición de una decidida estrategia dirigida hacia la clase obrera, que se tradujo en otorgar centralidad al trabajo en las fábricas, a diferencia del clásico desarrollo territorial que impulsaba Montoneros (...) La estrategia de Montoneros hacia los trabajadores sólo se sistematizó unos años después de su emergencia, con la conformación de los llamados “frentes de masas” y en particular con la Juventud Trabajadora Peronista, JTP (ÁGUILA y VIANO, 2002).

⁵³⁵ El análisis de estos dos episodios retoma exploraciones realizadas conjuntamente con Carolina Brandolini, plasmadas en una ponencia presentada en el III Coloquio Internacional sobre Violencia Política en el siglo XX, 24 al 26 de abril de 2019, UNR/ISHIR-CONICET. (BRANDOLINI y BIANCO, 2019).

⁵³⁶ Memorándum 2361, 31 de agosto de 1973.

⁵³⁷ *El Litoral*, 1 de septiembre de 1973.

indicios de que el acatamiento no fue total y tuvo su resistencia en la planta. El 6 de septiembre la policía informaba⁵³⁸ que tres miembros de la Comisión Interna de Fiat habían sido suspendidos (en sus cargos sindicales) por un período de seis meses debido a su negativa a parar el 31 de agosto. Lo que aporta la fuente resulta significativo no sólo porque en la prensa no aparece nada al respecto sino también porque muestra la aplicación de una medida arbitraria y autoritaria por parte de la Comisión Directiva del sindicato, que buscaba reforzar su poder de encorsetamiento de las instancias de representación intermedia y de base.

Otra acción de ese tipo quedó registrada en el parte policial del 23 de octubre de 1973 (a casi un mes del triunfo de Perón en las elecciones) que informaba a la central de inteligencia sobre las declaraciones que la Juventud Trabajadora Peronista Santa Fe emitió en una conferencia de prensa a propósito de un altercado vivido unos días antes entre un miembro de la CI de Fiat perteneciente a dicha agrupación y un “colaborador” de la UOM.

La noche del 16 de septiembre de 1973, muy cerca del domicilio del obrero en cuestión, se produjo un disparo sobre un auto Falcon sin patente que derivó en la rotura del parabrisas. El tiro no causó lesiones en el conductor del vehículo (chofer del senador nacional Afrio Penissi) pero generó una serie de denuncias, acusaciones y comunicados entre la comisión directiva de la UOM y la JTP que demuestran un recrudecimiento del accionar represivo y de la conflictividad.

Dos días después apareció en el diario local un comunicado de la UOM dirigido a “los compañeros trabajadores” donde daban su versión de lo sucedido, denunciando un intento de atentado a Penissi. Afirman que el auto donde solía transportarse este dirigente -conducido por su chofer- había sufrido un impacto de bala que suponían iba dirigido al senador, y enmarcaban esa acción en una serie de supuestas amenazas y atentados al domicilio de Penissi y al local de la UOM. Cerraban el escrito sosteniendo que

“la UOM advierte que estos hechos atentan contra el movimiento obrero organizado, en el momento en que se propone participar en el proceso de reconstrucción y liberación nacional que lidera el general Perón y pueden ser parte de una campaña destinada a sabotear este proceso”.⁵³⁹

La versión que brindaba la JTP era muy diferente a la de la UOM. El obrero relataba estar volviendo a su casa de noche luego de terminada su jornada laboral en Fiat y divisar un auto sin patente estacionado a pocos metros de su domicilio dentro del cual identificó a quien denominaban “pistolero a sueldo de la UOM”, un colaborador que no provenía del ámbito metalúrgico pero que trabajaba en el sindicato. Frente a esto el obrero, tras sentirse fuertemente amenazado, ingresó a su domicilio para más tarde salir armado a corroborar si aún permanecía el coche en las inmediaciones.⁵⁴⁰ El relato continuaba afirmando que cuando la persona que iba dentro del auto lo divisó, comenzó a perseguirlo y encendió los faros, tras lo cual el obrero intentó esconderse y en ese momento se le escapó un tiro. Más tarde personal policial de la comisaría 4ta. procedió a la detención de ambas personas: el obrero

⁵³⁸ Memorándum 2365, 6 de septiembre 1973.

⁵³⁹ El Litoral, 18 de octubre 1973.

⁵⁴⁰ El Litoral, 23 de septiembre 1973.

y el chofer del Falcon, y a la incautación de armas de guerra encontradas dentro del vehículo. A la mañana siguiente ambos debieron declarar sobre lo sucedido ante la policía.

La JTP no dudaba en acusar al chofer de “victimizarse” sosteniendo que en verdad él mismo era quien se proponía realizar un atentado⁵⁴¹. La organización basaba esta acusación en tres argumentos de importancia:

“1) el hecho se produce cuando los compañeros de FIAT rechazaron una proposición de la burocracia sindical de la UOM; 2) es ingenuo pensar que alguien intente atentar contra la vida del senador Penissi -como se ha dicho- desde su propio domicilio; 3) El chofer en cuestión es de conocida vinculación con la UOM y portaba en el momento armas de guerra que dicen mejor que nada de sus intenciones que no pudo llevar a cabo”.⁵⁴²

Desconocemos a qué conflicto puntual refiere el primer argumento, pero atendiendo al contexto de creciente agudización de las disputas entre sectores combativos dentro del colectivo de obreros de Fiat (entre los que ubicamos a la JTP) y los sectores de la dirigencia de la UOM, no sería desproporcionado considerar que efectivamente el chofer haya intentado llevar a cabo un atentado que no pudo concretarse hacia el obrero de la JTP.⁵⁴³ Este tipo de prácticas, de hostigamiento e intimidación mediante el uso de la violencia, se estaban constituyendo para esta época -y cada vez con mayor frecuencia- en un “modus operandi” en el marco del proceso de depuración.

Podríamos pensar en la posibilidad de que las “patotas” de la UOM hayan estado vinculadas de un modo similar al que encuentra Merele en su caso de estudio, a las fuerzas de seguridad locales actuando como “vasos conductores” de la información y garantizando la cobertura de acciones represivas efectuadas por las patotas a través, por ejemplo, de la liberación de zonas o la obstaculización de procesos investigativos (MERELE, 2016: 116 y 117). De hecho, una de las cuestiones en tal sentido que expresa la JTP es que el colaborador de la UOM fue rápidamente liberado la misma madrugada de su detención por intervención directa del vicegobernador (que, recordemos, prevenía de la UOM).

En síntesis, lo actuado por la conducción local de la UOM tanto en el caso de los obreros de la CI suspendidos por no acatar un paro como en el caso recién descrito de un presunto intento de atentado a un obrero opositor, muestra las disputas desarrolladas al interior de peronismo y los intentos de ciertas líneas de la derecha más ortodoxa de intentar contener grupos más democráticos y antiburocráticos que iban ganando espacios en los cuerpos de representación intermedia dentro de las plantas.

Estas agrupaciones político-sindicales militaban en el espacio fabril, para ganar apoyo al momento de las elecciones de delegados dentro de la fábrica, pero también en las coyunturas de disputa del

⁵⁴¹ En el parte policial del día 25 de octubre de 1973 (Memorándum 2400), se transmite a las autoridades de inteligencia que la JTP lanza volantes desde una avioneta en distintas partes de la ciudad denunciando por este hecho al “pistolero de la UOM” y desmintiendo que el obrero miembro de la CI haya intentado atentar contra Penissi. Consideran que tal acusación es una “caradurez por parte de la burocracia sindical”.

⁵⁴² El Litoral, 23 de octubre 1973.

⁵⁴³ En la conferencia de prensa que da el obrero afirma que en el momento en que entraba a su casa otra persona caminaba por la calle, razón por la cual el chofer no le disparó en ese momento. El Litoral, 23 de septiembre 1973.

poder a nivel de la Comisión Directiva de la seccional santafesina de la UOM (también se manifestaban e intervenían en la arena política, manifestándose en contra o a favor de la alianza que gobernaba en la provincia, variando los posicionamientos según la coyuntura y al calor de los conflictos suscitados por el proceso de “depuración” interna del peronismo).⁵⁴⁴ Dos agrupaciones vinculadas a éstas, con algún tipo de presencia también en las plantas estudiadas, mencionadas por algunos de nuestros entrevistados, eran: la Agrupación 26 de Julio (alineada con las dirigencias tradicionales y ortodoxas) y la Agrupación Metalúrgica Peronista (vinculada a la JTP). En los partes policiales aparecen referencias a distintas acciones de propaganda llevadas adelante por estas las mismas, que a veces terminaban en conflictos entre sus miembros: volanteadas en la puerta de la fábrica, en los colectivos en los que iban o volvían los obreros del trabajo, en las calles de las ciudades de Santo Tomé o Santa Fe, pintadas en paredes en alguna movilización.

En marzo de 1974, se realizaron elecciones para la renovación de la Comisión Directiva de la UOM Seccional Santa Fe. Hubo una única lista: la Azul, apoyada por la JSP y las 62 Organizaciones, que presentaban a los candidatos de la lista como “dirigentes de reconocida y larga militancia en el movimiento sindical peronista” y de “lealtad incondicional al jefe y conductor Presidente General Juan D. Perón”⁵⁴⁵, que habían logrado beneficios para sus afiliados, que ningún otra seccional había podido obtener aún. Las 62 Organizaciones exhortaban a los metalúrgicos a votar masivamente a la única lista presentada, que demostraba -desde esa perspectiva- una “unidad monolítica” en la rama. Ese discurso no decía nada, por supuesto, acerca de los mecanismos usados por la dirigencia de la UOM para evitar la presentación de otras listas y frenar a quienes disputaban los lineamientos de la dirigencia: que oscilaban entre el hostigamiento, el uso de la violencia física, las amenazas, a la generación de consenso y legitimación mediante la negociación y consecución de mejoras económicas.

En el informe de inteligencia consultado, aparecen referencias a comunicados de la JSP con presencia en la planta de camiones, manifestando apoyo abierto a la lista Azul, mientras que al mismo tiempo hay alusiones al llamado de la Agrupación clasista 1ero de Mayo a los metalúrgicos a votar en blanco, “para manifestar de ese modo su disconformidad con el trámite antidemocrático de estas elecciones,”⁵⁴⁶ dejando entrever las disputas existentes y evidentes aunque no se lograran plasmar en una lista alternativa por el momento, como había ocurrido en otras seccionales, en las que sí habían

⁵⁴⁴ En noviembre de 1973 se había realizado un III Plenario nacional de la JTP en la Facultad de Ingeniería Química, en el que uno de los temas centrales desarrollados fueron las críticas y objeciones hacia la ley de Asociaciones Profesionales, que, por alguna de sus cláusulas, se consideraba iba en contra de la democracia gremial (también se oponía al mismo la Agrupación clasista 1ero de mayo) Memorándum 2406, noviembre 1973.

En junio de 1974, después del llamado que hace Perón a depurar al movimiento de la infiltración marxista, la CGT seccional Santa Fe, organiza un acto multitudinario, en el que se producen enfrentamientos entre la JSP y la JTP, q terminan llevando a la desconcentración rápida. Aparecen pintadas realizadas por la JSP en contra del gobierno de Sylvestre Begnis, denunciando a los gobiernos provinciales que no cumplen el Pacto Social, diciendo que había llegado el momento de defender a Perón con acciones, no sólo con palabras, y que ellos se encargarían de “limpiar el campo de las malezas”, Memorándum 2560, 14/6//70. En noviembre de 1974, se realiza un plenario de la JSP en Rafaela, mediante el que se constituye la Mesa Regional de la JSP, compuesta por gremios nucleados en la CGT y las 62 Organizaciones, Memorándum 2570, 28 de junio 1974.

⁵⁴⁵ Legajo 13 183, marzo 1974.

⁵⁴⁶ Ibídem.

llegado a las conducciones. Ése no era un dato menor, entre otras cosas, porque mostraba a los contemporáneos que la renovación de las cúpulas por dirigentes que proponían un nuevo modelo de organización sindical, era posible.

Luego del recorrido realizado, centraremos la mirada en las coyunturas de conflicto desarrolladas a lo largo del período 1969 a 1976, analizando las demandas en torno a las que se articularon, las formas de acción desplegadas y los resultados obtenidos. También exploraremos los recursos y redes puestos en juego por los trabajadores, los posicionamientos empresarios y la reformulación de las estrategias patronales de disciplinamiento y gestión de la mano de obra.

Capítulo 6: Conflictividad y movilización obrera en Fiat Sauce Viejo

En este apartado analizaremos distintos conflictos protagonizados por los/as trabajadores/as de las plantas de Fiat Sauce Viejo entre 1969 y 1976, en los que pusieron en juego diferentes formas de acción, se activaron redes, y se organizaron desde los cuerpos de representación de base en el marco de las estructuras de la UOM. Las luchas reforzaron la identidad obrera más allá de los fraccionamientos, las divisiones y conflictos internos, en oposición a la patronal, que buscó desplegar diferentes estrategias, sobre todo frente a las coyunturas conflictivas desarrolladas a lo largo de 1975. Antes de analizar los conflictos, cabe hacer algunas consideraciones con respecto a los poderes de negociación que detentaban estos obreros (susceptibles de ser utilizados al momento de plantear sus demandas) a nivel asociativo y estructural en el mercado de trabajo y en el espacio laboral, en función de lo desarrollado en los capítulos anteriores. Según Silver, la organización fordista tiende a debilitar el poder de negociación de los trabajadores en el mercado de trabajo y el poder asociativo de los mismos, mientras que aumenta su poder de negociación en el espacio de trabajo.

La mirada histórica sobre el espacio laboral a partir de un estudio de caso, permite matizar y complejizar el planteo de la autora, al incorporar aristas y variables que en el esquema de análisis sociológico macro y transnacional, no son tenidos en cuenta. Achicar la lente para procurar pensar el despliegue de estos poderes obreros a los que alude Silver en un juego de escalas, permite operativizar los conceptos en un estudio concreto a nivel local-regional, y complejizar los planteos generales realizados desde una mirada global.

En Fiat Sauce Viejo, efectivamente comprobamos que la organización fordista de la producción y el trabajo, debilitó en parte y en cierto modo el poder de negociación de los trabajadores en el mercado laboral porque la desespecialización y simplificación de muchas tareas hacían fácilmente intercambiable y reemplazable a los trabajadores en determinados puestos. Sin embargo, este debilitamiento no fue total ni homogéneo, ya que la “desespecialización” y “simplificación” no se daba por igual en todas las líneas y puestos, habiendo secciones y tareas específicos que sí requerían alta especialización: esos espacios se volvían estratégicos o claves en términos de capacidad para resistir, negociar, disputar, con cierto respaldo por la posición ocupada, frente a las posibles acciones a desarrollar. Es decir, en determinadas secciones y puestos, las tareas seguían siendo especializadas y sí seguían confiriendo al obrero poder en el mercado de trabajo, en tanto no era fácilmente sustituible, en un contexto local además de cierto nivel de empleo, con bajos niveles de desocupación y alta demanda de mano de obra en ciertas ramas productivas. Sumado a ello, la constitución de un “mercado interno de trabajo” en una empresa de las dimensiones como la que analizamos, conveniente a los intereses patronales, otorgaba a los trabajadores la posibilidad de ser reubicados en otra sección antes que, suspendido o despedido frente a determinadas situaciones, y garantizaba cierta estabilidad de la fuente laboral.

Por otro lado, Silver sostiene que bajo los parámetros fordistas, disminuye el poder asociativo de los trabajadores introduciendo en el colectivo obrero “una masa de obreros no organizados” que no se

integraban fácilmente en los sindicatos o partidos existentes”. En ese sentido, Coriat sostiene también que, “al sustituir al obrero profesional por el obrero-masa recién inmigrado, no cualificado y sobre todo no organizado”, el capital modifica, en su favor, el estado de conjunto de la relación de clases (CORIAT, 1993:3). En el caso de Fiat Concord en Sauce Viejo, esa afirmación debería también matizarse. Si bien la cadena y el trabajo rutinario y repetitivo, se hallaban presentes como ejes vertebradores del proceso productivo, no se combinaban con un colectivo de “obreros-masas” no organizados. Un porcentaje importante del personal empleado contaba con trayectoria laboral automotriz y la mayoría se hallaba encuadrado sindicalmente. A nivel del poder asociativo, el período y caso que analizamos, nos muestran la realidad de un sindicato fuertemente negociador y conciliador frente a la patronal a nivel de las cúpulas, pero muy organizado, combativo, activo y preocupado por la realidad cotidiana de los trabajadores en la fábrica y los hogares, en las instancias de representación intermedias y de base (Comisión Interna, Cuerpo de Delegados), con altos niveles de afiliación de los trabajadores al sindicato. Esto nos pone frente a un escenario complejo en el que conviven, un poder asociativo fuerte a nivel de obtención de determinadas demandas económicas desde la dirigencia, y en cuanto a injerencia y planteo de reivindicaciones de las bases al interior del espacio laboral, que se proyecta hacia afuera (a través de la existencia y tendido de distintos tipos de redes) con factores que, al mismo tiempo, tienden a debilitar o “encorsetar” esa fuerza asociativa, en determinadas coyunturas. Nos referimos concretamente a posicionamientos y decisiones adoptadas por ciertos dirigentes y algunos miembros de instancias intermedias que adherían a líneas más conservadoras de la cúpula sindical, sobre todo en el período 1973-1976, en el que se tuvo lugar una fuerte integración de la dirigencia sindical de la UOM a las estructuras de la política local, provincial y nacional, y se intensificó además la implementación de mecanismos y acciones de hostigamiento, persecución y represión desde el gobierno peronista (con apoyo de algunas dirigencias sindicales alineadas a posiciones conservadoras), frente a agrupaciones de trabajadores y representantes de base más combativos (de izquierda marxista o de izquierdas dentro de propio peronismo).

La socióloga norteamericana, agrega a su análisis en torno a los poderes obreros en procesos de trabajo organizados bajo parámetros fordistas, la idea de que en esos casos, lo que aumenta es el poder de negociación en el lugar de trabajo -aspecto clave con el que coincidimos-, en tanto la interrelación entre los trabajadores en procesos de producción integrados en cadenas, hacía que una interrupción del trabajo en un eslabón clave pudiese provocar trastornos a una escala mucho más amplia (SILVER, 2005: 26 y 27). Esto otorgaba a los obreros un significativo poder de negociación en el espacio laboral, haciendo vulnerable al capital frente a la acción directa de los trabajadores en él. Ciertas secciones en particular resultaban claves si se decidía iniciar una acción de protesta mediante la paralización de la producción. La línea de montaje permitía que un número relativamente pequeño de trabajadores estratégicamente situados interrumpieran la producción de toda una fábrica. Lo observamos en el apartado anterior, en el caso de la línea de montaje de tractores, en el puesto de colocación de las ruedas: una falla allí implicaba no poder bajar al tractor de la línea listo para sostenerse y marchar, y por lo tanto obligaba indefectiblemente a frenar toda la línea y generaba una situación conflictiva

importante, atrayendo a delegado de línea, miembros de la comisión interna y al propio director de la planta a la escena de la acción, para tratar de destrabar el problema. Este poder constituía un importante recurso a ser utilizado al momento del algún conflicto, para presionar a la empresa ante alguna demanda determinada.

También, el hecho de constituir la metalúrgica, una industria clave en términos del modelo de acumulación desarrollista basado en la industrialización sustitutiva de importaciones, confería a estos trabajadores y a su sindicato, un poder de negociación estructural clave. En este sentido, Schneider sostiene que el movimiento obrero organizado estuvo encabezado por la UOM, debido a su capacidad y significación social de su movilización, sus recursos financieros, cantidad de adherentes, trabajadores cubiertos por contratos colectivos, centralización y proyección en el plano político.

Además, en la zona del Gran Santa Fe, Fiat era la mayor empresa industrial en términos de personal, producción, inversiones, a nivel de demanda de insumos y partes a proveedores externos, y fundamentalmente en cantidad de empleados, lo que también situaba a sus trabajadores en una posición de negociación estructural estratégica a nivel local y regional. Una movilización de los obreros de Fiat hacia Santa Fe, paralizaba la circulación por vías de comunicación claves y tenía un gran impacto en la zona.

Demandas y repertorios de acción. El desarrollo de los conflictos entre 1969 y principios de 1975

A través de las fuentes consultadas hemos tratado de detectar distintos conflictos protagonizados por los trabajadores de las plantas de Fiat Sauce Viejo en el período estudiado, focalizando el análisis sobre todo en las demandas, formas de acción y organización, resultados obtenidos. Para organizar el análisis y la presentación abordaremos primero los desarrollados entre 1969 y principios de 1975, y en un segundo momento pondremos la lupa sobre el año 1975 que revistió una particular intensidad a nivel de conflictividad.

Haremos algunas referencias generales y luego particulares en torno a algunos de los principales conflictos. Cabe aclarar que sólo examinaremos los principales conflictos de los que hallamos huellas y referencias en las fuentes consultadas, lo que no implica que no se hayan desarrollado otros de los que no han quedado constancia en los materiales que para esta tesis se han examinado.

El período 1969 y 1974 se halla atravesado por dos coyunturas políticas diferentes (cada una con sus particularidades, y por situaciones económicas que también han ido variando), aunque al mismo tiempo, por algunas tendencias que podrían ser leídas como continuidades. Teniendo en cuenta eso, a partir del caso estudiado, detectamos varias líneas de conflictos, atendiendo a las demandas y motivos por los cuales se produjeron. Iremos puntualizándolas a continuación, no a partir de un desarrollo cronológico estricto y lineal, sino más bien en función de algunos ejes que delineamos según las demandas que impulsaron las acciones obreras.

En **primer lugar**, observamos el desarrollo de algunos conflictos vinculados al contexto autoritario de los últimos años de la dictadura militar (de la autodenominada “Revolución Argentina”) pos-

Cordobazo, que se produjeron en rechazo a distintas expresiones que adoptó el uso de la fuerza militar y policial contra los trabajadores.

Una acción contenciosa de este tipo tuvo lugar en 1972 desarrollada de manera espontánea por los operarios de la planta de tractores y su Comisión Interna, ante la visita a la fábrica realizada por un grupo de oficiales de la Escuela Superior de Guerra, que entraron a la misma en el marco de un “viaje de estudio”, escoltados por tres camiones cargados de soldados armados. Los trabajadores percibieron esta presencia como una provocación, por lo que paralizaron totalmente la producción y apoyaron a la Comisión Interna, que protestó ante las autoridades empresarias por lo ocurrido. Al día siguiente se repartieron volantes en los que se criticaba lo ocurrido, firmados éstos por el movimiento Peronista de Base.⁵⁴⁷

Varios entrevistados recordaron ese hecho conflictivo puntualmente. En algunos casos, sin poder precisar el motivo por el que los camiones habían entrado o la fecha, pero identificando sí el significado que le habían atribuido y el modo en que procedieron para expresar su enojo y rechazo. Emiliano lo expresó de la siguiente manera:

“...paramos cuando vinieron... Lanusse hizo una fiesta en San Vicente y juntó un montón de gente. Al otro día, a la mañana mandó a subtenientes del Colegio superior de la Nación, del Colegio Militar, a subtenientes que ya se graduaban...a visitar la fábrica. Se vinieron ahí...y afuera todo el mundo, fue una reacción espontánea de la gente. La gente creía que habían entrado por nosotros... Pero no, nosotros no somos guerrilleros, ni delincuentes ni nada...para que entren los milicos acá adentro. Y se enojaban, volaban los jefes...con esa actitud...

Así que salieron todos...

E: Y nos echaron la culpa a nosotros...

A la Comisión Interna...Y en verdad se había dado espontáneo eso...

E: sí, una reacción espontánea, del boca a boca...”⁵⁴⁸

En este testimonio aparece el enojo y la indignación no sólo por lo violento y “chocante” que resultaba esa exhibición de fuerza dentro de la fábrica, sino por lo que muchos percibieron como un trato injusto y degradante, dejando traslucir también la imagen que tenían algunos obreros con respecto a las organizaciones armadas y sus estrategias de lucha.

El otro conflicto en esta primera línea o eje, se desarrolló durante algunos días del mes de mayo de 1973⁵⁴⁹. El 11 de mayo de ese año, miembros de la policía provincial y militares intentaron detener en su domicilio de la ciudad de Santa Fe a un obrero de la planta de tractores, por su actividad de militancia política. El hecho tuvo repercusiones en la prensa local, en la que se informó que, por “encontrarse enfermo en su casa”⁵⁵⁰ no lo trasladaron, pero fue citado para presentarse por su cuenta en el Distrito Militar. Luego de hacerlo, el trabajador quedó detenido en el Comando de Artillería

⁵⁴⁷ Informe N° 4, 13/6/72.

⁵⁴⁸ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

⁵⁴⁹ Este conflicto fue abordado conjuntamente con Carolina Brandolini en una ponencia presentada en el III Coloquio Internacional sobre Violencia Política en el siglo XX, 24 al 26 de abril de 2019, UNR/ISHIR-CONICET. (BRANDOLINI y BIANCO, 2019).

⁵⁵⁰ El Litoral, 15 de mayo 1973.

local. Sin embargo, las autoridades no brindaron información e incluso negaron en un principio que el obrero estuviese allí.⁵⁵¹

Ante lo ocurrido, los operarios de las plantas de Fiat realizaron un paro de actividades y abandono del establecimiento por quince minutos reclamando la libertad del compañero detenido. En paralelo, los dirigentes del gremio se reunieron con autoridades del gobierno provincial, para buscar una solución al asunto.⁵⁵² Luego de ello, al seguir sin respuestas, los obreros organizaron también una manifestación alrededor del comando de artillería en Guadalupe, en reclamo del compañero detenido.⁵⁵³

Frente a esta situación, la prensa también informó que un grupo de abogados nucleados en el “Movimiento Nacional de Solidaridad con los Presos Políticos Regional Santa Fe”⁵⁵⁴ realizó una denuncia a través de un comunicado exigiendo a las autoridades militares que se informe sobre el estado de este trabajador de la Fiat y de otro –un empleado municipal-⁵⁵⁵ detenidos unos días antes, de los que constaba que habían recibido torturas⁵⁵⁶. Los abogados pedían al gobierno que hiciera público los cargos por los que se había detenido a ambos y que sus casos pasaran a ser tratados por la justicia ordinaria, lo que evidenciaba en este secuestro un modo de acción de tipo ilegal y clandestino, por lo menos en los primeros momentos, por parte de las fuerzas de seguridad.

Quizás como efecto de la movilización obrera, la acción judicial iniciada, y por el estado público que había cobrado el hecho, el día 15 de mayo salió un comunicado de la “Jefatura del Área de Emergencia Santa Fe” en el que se daban los detalles de las dos detenciones: “Como resultado de los operativos de patrullaje y control efectuados en la ciudad de Santa Fe (...) en previsión de actividades terroristas, se procedió a la detención de Navarro y Colliasus (...)”.⁵⁵⁷

De esta manera, la fuerza militar pasaba a asumir públicamente las detenciones, justificándolas con la muestra de una fotografía de materiales “subversivos” que presuntamente pertenecían a Navarro. Si bien no aclaraban nada en torno a las causas de la detención del obrero de Fiat, afirmaban que ambos casos estaban encuadrados legalmente y que quedaban a disposición de la Justicia Federal.

El comunicado oficial negaba vejámenes y apremios ilegales en la dependencia de la guarnición militar, pero la madre de Navarro, detenida junto con su hijo y liberada a las pocas horas, declaró en una conferencia de prensa, que lo había visto fuertemente golpeado antes de dejar el destacamento y que éste alcanzó a decirle que había sido estaqueado a una silla y picaneado.

⁵⁵¹ El Litoral, 15 de mayo 1973.

⁵⁵² Memorándum 2277, 15 de mayo 1973

⁵⁵³ Memorándum 2277, 15 de mayo 1973.

⁵⁵⁴ Memorándum 2278, 16 de mayo 1973. En este memorándum puede verse un volante emitido por este grupo de abogados, lo que muestra el estado público que tomó esta detención. Dos años después y tras una serie de amenazas y atentados, este grupo de abogados dejará de funcionar orgánicamente y muchos de sus miembros se exiliarán.

⁵⁵⁵ Navarro no trabajaba en FIAT. Era empleado municipal de la ciudad de Santa Fe.

⁵⁵⁶ “A Navarro su señora madre le constató, antes de ser puesta en libertad, pues fue detenida junto con su hijo, huellas de brutales torturas en todo el cuerpo, golpes de puño en cabeza y rostro y picanas en todo el cuerpo. De Colliasus no hay noticias concretas sobre su estado, pero dados los métodos que sistemáticamente aplican las fuerzas represivas en estos casos y el silencio en torno a su detención, descontamos que está siendo sometido a torturas”. El Litoral, 12 de mayo 1973.

⁵⁵⁷ El Litoral, 15 de mayo 1973.

No conocemos cómo siguió el caso, pero dada la proximidad del cambio de autoridades y las implicancias que la asunción de Cámpora tuvo en relación a los presos políticos, probablemente el obrero haya recibido su libertad a los pocos días.

El suceso resulta interesante porque constata el ejercicio de la represión ilegal sobre un obrero en el tramo final de la “Revolución Argentina”. Y frente a ello, la rápida organización y movilización de sus compañeros de la planta de tractores, repudiando lo ocurrido y reclamando la liberación. Los formatos de acción utilizados serán recurrentes en los años siguientes: detener o aminorar la producción y movilizarse en el espacio público.

Este conflicto desatado nos permite pensar, además, por un lado, que ciertas prácticas propias del terrorismo de Estado vienen configurándose desde mucho antes de 1976, sin perder de vista el salto cualitativo en la represión que se da ese año (aunque ese análisis excede los recortes planteados en esta tesis). Por otro lado, nos brinda algunos elementos para pensar el lugar de la UOM una semana antes de la vuelta a la democracia en contraste con el que asumirá pocos meses después, como veremos a continuación.

A días del comienzo del tercer mandato peronista, el sindicato resolvió en una asamblea extraordinaria “(...) repudiar esa detención que afecta a la persona del obrero y a su familia; agotar los medios que estén al alcance de la entidad gremial para conseguir la libertad del Sr. Colliasus y denunciar el atropello cometido en la persona de un trabajador sin causa justificada”.⁵⁵⁸ Concretamente, el asesor legal del sindicato junto con un dirigente viajaron a Capital Federal en pos de gestionar la liberación del detenido⁵⁵⁹, para lo cual establecieron contactos con miembros del PJ electos y del secretariado nacional de UOM.

Si bien la dirigencia sindical insistió en que la injusticia del caso radicaba en que “no existen causas para tal detención” (lo cual nos hace pensar que quizás “si hubiesen existido causas”, no hubiesen asumido la lucha por la liberación del obrero), no dejaba de ser significativo el hecho de que el sindicato emprendiera acciones de protesta y pusiera a disposición sus recursos para lograr la libertad de un obrero detenido por presunta vinculación con actos “subversivos”. Sin dudas esta postura se relacionaba con un contexto de extrema crisis de legitimidad de las autoridades salientes y con un alto grado de movilización social en torno al regreso del peronismo al poder. Muy diferente será la posición de la UOM apenas unos meses después, -tanto desde el discurso como desde la acción- frente a los sectores obreros más combativos, al calor del recrudecimiento de los conflictos al interior del peronismo y el inicio del proceso de “depuración”.

Esto nos lleva al planteo de un **segundo eje de conflictos** protagonizados por los trabajadores de la Fiat en Sauce Viejo, que atraviesa el período analizado: los vinculados a reivindicaciones políticas, primero asociadas al reclamo por la vuelta de Perón, luego a manifestaciones en favor de la fórmula Perón-Perón en la coyuntura de las elecciones, o en apoyo a alguna ley, reforma o medida a aprobar

⁵⁵⁸ Comunicado de la UOM publicado en la prensa. El Litoral, 13 de mayo 1973.

⁵⁵⁹ El Litoral, 19 de mayo 1973.

por el “gobierno popular”, y conflictos vinculados a las intensificadas contiendas desplegadas al interior del propio peronismo, en el marco del proceso de “depuración” avalado e impulsado por Perón.

Dentro de este eje, podemos mencionar concretamente una movilización en la que los obreros de Fiat participaron (junto a otros metalúrgicos y gremios convocados por la CGT) hacia agosto de 1973 para manifestar apoyo a la fórmula Perón-Perón. En la misma dirigieron sus discursos a los presentes, tres oradores, que representaban a la CGT y las 62 Organizaciones por un lado, y a la JTP por otro.⁵⁶⁰ En noviembre de ese año, se realizaron además plenarios de delegados en la seccional local de la UOM, para respaldar a Eduardo Cuello (que venía de éste gremio y había trabajado en la DKW) en los conflictos que ya empezaban a plantearse con su compañero de fórmula en el FREJULI, el recientemente electo gobernador, Sylvestre Begnis.⁵⁶¹

Por otra parte, todos estos meses y el año siguiente (sobre todo la segunda mitad del '74, luego de la muerte de Perón) estuvo atravesado por los conflictos entre la derecha peronista y los grupos de la “Tendencia”, que proponían a nivel sindical, otro tipo de organización. Ello se materializó en el caso de Fiat, en disputas entre delegados y algunos miembros de la CI, que se negaron a acatar directivas de la CD (alineada con las corrientes más conservadoras dentro del peronismo) y fueron hostigados, amenazados, suspendidos temporariamente en sus funciones.

Como se citó en el apartado anterior: en septiembre de 1973, directivos de UOM suspendieron por 6 meses en sus cargos de delegados, a 3 obreros de la Fiat, por no haber acatado la directiva relacionada con la movilización y el paro del día 31 de agosto.⁵⁶² En octubre, el episodio del “tiroteo” en el que un delegado de Fiat, militante de la JTP fue amenazado mediante el uso de la violencia física por una figura vinculada a la CD de la UOM.⁵⁶³

En esta coyuntura, también encontramos referencias a discusiones entre obreros militantes de la JTP (cuya lectura era compartida en parte por algunas agrupaciones de la izquierda marxista⁵⁶⁴) y los que defendían las líneas más ortodoxas del peronismo (personificadas en la CD de la UOM, pero también en algunos obreros que adherían a las mismas), en torno a diferentes políticas del gobierno nacional de turno, por ejemplo, acerca de las implicancias de la Ley de Asociaciones Profesionales aprobada en noviembre de 1973, que en gran medida, desde el punto de vista de la JTP, reforzaba la posición de las dirigencias sindicales y los instrumentos de poder a su disposición y control.⁵⁶⁵

⁵⁶⁰ Memorándum 2361, 31 de agosto 1973.

⁵⁶¹ Memorándum 2405, 2 de noviembre 1973.

⁵⁶² Memorándum 2365, 6 de setiembre 1973.

⁵⁶³ Memorándum 2403, 30 de octubre 1973.

⁵⁶⁴ Por ejemplo, en diciembre de 1973, coincidiendo con el posicionamiento de la JTP, la agrupación clasista 1ero de mayo, se manifiesta también en oposición a la Ley de Asociaciones Profesionales, repudia el atentado contra Salamanca, responsabilizando a la burocracia sindical, “a los imperialistas yanquis y los cipayos de las derechas, que tratan de acallar a los sindicalistas combativos, que se oponen a las reformas de la Ley de Asociaciones Profesionales con la que se pretende perpetuar en la conducción de los gremio a los burócratas sindicales”. Memorándum 2433, 14 diciembre 1973.

⁵⁶⁵ La sanción de una nueva Ley de Asociaciones Profesionales (N° 20.615) en noviembre de 1973, buscaba reforzar el poder de las dirigencias sindicales -hegemonizadas por la derecha peronista- e incrementar el grado de centralización de las estructuras gremiales. La nueva ley prolongaba de dos a cuatro años el mandato de las conducciones gremiales, no establecía representación para las minorías, permitía a los dirigentes revocar el mandato de los delegados de fábrica y autorizaba a las federaciones a intervenir las seccionales de los sindicatos afiliados a ellas. Asimismo, -como sostiene Schneider- se limitaron

A principios de 1974, las elecciones para Comisión Directiva de la seccional local de la UOM, como se mencionó el capítulo 5, también fueron escenario en el que se expresaron las disputas intrasindicales, los desafíos y cuestionamientos planteados desde sectores más combativos a las “burocracias sindicales”. En los meses posteriores, este eje de conflictividad se agudizó. Los volantes que circularon en el contexto de la convocatoria dirigida a los trabajadores para asistir a Plaza de Mayo el 1º de mayo de 1974, ponen de relieve la tónica de los discursos y la intensificación de los enfrentamientos (sobre todo, algunos volantes que circularon luego del acto, en función de las palabras y las directivas de Perón, en contra de los sectores más combativos dentro y fuera del peronismo). En la provincia de Santa Fe, cabe recordar para esta fecha se había iniciado toda la experiencia de movilización y lucha combativa de los trabajadores metalúrgicos de Villa Constitución.

El siguiente volante corresponde a agrupaciones de la izquierda peronista y marxista, que confluyen en sus críticas a las burocracias sindicales. Es interesante observar cómo expresan sus reivindicaciones articulando las escalas nacional y provincial, y en este caso manifestando apoyo a Begnis en sus enfrentamientos con Cuello (asociado éste a las figuras que encarnaban la “traición”):

“¡Muera la burocracia sindical!

Don Silvestre campeón

Con o sin razón

Sindicalistas al paredón

Coria traidor, saludos a Rucci y a Vandor

Por un 1º de mayo Combativo

Viva la patria socialista

*Juv Peronista Reg II – JUP – JTP – Montoneros –Movimiento Villero – Juventud Comunista –Tupac
– Juventudes políticas argentinas*”⁵⁶⁶

El volante del ala “ortodoxa” y oficialista, se posicionaba claramente en un discurso nacionalista antiimperialista, pero en oposición a las izquierdas:

“1 de mayo

Día del trabajador

Por la patria y por el pueblo

Ni yanquis ni socialistas

CGT, 62 Organizaciones, Juventud Sindical Peronista”⁵⁶⁷

Es elocuente del clima de recrudecimiento de los conflictos internos, al calor de la “depuración” que plantea Perón, luego atravesado además por una represión creciente estatal y paraestatal dirigida hacia los sectores obreros y estudiantiles combativos, así como a las organizaciones político-militares:

y restringieron las posibilidades de acción de los cuadros medios y de los sindicatos del interior donde, se hallaban los sectores más combativos (POZZI, P. y SCHNEIDER, A., 2000: 71)

⁵⁶⁶ Informe especial, Legajo 22, Folio 44.

⁵⁶⁷ Informe especial, Legajo 22, Folio 42.

“Compañero peronista: Perón marcó a fuego a los que traicionan a la patria, al pueblo y a nuestro movimiento, los que en la Plaza se sacaron la careta...

Y Perón les dijo ‘mercenarios al servicio del extranjero’. Los traidores tienen nombre y se llaman Montoneros, JUP, JTP y otros satélites sptunik que hoy forman...

Todos alertas para extirpar las excrecencias de nuestro movimiento.

Soberanía o muerte. Viva la Patria.

*División Nacionalista 21*⁵⁶⁸

Otros volantes criticaban la actitud de Perón en el Acto del 1ero de mayo y llamaban a los obreros a unirse contra la ofensiva del gobierno y las burocracias sindicales.

Esas disputas se proyectaban hacia los espacios de trabajo, sobre todo en un complejo industrial como el que había establecido Fiat en Sauce Viejo, de magnitudes que ninguna otra fábrica superaba en la zona. En setiembre de 1974 se produjo un enfrentamiento en las puertas de ingreso a las plantas de Fiat entre militantes que repartían volantes invitando a los trabajadores a un acto a realizarse en solidaridad con los trabajadores y sindicalistas del SMATA Córdoba (que habían sido intervenidos), y representantes de la Juventud Sindical Peronista, que terminó con varias personas lesionadas.⁵⁶⁹ Episodios como éste, fueron recurrentes en estos meses.

Un **tercer eje** de conflictividad obrera en este período gira en torno a los reclamos salariales y a mejoras en las condiciones de trabajo. Con respecto a estas dos cuestiones, observamos que, en el caso analizado, las reivindicaciones salariales se plantearon con fuerza en la segunda mitad del año 1970, para reaparecer posteriormente nuevamente con intensidad recién en los primeros meses de 1974, en una coyuntura económica recesiva (vinculada al impacto de la crisis económica internacional, pero también a los límites y problemas generados por el Pacto Social, a los que luego nos referiremos).

El 5 de octubre de 1970 los trabajadores de la planta de tractores de Fiat Sauce Viejo, realizaron un “quite de colaboración” (que consistió en no trabajar horas extras ni acceder a rotar en los turnos de acuerdo a la prestación de servicios) como protesta por la negación del directorio a conceder un 30% de aumento salarial que si había otorgado la empresa en Córdoba”.⁵⁷⁰ El 16 del mismo mes, nos encontramos con referencias a una nueva medida de fuerza que ya no se circunscribía al quite de colaboración, sino además implicaba una deliberada intención de disminuir la producción, en señal de protesta por la falta de respuesta ante los problemas oportunamente planteados. Los trabajadores advertían que, en caso de seguir sin respuesta, contemplarían la posibilidad de paralizar de manera completa la producción.⁵⁷¹

⁵⁶⁸ Informe Especial, mayo 1974, Legajo 22, Folio 159.

⁵⁶⁹ Memorándum 2627, 10 septiembre 1974.

⁵⁷⁰ Memorándum 1402, 5 octubre 1970.

⁵⁷¹ Memorándum 1408, 16 de octubre 1970.

En el contexto de un paro general decretado por la CGT en ese contexto, trabajadores de la Fiat llevaron adelante algunas acciones de protesta en distintos lugares de la ciudad de Santa Fe, en conjunto con grupos estudiantiles”.⁵⁷²

En medio de esa situación, se llevó a cabo una reunión entre dirigentes metalúrgicos y representantes de la empresa en el Ministerio de trabajo⁵⁷³, en la que no lograron llegar a un acuerdo. La empresa acusaba a los obreros de estar sosteniendo “trabajo a desgano”, mientras que los representantes sindicales desmintieron esa afirmación, explicando que la medida de protesta que estaban desarrollando era la de “quite de colaboración”.⁵⁷⁴

En una nueva reunión realizada casi a fin del mes de octubre, la empresa se sostuvo en esa posición y además advirtió que dejaría cesantes a algunos obreros. Sin embargo, éstos se mantuvieron firmes en las medidas de fuerza, y la empresa finalmente terminó accediendo -unos días después- a otorgar un aumento salarial, que incluso representaba un valor algo mayor al que pedían los trabajadores.⁵⁷⁵

Consideramos que la coyuntura de fuerte auge del clasismo en las plantas de Ferreyra, puede haber sido un factor de peso a la hora de considerar esta respuesta, que finalmente atendía a los obreros en sus reclamos a nivel de salarios, dejaba bien parada a la dirigencia gremial y apaciguaba descontentos. La puja salarial se retomaría de manera intensa nuevamente en 1974, y más aún en 1975. Aunque algunas de las disputas desarrolladas en el interregno, también tuvieron que ver, indirectamente, con los salarios y las condiciones de trabajo.

Durante 1973 y 1974, el Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna formados a partir del primer proceso de renovación democrática antes descrito, organizaron -como ya se mencionó- un trabajo de estudio y medición de los tiempos y costos de fabricación de las piezas y productos finales, para comparar las diferencias entre salarios pagados a los trabajadores y beneficios obtenidos por la empresa. Uno de los miembros de la CI entrevistados nos explicaba que no tenían demasiado en claro que iban a hacer después con la información que estaban reuniendo, pero que pensaban usarla como herramienta o instrumento para negociar en alguna paritaria, para fundamentar con datos concretos sus demandas por mejoras salariales (demostrar que no eran infundadas, y, sobre todo, que eran económicamente posibles).

Según los relatos orales, cuando la empresa tomó conocimiento del desarrollo de estas acciones, buscó frenarlas, aduciendo que muchos delegados estaban perdiendo tiempo descuidando sus tareas. Si bien no contamos con suficiente información al respecto, en los relatos orales, se plantea que a pesar de no haber podido continuar estas acciones y utilizarlas en algo más, se hizo un trabajo muy arduo desde el cuerpo de delegados, y la empresa negó sus posibilidades de aumentos, pero aceptó la creación de una nueva categoría en la escala jerárquica de los obreros de planta, a la que podían aspirar. Rápidamente éste logro fue canalizado a través de la CD de la UOM que, posteriormente incluyó la

⁵⁷² Memorándum 1410, 18 de octubre 1970.

⁵⁷³ Memorándum 1411, 19 de octubre 1970.

⁵⁷⁴ Memorándum 1412, 20 de octubre 1970.

⁵⁷⁵ Memorándum 1418, 27 de octubre 1970.

categoría en el convenio colectivo y la presentó como un gran logro que se extendió (desde un movimiento iniciado en la Fiat Sauce Viejo) hacia el conjunto de los trabajadores metalúrgicos. En cuanto a las condiciones de trabajo propiamente dichas, Emiliano miembro de la CI (luego de la primera renovación) refirió a una normativa sobre Seguridad Industrial que se aplicó en los espacios laborales durante el gobierno de Lanusse, para cuya implementación y cumplimiento en la práctica debieron hacer un trabajo de concientización de los compañeros en torno a la importancia de resguardarse mediante el uso de ropa y materiales de protección adecuados, que muchos de ellos se rehusaban aceptar:

“¿qué pasaba? El compañero agarraba hacía 100 piezas, al utilizar los medios de seguridad se atrasaba, ‘y no, no estás jodiendo’... ‘Pero, es todo para salud de ustedes’ les decíamos”.⁵⁷⁶

A lo largo del año 1974, de la mano del grupo que fue emergiendo al interior del Cuerpo de Delegados (que luego llegaría a la nueva CI), se fueron elaborando petitorios a la empresa en los que se planteaban demandas relacionadas con las condiciones de trabajo en algunos sectores consideradas muy precarias, tales como la sala de prueba de motores, la sección de pintura, entre otras. El formato de acción predominante fue la presentación de un pliego de reivindicaciones y la negociación mediante el diálogo. En casos de no obtener respuesta, se pasaba a otro tipo de medida de fuerza, como el trabajo a desgano o un quite de colaboración, como los que se habían ensayado en el conflicto de 1970.

En la segunda quincena de mayo de 1974, volvieron al centro de la escena los conflictos por mejoras salariales, en el caso de los trabajadores de la Fiat (y de los metalúrgicos de la zona en general). Los trabajadores de las plantas, su Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna, expresaron las demandas de manera bastante directa, frente a una UOM preocupada ante bases que se mostraban irrespetuosas de los acuerdos que el sindicato apoyaba y sostenía.

El Pacto Social impulsado por el Ministro Gelbard, se había firmado en junio de 1973 entre la Central General de Trabajadores y la Central General Económica (con homologación del gobierno), otorgando un aumento salarial para todos los trabajadores y congelando a partir de allí sus salarios hasta el próximo ajuste que se haría en 1975 (recién en ese momento volverían a reunirse las comisiones paritarias para fijar libremente los salarios. Esto fue acompañado de un congelamiento de precios en los artículos de consumo de primera necesidad, que los empresarios debían respetar. Para la burocracia sindical “nada era más contradictorio con un sindicalismo esencialmente reivindicativo como el sindicalismo argentino que los acuerdos derivados de la política concertada de precios y salarios propuesta por el nuevo gobierno peronista” (TORRE, 1983: 51).

A pesar de lo establecido en el Pacto, los precios de los bienes de consumo básico aumentaron y el problema de la inflación acució a los/as trabajadores/as, en un contexto económico crecientemente

⁵⁷⁶ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

deteriorado⁵⁷⁷, lo que generó demandas salariales⁵⁷⁸, que según Schneider y Jelin, se manifestaron muchas veces en “forma indirecta con otras reivindicaciones que encubrían las demandas en torno al pedido de incremento en los haberes”, buscando quebrar el “chaleco legal” impuesto por el Pacto (SCHNEIDER, 2017). En el caso de la Fiat y de otras metalúrgicas del Gran Santa Fe (Bahco, Urvig), observamos que, a nivel de las bases, los reclamos salariales fueron bien directos a lo largo del año 1974, poniendo en un lugar complicado e incómodo a la UOM, más aún en el contexto de fuertes cuestionamientos a la burocracia sindical que hemos descrito anteriormente.

Los partes policiales⁵⁷⁹ consultados exponen que los trabajadores de Fiat se manifestaron abandonando sus tareas, posteriormente disminuyendo la producción en un 50 %, durante los tres turnos, en las plantas de tractores y camiones. Informaba uno de los partes al respecto (lo que da cuenta también del nivel de detalle con el que se vigilaba el accionar obrero): “Normalmente, la producción alcanza a la emisión de 9 camiones diarios, mientras que en esa fecha solo salieron 4 y de 32 tractores, solo salieron 5”.⁵⁸⁰

Los trabajadores solicitaban 500 pesos de aumento por hora (lo que representaba aproximadamente un 50 % de aumento), con motivo del aumento creciente de los precios de los bienes de consumo diario, y por ende del encarecimiento del costo de vida, que en los hechos se estaba desarrollando a pesar de la supuesta contención que suponía el Pacto Social. El pedido se hacía de manera coordinada entre los trabajadores de las plantas de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires (entre los que buscaban respaldarse). La empresa pidió 20 días para responder, aunque las Comisiones Internas que dirigían el pedido, comunicaron que le concedían 6 días para contestar el reclamo.

Fiat aducía no poder hacer frente a lo que el personal pedía, bajo el argumento de que ya un gran esfuerzo realizaba para efectuar el pago extra fuera de convenio, que venía abonando.

Los directivos de la compañía exigieron a la UOM que se expidiera de manera oficial (que aún no se había hecho porque iba en contra del Pacto Social), amenazando de lo contrario, con descontar a los obreros los jornales correspondientes al tiempo en que abandonaron la producción para hacer asamblea unos días. Se realizaron distintas reuniones entre dirigentes de la UOM Santa Fe y miembros de la dirección nacional.⁵⁸¹

⁵⁷⁷ Los efectos de la crisis internacional (el incremento de los precios del petróleo y el aumento de precios de los insumos importados) repercutieron en los costos de las empresas, que trasladaron los aumentos a los precios de los bienes de consumo, desconociendo los compromisos acordado en el Pacto. En los primeros meses de 1974 se desarrollaron huelgas y movilizaciones de base que empujaron a la CGT a presionar al gobierno para atender a las demandas obreras. Así, en marzo, mediante la “Gran Paritaria Nacional” se otorgó un aumento salarial de un promedio del 13% (mucho menor al necesario para amortiguar los efectos de la recesión) y se autorizaba a los empresarios a aumentar los precios de acuerdo con montos establecidos por el Ministerio de Economía. Estos aumentos fueron considerados menores a los solicitados por la CGE, por lo que, los empresarios implementaron en la práctica subas mayores de precios, agudizando la espiral inflacionaria y profundizando el deterioro de la capacidad adquisitiva de los salarios (BRENNAN y GORDILLO, 2008: 188 y 206).

⁵⁷⁸ Simonassi, sostiene que, en este período habían pasado a un primer plano otros ejes de demanda de los trabajadores: “a la lucha por el control de las condiciones de trabajo dentro de las fábricas y contra los despidos, se sumaron las pugnas entre la dirigencia sindical tradicional y las corrientes antiburocráticas y combativas que actuaban en el mundo del trabajo” SIMONASSI, 2007).

⁵⁷⁹ Memorándum 2543, 21 mayo 1974 - Memorándum 2544, 22 de mayo 1974.

⁵⁸⁰ Memorándum 2557, 10 de junio 1974.

⁵⁸¹ Memorándum 2545, 23 de mayo 1974.

Como los trabajadores no obtenían respuestas de parte de la patronal, a lo largo del mes de junio continuaron las medidas de fuerza, que se concretaron fundamentalmente a través del trabajo a desgano y la caída de la producción. La empresa procedió a hacer nuevas denuncias ante el Ministerio de Trabajo⁵⁸² y evaluó dar algún tipo de respuesta ante una creciente preocupación por no poder cumplir con los niveles de producción necesarios para concretar los acuerdos comerciales firmados con Cuba.

Finalmente, los partes policiales siguientes terminan planteado que “luego del discurso pronunciado el lunes pasado por el Presidente de la Nación y realizadas algunas reuniones reservadas entre el personal, paulatinamente la producción fue creciendo hasta lograr su normal desarrollo”. Se agregaba luego que no se otorgó al personal aumento de ninguna naturaleza, teniendo en cuenta que ya cobraban salarios por sobre los establecidos en convenio.⁵⁸³

En otros términos, llegamos de repente, al final de una situación de conflictividad que se extendió casi a lo largo de un mes y medio, en la que los trabajadores no lograron la demanda de aumento salarial. Si bien no contamos con demasiados elementos para completar el cuadro explicativo, el parte parecía adjudicar un peso decisivo, en la desactivación de las medidas de fuerza, al discurso pronunciado por Perón en ese marco, en el que llamaba a los obreros a “depurar” al propio movimiento de agentes externos e infiltrados que lo corrompían y a frenar las acciones propiciadas por esos “activistas”. No podemos afirmar con certeza que en la situación analizada, el desenlace responda de manera lineal y unilateral a un acatamiento de esas directivas por parte de ciertos sectores del peronismo, pero sí que la agudización de los conflictos internos y del clima de hostigamiento y amenazas hacia los posicionamientos más combativos dentro del peronismo (y concretamente el llamado de Perón al orden) parece haber influido en algunos dirigentes intermedios y de la CD de la UOM, en el sentido de convencer a sus compañeros de la necesidad de frenar las medidas de fuerza y retomar los niveles diarios habituales de producción. No obstante, las problemáticas de la inflación, la carestía de vida y la pérdida del poder adquisitivo de los salarios seguiría latente, se irían agudizando y estallarían en altos niveles de conflictividad a lo largo del siguiente año.

En agosto, por ejemplo, los obreros de Urvig (otra empresa metalúrgica de la zona) también pidieron aumentos salariales ante el cada vez más acuciante problema del aumento de los precios de los bienes de consumo diario. Los dirigentes gremiales trataron de disuadirlos porque dichas demandas eran “violatorias del Pacto Social”. Esta actitud generó un fuerte rechazo hacia la CD de UOM, a la que acusaron de conspirar contra los intereses obreros y le recordaron que bajo otros gobiernos había apoyado medidas de fuerza, pero ahora bajo un gobierno popular, se negaban a hacerlo. Como las reuniones con la CD no daban ningún resultado, los trabajadores decidieron formar grupos o comisiones con el objetivo de recorrer las otras plantas fabriles metalúrgicas (Sideral, Bahco, Varese, Fiat) buscando apoyo masivo para solicitar un planteamiento general y unificado.⁵⁸⁴ Los trabajadores

⁵⁸² Memorándum 2558, 11 de junio 1974.

⁵⁸³ Memorándum 2567 25 de junio 1974.

⁵⁸⁴ Memorándum 2626, 28 agosto 1974.

de Fiat se manifestaron en solidaridad con sus compañeros de Urvig. También lo habían hecho, por ejemplo, en el contexto de un fuerte conflicto protagonizado por los obreros de la Tool Research dos años antes (que había implicado diversas medidas de fuerza que incluyeron la toma de la planta). En ese marco, se habían efectuado asambleas en las que participaron delegados de distintas firmas metalúrgicas en la sede de UOM, para definir conjuntamente medidas a adoptar ante actitud de la empresa de despido masivo de personal.

Ese trabajo de tendido o reforzamiento de redes horizontales entre comisiones internas de fábricas metalúrgicas empezó a cobrar fuerza a partir de estas acciones de reclamo, sobre todo desde 1974, ante la falta de apoyo de una dirigencia que se debatía entre no perder el apoyo de sus bases y no violar los acuerdos establecidos con el gobierno nacional al que apoyaba. Implicaban “redes extensas” que se proyectaban en el espacio del Gran Santa Fe. Ellas se fortalecerían aún más en el transcurso de 1975, incluyendo además a comisiones internas de otros gremios.

También hay indicios de vínculos entre delegados de la Fiat y algunas figuras destacadas del movimiento obrero combativo de Villa Constitución, que dan cuenta de una trama de redes de solidaridades que luego se pondrán también en juego al momento de resistir a los embates represivos. En **cuarto lugar**, podríamos mencionar algunos conflictos obrero-patronales desarrollados al interior de Fiat, que implicaron disputas por la autonomía en la decisión y organización de los trabajadores frente a la empresa (e incluyeron conflictividad al interior del colectivo obrero). Algunos de ellos, se proyectaron fuera del espacio de trabajo y se vincularon a conflictos por la administración de los recursos y los espacios de ocio y recreación. Concretamente nos referimos a dos conflictos generados en torno al Club de los trabajadores de la Fiat. El primero de ellos, tuvo que ver con discusiones en el contexto de la creación del mismo en el año 1971, antes de la primera elección de delegados y renovación democrática de la CI. Se produjo un conflicto entre trabajadores que consideraban al club una iniciativa propia, y no estuvieron de acuerdo con el proceder y decisión de otros trabajadores y de la empresa respecto de ese espacio. Como consecuencia del descreimiento que tenían muchos trabajadores hacia esa primera CI digitada por la CD de la UOM, un grupo de trabajadores impulsó la idea de evitar que al club fuese organizado por la Comisión Interna (afín a la CD del sindicato), por lo que terminaron pidiendo ayuda económica a la empresa para ponerlo en marcha, y ello posibilitó la cooptación de la iniciativa y el espacio por parte de la compañía en diferentes aspectos. En ese sentido, Emiliano nos relata lo siguiente:

“El club nace de un acta que se hizo de 21 puntos, en común acuerdo entre nuestra Comisión Interna y la empresa. 21 puntos que contemplaban la compra de los terrenos para hacer el club, que iba a ser dirigido por los trabajadores. Eso era...según el acta acuerdo”.

“¿Qué ocurrió? Como hay intereses creados y hay trabajadores que se dejan captar por los patrones y son alcahuetes de los patrones, directamente hacen lo que los patrones les mandan. Uy dijeron estos trabajadores, si lo van a dirigir los trabajadores, lo va a agarrar la UOM. Yo, en particular, estaba contra los dirigentes de la UOM, pero eso no significa que no me dé cuenta del tema.

Mucha gente dijo ‘ah no, los de la UOM no’... Claro, venían con una vieja historia como del pueblo hoy viste... Y no permitieron, dijeron ‘no, lo vamos a pagar nosotros’... Los del gremio no. Preferimos nosotros hacer una reunión y pagar nosotros el terreno. Que la empresa se haga cargo del gasto, que nosotros vamos a devolverle a la empresa, para ser dueños nosotros. Hicieron tipo asambleas y la gente estaba de acuerdo con ellos, contra la organización gremial.

Pero, ¿por qué la gente estaba en contra de la organización gremial? (se refiere a la CI inicial que no había sido electa por los trabajadores y a la CD de UOM) Cansados de las políticas que el gremio implementaba en la Unión Obrera Metalúrgica. Cuatro o cinco matones digitaban a los delegados a dedo, como ellos querían, de acuerdo con los patrones y listo. No había ningún problema. Nosotros después impusimos el voto directo, sección por sección, que los compañeros eligieran al delegado. Y esa cantidad de delegados, elegía a la comisión interna. De ahí surgimos nosotros como primera comisión interna.

Pero ¿qué ocurrió con el club? ¿Quién armó la Comisión Directiva del club?

Y... con los jefes que ellos quisieron, o sea entre uno de ellos, estaba el jefe administrativo. Y manejaban... Cuando nosotros decíamos ‘¿y cómo, si el 80 % de la gente de fábrica está en Santa Fe, porque tienen que hacerla ahí en una estancia de la gente de Fiat? ¿Porque no se compra un terreno en Ángel Gallardo? o lo que sea, un predio grande y lo dirige la gente... No...’

En cierta medida la gente tenía razón, porque estaba cansada de la política del gremio. No nos interpretaban a nosotros, qué era lo que queríamos... Bueno, entonces, lo dirigieron directamente los jefes. Las reuniones y todo, las reuniones sociales, eran ellos y sus familias. Como pasa siempre...”⁵⁸⁵

No hemos podido corroborar esta lectura a través de otras entrevistas a delegados o miembros de la CI, aunque sí comprobamos que muy diferente es el relato de quienes estuvieron en el grupo de trabajadores que organizó la puesta en marcha del club con ayuda de la empresa (que no consideran ésta haya “cooptado” el emprendimiento obrero). En la interpretación de Emiliano el Club terminó en manos de “trabajadores que se dejaban captar por los patrones y eran alcahuetes de los patrones”, los cuales no permitieron que el sindicato pudiera organizarlo como iniciativa obrera, en la que no tenía que tener injerencia la empresa. Según Emiliano, esa decisión con respecto al club logró apoyo de muchos trabajadores debido a que había instalada una imagen muy negativa en torno a esos “4 o 5 digitados por la UOM” (previos al proceso de elección democrática de delegados y CI).

Estas disputas en torno a los sentidos atribuidos al Club, se reavivaron en ocasión de la realización de los Juegos Interfiat programados para desarrollarse en Sauce Viejo en el año 1973. Cosme, que formó parte del grupo de trabajadores que buscó organizar el club por fuera de la injerencia del sindicato, para lo cual recurrió a la empresa (situación que Emiliano critica), refiere a que debido a que los delegados y la CI (vale aclarar que en 1973 ya no era la misma que en 1971, al momento de la creación del club) consideraban que el club se había convertido en un espacio controlado por la empresa, dieron a los trabajadores de la planta, la directiva de no participar en los juegos organizados por la patronal.

⁵⁸⁵ Entrevista a Emiliano M. Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.

Es decir, propusieron boicotearle los juegos a Fiat. Cosme, Manuel y Norma lo relataron en los siguientes términos:

“Cosme: Ahí viene parte del rencor que tengo así con la UOM porque boicoteó los juegos, no dejó participar a los operarios, a los obreros. Se participó a nivel de supervisión únicamente... porque estaban con medida de fuerza...

Es más...y en las primeras elecciones que tuvo el club para renovar la comisión, se presentó con una comisión para quedarse con el club, para quedar una comisión de la UOM...

Pero, vos cuando mencionás eso, ¿te referís a la dirigencia del sindicato o eran los delegados, la comisión interna?

Cosme: era todo igual, era todo lo mismo...Estaba todo relacionado...

Cosme: estaban con la medida de fuerza el sindicato...y el gremio tomó esto cómo que era algo de la empresa...cuando en realidad era...la empresa bancaba todo, nos dio mucho para hacer el club. No sólo eso, sino que cuando viajaban delegaciones a Córdoba o a Buenos Aires no había que poner un centavo. La fábrica se encargaba de organizar todo...del alojamiento, el viaje, todo...

Cosme: no supieron separar la paja del trigo. La fábrica, por un lado, el club por otro lado. Como la fábrica nos había dado mucho para hacer esos juegos, boicotearon esos juegos...una lástima...

Así que no hubo equipos de la fábrica participando...

Cosme: sólo supervisión...o sea que jugaron...

¿Y cómo hicieron para impedir eso? Si el equipo estaba armado y la gente quería participar...

Norma: y le lavaron la cabeza...

Cosme: se plantaron...siempre las amenazas de por medio... al carnero –como le decían en ese momento, que cuando había una medida de fuerza iba a trabajar-o le daban una paliza o lo amenazaban, en fin...le hacían la vida imposible después. Era la presión era muy grande. Entonces la gente...

Norma: no...aparte con la UOM tenían la obra social, así que no podías llevarte mal con el sindicato. Porque sí o sí al médico tenías que ir al sindicato. No podían elegir otro médico. O sea, la gente que estaba bajo convenio, sí o sí tenía que ir a los médicos.

Cosme: a partir de ahí, la fábrica dijo ‘no hay más juegos Interfiat’”.⁵⁸⁶

Por último, en **quinto lugar**, otra dimensión de conflicto que atravesó este período, en el caso estudiado, fue la de las disputas sostenidas entre la UOM y SMATA por la representación sindical de los trabajadores de la Fiat Sauce Viejo (y de Fiat en general, en sus distintas plantas argentinas). Si bien prácticamente se dirimió a nivel de las dirigencias de los sindicatos y las empresas, sin involucrar demasiado a los trabajadores de base y los cuerpos de representación internos, hubo intentos de militantes del SMATA de ganar influencias y adeptos entre los trabajadores de la Fiat, contra la UOM. La disputa se enmarcó en un conflicto de alcance nacional, en tanto abarcó también las plantas de Córdoba y Buenos Aires.

En enero de 1973, SMATA realizó un paro nacional reclamando la afiliación de los obreros de Fiat. El sindicato mecánico sostenía haber obtenido una disposición judicial que establecía dichos obreros

⁵⁸⁶ Entrevista a Cosme, Manuel y Norma. Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017.

debían estar bajo su representación, pero la determinación oficial no se concretaba por demoras administrativas (según la dirigencia de aquel gremio, dichas demoras eran provocadas por propio ministro de trabajo de aquel entonces, favorable al gremio metalúrgico).

El SMATA no logró se aprobara algún tipo de reconocimiento oficial para encuadrar en sus filas a los obreros de Fiat (a pesar de los plebiscitos que había ganado en los sindicatos cordobeses), por lo cual las disputas se prolongaron, recrudeciendo en la segunda mitad de 1975, luego de las movilizaciones desarrolladas en el contexto del Rodrigazo. Se terminaron zanjando con un laudo favorable a la UOM.

Finalmente, cabe mencionar dos conflictos puntuales suscitados por cesantías de un trabajador en cada caso, pero no parece haber sido éste un recurrente motivo de conflicto en la empresa estudiada, durante estos años. Las dos situaciones mencionadas tuvieron lugar en 1974 y 1975 respectivamente, y en ambas, los trabajadores lograron la reincorporación de sus compañeros, luego de desplegar una medida de fuerza. En uno de los casos, la medida de protesta incluso no se llegó a concretar, solucionándose a partir de la amenaza o advertencia respecto de las medidas a tomar en caso de no ser escuchados. En el otro episodio, se implementó trabajo a desgano como medida de protesta.⁵⁸⁷ La empresa denunció el hecho ante el Ministerio de Trabajo, quien intervino en la fábrica con un veedor para corroborar lo que estaba ocurriendo.

Conflictividad, movilización y represión, del Rodrigazo al Plan Mondelli

I. Las jornadas de protesta en junio y julio

El ciclo de protesta y movilización obrera a nivel nacional, se agudizó en 1975, en medio de una situación económica recesiva y una crisis político-social muy profunda. Las discusiones en torno a las paritarias, la firma de los nuevos convenios colectivos y la implementación de medidas económicas de estabilización hacia junio-julio (en una coyuntura de aumento del costo de vida, inflación, pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores), reavivaron la conflictividad laboral y generaron movilizaciones de base, que desbordaron las estructuras sindicales, confluyendo con reivindicaciones antiburocráticas que venían desarrollándose desde hacía tiempo. Como ya hemos planteado anteriormente, estos procesos de movilización no pueden ser abordados en términos dicotómicos y estereotipados de bases revolucionarias y antiburocráticas versus dirigencias conservadoras que buscan siempre y todo el tiempo “enconsertar” y desmovilizar. Si bien es cierto que esos elementos estuvieron presentes en las experiencias que analizaremos, también lo es que los comportamientos y relaciones entre actores sociales, políticos, institucionales, revistieron heterogeneidades, matices y una complejidad mucho mayor, que debemos intentar reponer en el análisis.

⁵⁸⁷ Memorándum 2725, 28 de enero 1975.

La conflictividad desplegada a lo largo del año 1975, se desarrolló en un marco cada vez más represivo hacia los sectores combativos de la clase trabajadora. El gobierno de Isabel incrementó la escalada represiva con una serie de disposiciones legales que legitimaron la intervención de las fuerzas policiales y militares en la represión de los sectores combativos de la clase trabajadora: los denominados “decretos de aniquilamiento”. Éstos, otorgaban a las Fuerzas Armadas, primero en Tucumán, y luego en todo el país, la facultad para “ejecutar las operaciones militares y de seguridad que sean necesarias a efectos de aniquilar el accionar de los elementos subversivos” (CARMINATI, 2018: 100).

A fines de marzo de 1975, se lanzó una ofensiva -con intervención del ejército- contra los delegados y la comisión interna de Acindar en Villa Constitución (cordón industrial del Paraná) -donde había triunfado una lista opositora a la conducción de la UOM-, utilizándose como justificativo la idea de la supuesta existencia de una “guerrilla industrial” o “terrorismo de empresa”, denunciada por el gobierno peronista como un “complot” contra la industria pesada. El “Operativo Serpiente Roja del Paraná” se extendió hacia la zona del Gran Rosario, y continuando por el corredor industrial a orillas del Paraná, alcanzó el norte de la provincia de Buenos Aires.⁵⁸⁸ Carminati explica que, además de la gigantesca movilización de tropas, se pusieron en práctica los ejercicios que venían llevándose a cabo sobre la población desde agosto del año anterior: operativos de identificación y control de tránsito en puestos clave, “rastrillaje” de zonas, y detención selectiva de militantes y activistas previamente identificados (CARMINATI, 2018: 92).

En ese contexto de incremento de la violencia política hacia sectores de la clase obrera, a mediados de 1975, las fuerzas policiales provinciales⁵⁸⁹ intervinieron reprimiendo a los obreros que se movilaron en las jornadas de protesta contra el plan económico de Rodrigo, en la ciudad de Santa Fe y sus alrededores.

Analizaremos a continuación este conflicto⁵⁹⁰, en términos de las demandas planteadas, los repertorios de acción y los resultados obtenidos. También referiremos a la importancia de las redes “densas” y “extensas” establecidas por los trabajadores, al momento de sostener las acciones colectivas y realizaremos algunas consideraciones para pensar las relaciones base/dirigencia en el marco del conflicto. Asimismo, sostenemos a modo de hipótesis que la situación de conflictividad desatada en las plantas de Fiat a partir de junio de este año, si bien en gran medida fue producto de una coyuntura

⁵⁸⁸ “Cerca de cuatro mil efectivos de fuerzas conjuntas; 90 vehículos de la policía federal y carros de asalto invadieron la ciudad de Villa Constitución y llevaron adelante un vasto “rastrillaje” de toda la zona del Cordón Industrial de la Rivera del Paraná, desde Zárate Campana -al norte de la provincia de Buenos Aires- hasta Puerto General San Martín, al norte de Rosario, con epicentro en la ciudad de Villa Constitución” (CARMINATI, 2018: 92).

⁵⁸⁹ Águila y Alonso destacan como particularidad en Santa Fe la significativa participación de la policía de la provincia en actividades represivas desde bastante antes de 1976 (ÁGUILA, 2016; ALONSO, 2016).

⁵⁹⁰ Los conflictos desarrollados a lo largo del año 1975, especialmente los que giraron en torno a las movilizaciones de junio y julio, fueron abordados en trabajos preliminares, en forma conjunta, con la profesora Carolina Brandolini, en dos ponencias que se citan a continuación: BIANCO-BRANDOLINI, “Trabajadores, movilización y represión en la zona santafesina. Aportes a partir del análisis de dos conflictos metalúrgicos en la primera mitad de la década del setenta”, ponencia presentada en VII Congreso Regional de Historia e Historiografía, Santa Fe, mayo de 2017, FHUC-UNL; BIANCO-BRANDOLINI, “Represión en el mundo del trabajo durante los ’70. El caso de la empresa FIAT Concord Sauce Viejo”, Ponencia presentada en III Coloquio Internacional sobre Violencia Política en el siglo XX, 24 al 26 de abril de 2019, UNR/ISHIR-CONICET.

de crisis y conflictividad más amplia (de alcance nacional), en el caso analizado también se vinculó a una eclosión y/o crisis de los dispositivos de tipo paternalistas (desarrollados por la dirigencia empresaria desde la instalación en Sauce Viejo) en la construcción de consensos y la mantención del orden y la disciplina en el espacio de trabajo, desgaste que venía dándose a partir de las experiencias de lucha y organización desarrolladas sobre todo en los años 1973 y 1974 luego del proceso de renovación democrática del cuerpo de delegados y la comisión interna, pero que se profundiza en esta coyuntura de crisis económica.

El 6 de junio de 1975, luego de discutirlo en asamblea de delegados y al margen de la dirigencia de la UOM, los trabajadores de FIAT y Tool Research, decidieron paralizar las tareas de manera completa, cerrar los portones de las fábricas y marchar. El motivo de la medida de fuerza era la gran preocupación y descontento generados por las demoras en la homologación de los convenios colectivos y las medidas anunciadas por el ministro Celestino Rodrigo ante la situación económica apremiante (aumento de los precios de los bienes de consumo básico, los combustibles, los impuestos).

Mario, miembro de la CI de Fiat en este momento, sostenía que el principal problema que enfrentaban era

“la cuestión de la disolución del poder adquisitivo de los trabajadores en presencia de una inflación descontrolada, (...) el malestar era muy grande. Ustedes piensen que el elemento central en la vida de un trabajador, si bien hay muchas cosas (...) una de las cuestiones primarias que mide es el poder adquisitivo, y si lo ve deteriorar cotidianamente o semanalmente, bueno, eso se transforma en el elemento más urticante del reclamo. Por supuesto que había otras cuestiones, las cuestiones de seguridad, elementos que faltaban con respecto a la seguridad que a la empresa se le reclamaban, o categorías. Pero eso en la vida sindical normal”.⁵⁹¹

En la mañana del 6 de junio, una columna de alrededor de 2000 personas se dirigió por la ruta 11 desde sus lugares de trabajo, en ómnibus, hacia la ciudad de Santa Fe. Al llegar a la avenida 7 de Marzo, la policía detuvo los vehículos en los que se trasladaban impidiéndoles cruzar el puente Carretero. Ante esta situación, decidieron bajarse de los colectivos para pasar a pie, pero fueron reprimidos por la policía, que les lanzó gases lacrimógenos y les impidió por la fuerza avanzar. Los trabajadores resistieron, llevando a cabo intensas corridas, el armado de barricadas y la quema de cubiertas frente a la entrada del puente del lado santotomesino, lo que generó la interrupción del paso en una hora de mucho tránsito. Como saldo, más de diez obreros quedaron internados con heridas provocadas por esquirlas y uno resultó baleado en su brazo.

Esta movilización dejó profundas huellas en las memorias de los trabajadores de Fiat (e incluso en la comunidad en general), convirtiéndose casi en un “ícono”⁵⁹² o símbolo del poder organizativo y de

⁵⁹¹ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre de 2011. 2da Entrevista 6 de octubre 2020.

⁵⁹² La prensa obrera se hizo eco de lo ocurrido: “El plan Rodrigo-López Rega encontró una respuesta impresionante, nunca vista, en la ciudad de Santa Fe. Por espacio de varias horas los trabajadores santafecinos -en especial los metalúrgicos- estuvieron a punto de protagonizar un verdadero ‘Cordobazo’. La cabeza de la movilización la constituyeron los metalúrgicos de Fiat en Sauce Viejo. Luego de una gran asamblea decidieron marchar (...) El paso de los metalúrgicos por

movilización de base que habían logrado los trabajadores de las plantas de Fiat, junto a sus compañeros de la Bahco y Tool Research, así como de la represión policial de la que fueron objeto. Héctor M. lo relataba de la siguiente manera:

“Venían en caravana, caminando, tuvieron que bajarse del colectivo porque la policía no los dejaba pasar...Entonces, se hizo un cuello de botella en el puente de Santo Tomé y la policía que venía caminando, marchando...por el puente...yo estaba ahí... Y no nos dejaban pasar por orden del gobernador de acá...y ahí fue donde hubo tiros, gases lacrimógenos...que a un compañero nuestro le pegaron con cartuchos, no murió, pero estuvo internado mucho tiempo. Y se desparramó todo después...no se para dónde..., para todos lados, te corrían de todos lados (...)”⁵⁹³

Hermes destacaba la magnitud y nivel de apoyo que alcanzó la movilización, también el accionar represivo de las fuerzas policiales:

“La caravana estaba... estábamos saliendo de Santo Tomé y algunos estaban en la Tool Research todavía. Y claro, si éramos más de dos mil, más los otros (...)
Ocupábamos una calzada. Los delegados íbamos por la línea amarilla, y la gente por la calzada.
(...) Llegamos hasta el puente y ahí se armó la rosca. En el puente de Santo Tomé. Estaba la policía ahí.
(...)Tiraron balas de goma y empezaron a volar botellas, que había un bar ahí, en frente del puente, había un bar ahí, un bar abajo. Y en la terraza, planta baja abajo, primer piso arriba, los del bar tenían botellas allá arriba (...)
Las botellitas de viducola, todas esas botellitas estaban arriba y esas volaban, era una lluvia. Vos mirabas para arriba y era el cielo así, todo...botellas para el lado del puente. Y con nosotros estaba el hermano del vicegobernador de Santa Fe, laburaba con nosotros.
(...) Y cuando llegamos ese día que se armó él estaba ahí así que le decíamos, che, decile a tu hermano que no sea bestia que... Y ahí fue que a un compañero le tiraron con las balas de goma y se dio vuelta y en el oído le pegaron, un taco de goma le pegó en el oído. Uy, ahí se armó un desparramo que no sabés, no lo podían sostener, ahí ya era grave (...)”⁵⁹⁴

Más tarde, aun en el puente, los obreros que conformaban el Cuerpo de Delegados llegaron a un acuerdo con la policía por el cual se les permitió dirigirse en los colectivos a Santa Fe. Allí se encontraron con trabajadores de Bahco (que habían decidido hacer abandono de planta) y se dirigieron hacia el frente de la sede de la UOM, donde desarrollaron un acto con distintos discursos de repudio a lo acontecido. Algunos de los oradores eran miembros de la CI de Fiat. En sus discursos aclararon explícitamente que no querían desestabilizar al gobierno ni alentar un golpe, tampoco prestarse “al juego de la guerrilla” (lo que habían manifestado también, en la actitud de rechazo a las armas que militantes de organizaciones armadas les habían ofrecido en el puente) pero tampoco estaban

la ruta n°11 fue aglutinando a muchos trabajadores de otras fábricas. Así los de Tool Research, en asamblea, decidieron agregarse a la marcha encabezada por Fiat. (...)” Artículo de *Política Obrera*, titulado “Santa Fe: casi un ‘Cordobazo’ contra el plan de hambre”, 11 de junio 1975.

⁵⁹³ Entrevista a Héctor M. Realizada por Brandolini y Bianco, diciembre 2011.

⁵⁹⁴ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini, febrero 2017.

dispuestos a que “los platos rotos los debieran pagar los obreros y no la oligarquía y el imperialismo yanqui.” Responsabilizaban a Penissi y el resto de la CD de UOM, de “esta nueva entrega”.

Numerosas agrupaciones políticas, sociales y sindicales declararon su apoyo a la causa que movilizó a los trabajadores como así también su solidaridad frente a la represión sufrida. Entre ellos, el PST, el PC, el PCR, la Unión Argentina de Mujeres, el FIP, la JTP, entre otras.⁵⁹⁵

La CGT repudió públicamente la represión llevada a cabo contra la clase trabajadora, considerando que era una marcha pacífica y que la policía había generado el conflicto al no dejarlos pasar por la única vía posible (el puente). Planteó que este tipo de acción no se ajustaba a los postulados del gobierno Nacional.

La UOM se posicionó también en esos términos, aunque al igual que la JSP acompañó sus planteos de advertencias contra: “los agentes del caos, tradicionales enemigos del pueblo...” En una solicitada publicada en El Litoral, la comisión directiva de la UOM, instaba a los obreros a que “no se dejen engañar” por quienes poseían fines de tipo golpista, que procuraban generar “caos”, “anarquía” y “desobediencia”. Repudiaban la represión y exigían el esclarecimiento de los hechos, pero al mismo tiempo insistían en la necesidad de respaldar al gobierno peronista. Y recordaban a los “compañeros metalúrgicos” la estructura verticalista y disciplinada de funcionamiento que debían acatar:

“todas y cada una de las medidas deben emanar del Consejo Directivo de la UOM (...), canalizadas por intermedio de esta Comisión Directiva, y puestas a conocimiento de los compañeros Delegados y Comisiones Internas, a los fines de no provocar una anarquía que no fue nunca el signo de nuestra organización.”

Finalizaban el comunicado afirmando que

“en ningún caso nos apartaremos de la posición principista y doctrinaria (...) ni avalaremos hechos o situaciones que nos aparten de las directivas emanadas de los cuadros centrales de nuestro gremio”.⁵⁹⁶

La Juventud Sindical Peronista y el Comando Peronista 24 de Febrero se expresaron a través de la prensa, en esa misma línea.

La posición de la Comisión Directiva era ambigua: por un lado, debía repudiar la represión ejercida contra los trabajadores y atender a sus demandas en una situación económica angustiante, pero por otro, al mismo tiempo se sentía amenazada ante la fortaleza evidenciada por sus representados en los acontecimientos de esa semana. Obreros organizados habían “ninguneado” a la dirigencia sindical, pero al mismo tiempo habían sufrido la represión a manos de la policía provincial dependiente de un

⁵⁹⁵ La Agrupación Metalúrgica Eva Perón (JTP) repartió volantes en las inmediaciones de la fábrica los días posteriores apoyando la continuidad de la lucha. Reclamaban: la duplicación de los sueldos, la investigación y castigo a los responsables de la represión, el rechazo de las renunciadas presentadas por dos delegados miembros de la CI de FIAT. Memorándum 2819, 16 de junio 1975. Asimismo, Montoneros, en señal de apoyo y solidaridad con los trabajadores, envió un camión con productos comestibles (aceite, arroz, yerba, cajas de tomate, etc.) -de la empresa Bunge y Born- que fueron repartidos sobre la Ruta 11, en la entrada a las plantas, generando diversos posicionamientos entre los trabajadores de la empresa. Memorándum 2821, 18 de junio 1975.

⁵⁹⁶ Nuevo Diario, 10 de junio 1975.

gobierno provincial con el que aquella tenía estrechos vínculos (el vicegobernador provenía de las filas de la UOM).

Por otro lado, se veía en la necesidad de ponerse al frente de conflicto para controlarlo, pero hacerlo implicaba violar los términos del Pacto Social que se había comprometido sostener. También en los miembros de la propia Comisión Interna de Fiat la situación de conflictividad generó tensiones y miedos. Dos obreros renunciaron a sus cargos en la comisión interna, en tanto sostenían que “en Santa Fe no están dadas las condiciones para desempeñar actividades gremiales”.⁵⁹⁷

La tensión entre los trabajadores, sus representantes de fábrica y la comisión directiva del sindicato, llegó a tal punto que dicha comisión se sintió desbordada luego de una nueva decisión autónoma tomada por los obreros de Fiat en la que volvían a plantear la necesidad de realizar un paro de actividades (en este caso, de 48 hs tras lo acontecido). “En medios obreros se informó que las bases no estaban dispuestas a seguir soportando la actual dilación en homologación de las paritarias, ante el angustioso momento económico que soporta la base obrera”.⁵⁹⁸ La conducción sindical se opuso, sosteniendo que esa medida no era posible en medio de las negociaciones paritarias que se estaban llevando a cabo a nivel nacional.

En esta coyuntura se emitieron comunicados del Ministerio de Trabajo que exhortaban a los obreros de Fiat “a deponer cualquier acto que contrarie las normas legales en vigor”⁵⁹⁹, haciéndose especial énfasis en la vigencia de la Ley de Seguridad. Este dato no nos parece menor, ya que nos permite observar concretamente la amenaza explícita del uso de la fuerza ante la realización de medidas de protesta consideradas alteradoras del orden. La Ley de Seguridad Industrial sancionada por el Congreso, por iniciativa del Poder Ejecutivo Nacional, en septiembre de 1974, había otorgado al Ministerio de Trabajo una nueva herramienta para “normalizar” las relaciones laborales. El artículo quinto establecía que dicho Ministerio podía definir si un conflicto era legal o no y en caso de considerarse ilegal, podía haber cárcel de uno a tres años para los trabajadores involucrados.⁶⁰⁰

Como corolario del desacuerdo, la Comisión Directiva elevó al secretariado nacional de UOM la renuncia de todos sus integrantes, alegando no poder controlar la situación. Sin embargo, a la mañana siguiente y pese a la constante movilización de los obreros que realizaban asambleas en sus lugares de trabajo, llegó a Santa Fe la comunicación de Lorenzo Miguel anunciando que no aceptaba las renuncias y rescataba la labor “obediente y responsable” de la comisión directiva santafesina.

Días más tarde, la UOM comunicaba los resultados de la negociación en las reuniones paritarias, con la obtención de un nuevo Convenio Colectivo de Trabajo bastante favorable para los trabajadores en esa crítica coyuntura económica. No obstante, no se lograba aún la homologación por parte del Ejecutivo (necesaria para que entrase en vigencia). En Santa Fe, así como en diversas regiones del

⁵⁹⁷ Nuevo Diario, 12 de junio 1975.

⁵⁹⁸ Memorándum 1815, 10 de junio 1975.

⁵⁹⁹ Nuevo Diario, 11 de junio 1975.

⁶⁰⁰ Schneider explica que esa ley se enmarca en los lineamientos del gobierno de Isabel que apuntaban a disciplinar al movimiento obrero, como condición necesaria para lograr el funcionamiento del plan estabilizador del nuevo ministro de Economía, Gomez Morales, designado en lugar de Gelbard.

país continuaron las movilizaciones durante fines de junio y los primeros días de julio, reclamando la homologación de los convenios colectivos y las renuncias de los ministros Rodrigo y López Rega. En ese marco, el 2 de julio de 1975⁶⁰¹, se realizaron asambleas en distintas fábricas metalúrgicas de la zona, en las que los trabajadores decidieron plegarse al paro dispuesto por Fiat (Urvig, Sideral, Tool, entre otras), abandonaron tareas y se movilizaron hacia el local de la UOM. Por la tarde, efectuaron allí un plenario de delegados de las distintas empresas y luego de analizar la situación, resolvieron continuar con la medida de fuerza por tiempo indeterminado y volver a sesionar al día siguiente en el local de la UOM, manteniendo contactos con los delegados de los otros gremios para unificar medidas de fuerza.

En los días siguientes, empezó a tomar forma una Coordinadora Intergremial (sin contar con el aval de la Comisión Directiva del gremio). Los delegados metalúrgicos organizaron entrevistas con delegados y activistas de distintos sindicatos con el objetivo de realizar una reunión conjunta y poder coordinar las acciones a seguir para conseguir las demandas planteadas. Asistieron representantes de: la mesa coordinadora de Entidades Docentes del departamento la Capital, Coordinadora General de Bancos, Bloque de Delegados de UPCN, Bloque de Delegados de ASOEN, Frente amplio de trabajadores mercantiles y representante de Trabajadores Judiciales. Los principales objetivos planteados eran: el logro de salarios acordes al costo de vida, el ejercicio de la democracia sindical y la verdadera representatividad, frenar el aumento de precios y la carestía de vida, repudio a la política económica del gobierno y solidaridad con los gremios en conflicto. A las asambleas realizadas por la Coordinadora se sumaron -en los días posteriores- delegados de establecimientos metalúrgicos del interior de la provincia.

Cabe señalar que, en numerosas fábricas de Córdoba⁶⁰², Rosario, La Plata, Capital Federal y Gran Buenos Aires se desarrollaron también medidas de fuerza frente a toda esta coyuntura nacional, a través de paros, abandonos de los lugares de trabajo, movilizaciones a los sindicatos de las seccionales locales y se habían ido conformando “Coordinadoras de Gremios en Lucha”. Estas últimas estaban integradas por comisiones internas, delegados y activistas opuestos a las direcciones de sus respectivos gremios. Muchos de ellos pertenecían a distintas agrupaciones de izquierda y a la JTP. Se caracterizaron por sus planteos de democracia obrera y su alto nivel de combatividad y de organización⁶⁰³ (BRENNAN y GORDILLO, 2008). En la zona del Gran Rosario funcionó una “Coordinadora de Gremios en Lucha” integrada por “los petroquímicos del SOEPU junto al Frente Gremial Docente, obreros de John Deere, Hanomag, Construcción, Judiciales, Municipales,

⁶⁰¹ Memorándum 2830, 2 de julio 1975.

⁶⁰² “A principios de junio, activistas de las plantas de Fiat y las afiliadas al SMATA habían constituido el más importante de esos comités de resistencia, la Mesa Provisoria de Gremios en Lucha, con lo que finalmente se habían alcanzado en parte la largamente anhelada unidad de los mecánicos cordobeses, si bien de una manera clandestina y subterránea.” (BRENNAN y GORDILLO, 2008, 238).

⁶⁰³ Según Schneider, sin embargo, su accionar tendió a decaer tanto por las diferencias políticas entre las tendencias como por la disminución de los niveles de conflictividad laboral y la represión que iba in crescendo. Las Coordinadoras volvieron a presentarse como opción sindical en las semanas previas al golpe de estado de 1976, desde un posicionamiento de oposición y lucha al Plan Mondelli, pero sus propuestas quedaron trucas con el golpe del 24 de marzo (POZZI, P. y SCHNEIDER, A., 2000: 79 y 80).

Bancarios, Mercantiles, Metalúrgicos, Sanidad, Duperial, Ceramista, Vilber (Villa Constitución y Rosario), Sulfacid” (CARMINATI, 2018, 117).

Finalmente, cuando la conflictividad se hallaba en un punto realmente álgido, la conducción nacional de la UOM (Lorenzo Miguel y Casildo Herrera) terminó poniéndose a la cabeza de la protesta, procurando contenerla⁶⁰⁴, y declararon un paro (para los días 7 y 8 de julio) tras el cual el gobierno terminó cediendo. El Rodrigazo había evidenciado a las cúpulas sindicales que sería cada vez más difícil mantener la disciplina laboral sobre bases exclusivamente políticas, y que “la lealtad a un gobierno peronista tenía limitaciones notorias bajo un programa económico que afectaba adversamente los intereses obreros” (BRENNAN y GORDILLO, 2008: 237). La actitud de Isabel y Rodrigo amenazaban la misma legitimidad y poder de negociación del movimiento sindical.

Con el logro de la homologación de los convenios y la renuncia de los ministros, el conflicto abierto menguó momentáneamente, lográndose un relativo -aunque breve- grado de estabilidad.

La UOM buscó institucionalizar y canalizar la lucha obrera. Se vio obligada a salir a la calle, legitimar el reclamo para legitimarse a sí misma. En términos de un coordinador de la JTP en Santa Fe:

“la burocracia es negociadora, cuando sale a la calle es porque ya no queda más remedio o porque tienen arreglado salir para recuperar el espacio perdido en la negociación”.⁶⁰⁵

II. La conflictividad entre fines de julio de 1975 y principios de 1976. ¿Sabotajes obreros o *lock out* patronal en el contexto del “gobierno popular”?

A la represión abierta enfrentada en la jornada del 6 de junio, la intensificación de la vigilancia, e incluso algunas detenciones clandestinas de trabajadores metalúrgicos de la zona (en un contexto más amplio de creciente represión hacia la clase trabajadora), en Fiat Sauce Viejo, se desarrollaron una serie de acontecimientos que renovaron los conflictos laborales. Dichos conflictos se plantearon como consecuencia del despliegue por parte de la empresa, de una serie de estrategias que apuntaron a estigmatizar y desprestigiar a la Comisión Interna y los delegados, reprimir a aquellos obreros más contestatarios y a desestabilizar a un gobierno nacional cuya política económica no lo beneficiaba.

Hacia fines del mes de julio (habiendo pasado ya el conflicto por la homologación del convenio) la empresa acusó a miembros de la Comisión Interna de atentar contra la integridad física de un ejecutivo, quienes desmintieron lo ocurrido. Una nota de El Litoral del día 25 sostenía que dirigentes de la UOM Santa Fe viajaron inmediatamente a Buenos Aires para plantear el problema ante el Tribunal Nacional de Relaciones Laborales (ya que consideraban se encuadraba en la Ley de

⁶⁰⁴ Queda claro que ese posicionamiento tiene que ver con una jugada estratégica frente al desborde de la movilización de base. La JTP difundía en sus críticas posteriores, esa lectura: “...la homologación de los convenios se consiguió con la movilización de todos los trabajadores durante 15 días en todo el país (con sus dirigentes o sin ellos). En el conjunto de traidores falta mencionar a la burocracia sindical (Herrera, Lorenzo Miguel, Penissi) que hasta último momento quisieron negociar las paritarias (...), sacaron el paro cuando se dieron cuenta que, si no lo hacían, los trabajadores íbamos solos a la huelga.” Memorandum 2842, 21 de julio 1975.

⁶⁰⁵ Entrevista a Francisco K. Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.

Asociaciones Profesionales) en defensa de “los afiliados miembros de la CI de la planta de FIAT Concord, a quienes se les ha negado arbitrariamente el ingreso a la misma”.⁶⁰⁶

En la reunión entre las partes -concertada por la repartición estatal nacional-, Fiat exigió quitar a los miembros de la CI sus cargos como representantes legítimos de los trabajadores en la fábrica (desconociéndolos como tales). La empresa se planteaba “...inhibida de continuar tratativas gremiales con interlocutores que incurren en actitudes que más allá de una simple falta de disciplina, consisten en una literal agresión física *a uno de sus integrantes*”⁶⁰⁷ (al triangular con otras entrevistas, pudimos deducir que se trata de la agresión al jefe de línea narrada en el capítulo anterior). La empresa denuncia el hecho ante el Ministerio Nacional de Trabajo y lo utiliza como argumento para desconocer a los miembros de la CI como interlocutores e intentar quitarles el poder como tales:

“...se hace de hecho imposible continuar un diálogo y tratativas constructivas en las relaciones del trabajo”.⁶⁰⁸

El objetivo de esta decisión, aducían los representantes empresariales, era

“...buscar la preservación de un orden mínimo elemental que debe imperar en toda comunidad sin el cual solo se provoca un perjuicio de la fuente de trabajo que a todos alcanza y a nadie beneficia.”

Los miembros de la CI, negaron la versión patronal del incidente. Acusaron a ésta de usar abusivamente su poder disciplinario al negarles la representatividad e impedirles el ejercicio legítimo de sus funciones, y de intencionalmente desprestigiarlos ante todo el personal del establecimiento. Desde su punto de vista, la decisión empresaria constituía una violación del fuero sindical basada en falsas acusaciones, que calificaba como “práctica desleal” según la ley de Asociaciones Profesionales. Manteniéndose ese clima de tensión, a fines de agosto, comenzaron a circular rumores de posibles despidos y suspensiones. Con el argumento de evitarlos y de necesitar reducir gastos, Fiat implementó una reducción de la jornada laboral. “Todos pasaron a trabajar 8 horas y media y el salario se redujo en 80 mil pesos promedio”.⁶⁰⁹ Además, después de la homologación del convenio metalúrgico, la empresa no mantuvo el pago del 38% sobre convenio que anteriormente abonaba (redujo el porcentaje extra). En ese marco, la firma exigía a sus obreros aumentar la productividad “con menos horas de trabajo y menos salario”.⁶¹⁰

Frente a estas medidas y como la firma del convenio no había resuelto problemáticas salariales y de condiciones de trabajo al interior de la fábrica, los obreros de las tres plantas a través del cuerpo de delegados presentaron a la empresa una solicitud con reivindicaciones. Los reclamos se vinculaban fundamentalmente a aumentos salariales y al pedido de vuelta a la jornada completa de 9 horas -que había sido reducida “para atender al régimen de costos de la empresa”.⁶¹¹

⁶⁰⁶ El Litoral, 25 de julio 1975.

⁶⁰⁷ Acta del Ministerio de Trabajo de la Provincia, adjunta en Memorándum 2846, 25 de julio 1975.

⁶⁰⁸ Ibidem.

⁶⁰⁹ “Con esto Fiat se ahorra 376 millones de pesos mensuales”. El Auténtico, 15 de septiembre 1975.

⁶¹⁰ El Auténtico, 15 de septiembre 1975.

⁶¹¹ El Litoral, 5 de septiembre 1975.

Al día siguiente de presentada la solicitud, el 5-9, aparecieron en la planta de camiones: cabinas destruidas, la cabina de pintura parcialmente destrozada y cubiertas dañadas. Los directivos de la empresa adjudicaron los sucesos al personal de esa sección, por lo que procedió a suspender a 71 trabajadores. Asimismo, denunciaron a los obreros de las plantas de motores y camiones ante la Policía Federal, “por encuadrarse el hecho dentro de la Ley de Seguridad 20.840”.⁶¹² Los directivos de la empresa apelaron a la intervención de la fuerza policial, para respaldar sanciones disciplinarias implementadas contra un grupo de trabajadores acusados de acciones de sabotaje.

Desde el discurso empresario se planteó que en las plantas se estaban

“produciendo actitudes de dudosa motivación que alteran la convivencia armónica y que resultan incomprensibles, entre ellas ‘la baja deliberada de la productividad en sectores neurálgicos de los procesos de elaboración; creación de conflictos mínimos o de solución inmediata imposible (...); indisciplina fomentada y generalizada; intimidación al personal que pretende cumplir responsablemente su trabajo; provocación, amenazas y agresión a supervisores y daño intencional y sabotaje’.”⁶¹³

Desde esa perspectiva, Fiat aducía defender las fuentes de trabajo para todo el personal, con un alto costo financiero y pérdidas. En un Informe elevado a las autoridades directivas en Turín, los empresarios de Fiat Concord describían esas acciones como “ actitudes incomprensibles” de los trabajadores de Santa Fe, que “eran los que percibían los más altos salarios de la industria”. Planteaban que “la situación era insostenible” y que “no quedaba margen para aceptar pasivamente actitudes confusas e irresponsables que atentan contra los intereses de la Nación, de la empresa y de los trabajadores”.⁶¹⁴

En caso de persistir la situación, los directivos⁶¹⁵ de la empresa afirmaban que adoptarían “todas las decisiones necesarias, por graves que ellas resulten”.⁶¹⁶ No es explícito aquí el mensaje con respecto al tipo de acciones a seguir por la empresa, pero se pueden idear algunas hipótesis: iniciar un progresivo vaciamiento, cierre y traslado de plantas; o reclamar y apoyar la intervención de fuerzas estatales en la contención -entiéndase aquí, represión- de aquellos trabajadores más combativos, organizados, que no se quedaban callados ni de brazos cruzados ante las maniobras de la empresa). Inmediatamente, el cuerpo de delegados y la CI denunciaron a la empresa acusándola de ser la autora del incidente, al que consideraban una maniobra para dilatar la respuesta frente a los reclamos obreros. El sabotaje le permitía justificar la reducción de la jornada laboral y las suspensiones. La Comisión Directiva de la UOM, por su parte, procedió a hacer las denuncias correspondientes frente al Ministerio de Trabajo de la Nación, expidiéndose en favor de los trabajadores:

⁶¹² Memorándum 2875, 5 de septiembre 1975.

⁶¹³ I Informe elevado por directivos de Fiat Concord a autoridades de Fiat Turín, 2da mitad 1975.

⁶¹⁴ *Ibidem*.

⁶¹⁵ *Ibidem*.

⁶¹⁶ El Litoral, 7 de septiembre 1975.

“...llama poderosamente la atención que estos hechos ocurran cuando la parte obrera está bregando para que nos restituya la totalidad de las horas laborales (...) y mientras (...) había sido presentado un pedido de reivindicaciones salariales”.⁶¹⁷

En las plantas se realizó una asamblea general de todo el personal de tractores, motores y camiones, en la que se decidió trabajar a reglamento⁶¹⁸ hasta que la empresa comunicara una respuesta ante el petitorio presentado días antes. Al día siguiente, continuó la medida de fuerza con inactividad en la planta de camiones.

Finalmente, se logró -mediante una intimación de la delegación regional del Ministerio de Trabajo de la Nación- la reincorporación de 54 de los trabajadores suspendidos. Sin embargo, los delegados y la CI de la fábrica siguieron denunciando a la empresa por estar llevando adelante

“...una campaña sicológica perfectamente orquestada, (para) provocar el caos interno, incluso a nivel familiar, desprestigiando totalmente a los trabajadores. (...)”

A ello agregaban que

“...existe un plan para el despido de trabajadores; bajo acusaciones de sabotajes, hurtos⁶¹⁹, baja producción, etc., todo lo cual carece de fundamento, dado que nuestros objetivos son la defensa de la fuente de trabajo (...)” Expresaron también que “...es la empresa la que crea el clima de descontento, no entregando las herramientas necesarias para el trabajo diario...”, “en un intento de boicotear la acción de gobierno nacional, ante el anuncio de controlar⁶²⁰ a las empresas líderes que negocian con el exterior”.⁶²¹

Al mismo tiempo, desmintieron la baja en la productividad y convocaron a los funcionarios del Ministerio de Trabajo a corroborarlo -mediante el envío de personal idóneo- y “a desmentir cada una de las calumnias que Fiat Concord lanza contra los trabajadores (...)”.⁶²² Dos miembros del cuerpo de delegados comentaron al cronista del periódico: primero, que les constaba el caso de dos jerárquicos (responsables de montaje y supervisión en la planta de camiones) enfrentados en un altercado debido

⁶¹⁷ Nuevo Diario, 5 de septiembre 1975.

⁶¹⁸ “...se llevó a cabo una asamblea general (...) donde se presentaron tres ponencias a saber: ocupar la planta, parar a partir del día lunes o trabajo a reglamento. Finalmente, prosperó por mayoría de votos la última ponencia...” Memorándum 2876, 8 de septiembre 1975.

⁶¹⁹ La empresa denuncia a obreros por hurtos millonarios, que son detenidos por “personal de vigilancia”, según informa El Litoral. “En los domicilios de los arrestados fueron secuestrados elementos y materiales, cuya sustracción había denunciado la citada firma industrial. El diario también refiere a materiales robados incautados en Mendoza. “Los elementos secuestrados fueron evaluados en un valor aproximado de 1000 millones de pesos nacionales.” El Litoral, 6 de septiembre 1975.

⁶²⁰ En la segunda mitad del mes de junio, el gobierno de Isabel firmó un acta compromiso con un conjunto de automotrices multinacionales instaladas en el país, entre las que se encontraba Fiat Concord. Se disponía que las normas sobre precios máximos no se aplicarían a los automotores fabricados por estas compañías, pero al mismo tiempo les imponía la obligación de presentar sus listas de precios -cada vez que fueran modificada o se incorporaran nuevos modelos de vehículos- a la Secretaría de Comercio. Las infracciones u omisiones serían penadas. El objetivo era propiciar una reactivación de la demanda, pero también frenar la especulación. Por otra parte, en esa acta se comprometía a las fábricas terminales a postergar por 2 años los pagos de importaciones al exterior, reinvertir sus utilidades en la Argentina y acrecentar sus exportaciones. Nuevo Diario, 19 de junio 1975.

⁶²¹ El Litoral, 13 de septiembre 1975.

⁶²² Nuevo Diario, 13 de septiembre 1975.

a que uno de ellos había dejado pasar desapercibido un problema técnico en la línea “para que las deficiencias continuarán y fueran cargadas a los obreros.”⁶²³ Segundo, que ya eran

“inocultables los robos en escala millonaria” que se producían en las plantas. Según estos delegados, esos “robos de muchos millones corresponden a elementos a los que los obreros no tienen acceso. Y lo interesante es que (...) los funcionarios no tienen ningún apuro en que las cosas se aclaren, en tanto que la representación gremial dentro de la planta tiene deseos de que tales hechos queden definitivamente esclarecidos”.⁶²⁴

Hacia mediados del mes hicieron circular en Santa Fe, una nota titulada “A la opinión pública”, en la que reafirmaban esos planteos. Denunciaban a Fiat, “pulpo empresario”, por utilizar sus reservas económicas para llevar a cabo “una campaña intimidatoria, provocadora y difamadora de la verdad (...) cuyo objetivo es desvirtuar la justa lucha de los obreros y empleados de la planta.”⁶²⁵ En comunicados posteriores, denunciaban el envío de notas intimidatorias por parte de la empresa a cada familia de obreros y empleados, aduciendo crisis económica, “destinada a frenar los reclamos gremiales”.⁶²⁶ El PRT-ERP difundió volantes en la zona, bajo el título “Otra mentira de Fiat”. Allí sostenían que el propósito de esta “sucias maniobra” de la empresa era “preparar el terreno para los despidos masivos”.⁶²⁷

En este contexto de intensa conflictividad, entre setiembre y octubre, cobraron visibilidad algunas acciones llevadas a cabo por militantes de organizaciones armadas⁶²⁸: se produjeron atentados contra directivos de las plantas de Sauce Viejo (así como también contra dirigentes de la UOM), en sus domicilios: Carlos P. (15-9) y Alfredo B. (17/10), sin resultar éstos heridos.⁶²⁹

En ese clima de aguda conflictividad laboral y radicalización, en el que Fiat fue redefiniendo sus posicionamientos y estrategias, los trabajadores buscaron reforzar redes ya existentes, para coordinar medidas de fuerza. A mediados del mes octubre se reunieron en el local de la UOM Córdoba delegados y Comisiones Internas de las plantas de Sauce Viejo, Ferreyra y Buenos Aires, “concretando la unidad de los trabajadores del complejo Fiat”.⁶³⁰ Decidieron en adelante luchar conjuntamente por las reivindicaciones que consideraban justas y “frenar el accionar empresario”.⁶³¹ En Córdoba se venía desarrollando una situación similar la de Sauce -aunque en otro contexto y quizá con particularidades que aquí no analizaremos-, y el 20 de octubre, la firma decidió cerrar la planta de Materfer que empleaba a unos 2300 obreros “hasta tanto se logren las condiciones indispensables

⁶²³ Nuevo Diario, 13 de septiembre 1975.

⁶²⁴ *Ibídem*.

⁶²⁵ Memorándum 2881, 15 de septiembre de 1975.

⁶²⁶ Nuevo Diario, 22 de septiembre 1975.

⁶²⁷ Memorándum 2882, 16 de septiembre 1975.

⁶²⁸ Si bien reconocemos que es un clima de época general, señalamos sólo aquí hechos vinculados a personal de Fiat en Santa Fe. Cabe aclarar que se registran además diversas acciones de propaganda.

⁶²⁹ En el caso de las plantas de Córdoba, el 30 de octubre, el coordinador de personal de Materfer y Grandes Motores Diesel (Córdoba), Alberto Salas fue asesinado al salir de su garage (acción adjudicada por Montoneros).

⁶³⁰ Nuevo Diario, 16 de octubre 1975.

⁶³¹ *Ibídem*.

para la convivencia civilizada”.⁶³² Fiat Materfer acusaba a los miembros de la CI de haber agredido a personal jerárquico y posteriormente, llevado adelante medidas de fuerza.

“Desde hace un mes y medio (es decir principios de septiembre) resulta imposible restablecer el orden, la autoridad, la seguridad y el ritmo normal de producción, ante la conducta irracional de un grupo que impide la convivencia armónica en el lugar de trabajo, conspirando contra la tranquilidad y bienestar”.⁶³³

Los representantes empresariales no concurrieron a la reunión conciliatoria organizada por el Ministerio de la vecina provincia e informaron que iniciaría “acción judicial”⁶³⁴ por daños, a raíz de la disminución voluntaria y premeditada de la producción a la que incurrió el personal de Materfer”.⁶³⁵ Las autoridades del Ministerio de Trabajo cordobés calificaron de “inconsulta y arbitraria” la actitud de la empresa, y la intimaron a terminar con el “lockout”, reabrir la fábrica y presentarse a reunión entre las partes.

El 23 de octubre se produjo una reunión entre Ruckauf (Ministro de Trabajo de la Nación) y representantes empresarios de Fiat Materfer (Córdoba) y Fiat Concord (Sauce Viejo), “quienes concurrieron acompañados del titular nacional de las 62 Organizaciones Peronistas, Lorenzo Miguel”.⁶³⁶ En este encuentro se acordó la formación de una comisión especial para analizar la situación suscitada en las plantas de Fiat cordobesas y santafesinas, para investigar y sintetizar las distintas posiciones y propuestas ante el Ministerio, que luego tomaría las decisiones necesarias. Éste dispuso encuadrar el conflicto en la ley de conciliación obligatoria, en virtud de la cual las partes debían abstenerse de adoptar medidas de fuerza, modificar o alterar las condiciones de trabajo.⁶³⁷ En Sauce Viejo, los trabajadores en asamblea decidieron trabajar a reglamento hasta tanto se aclarase lo ocurrido. Se manifestaron en solidaridad con sus pares cordobeses expresando que “estas maniobras de FIAT no son nuevas para los trabajadores de Sauce Viejo, ya que desde las movilizaciones de junio en adelante hemos visto avanzar, día a día, a la patronal sobre nuestras conquistas y reclamos”.⁶³⁸

El Frente de Izquierda Popular se expresó en apoyo a los obreros de Fiat,

“entendiendo que las reclamaciones obreras ‘están bastante fundamentadas’. Hicieron circular un manifiesto en el que daban cuenta de detalles técnicos que constituían “fallas de la empresa, como los referidos a las condiciones elementales de salubridad y seguridad (...) la reducida provisión de materiales a las líneas, así como la falta de herramientas, máquinas suficientes (...) configuran la demostración palmaria de un boicot imperialista a la producción nacional”.⁶³⁹

⁶³² Nuevo Diario, 20 de octubre 1975.

⁶³³ *Ibidem*.

⁶³⁴ En los días siguientes sigue el rumor y la amenaza: “trascendió que es propósito de la firma recurrir a la justicia federal para que declare ilegal la medida de fuerza”. Nuevo Diario, 25 de octubre 1975.

⁶³⁵ Nuevo Diario, 22 de octubre 1975.

⁶³⁶ Nuevo Diario, 23 de octubre 1975.

⁶³⁷ Nuevo Diario, 24 de octubre 1975.

⁶³⁸ Nuevo Diario, 26 de octubre 1975.

⁶³⁹ Nuevo Diario, 27 de octubre 1975.

Mario, miembro de la CI de Fiat, intentando pensar en las posibles causas de esas decisiones de la dirigencia empresaria, nos decía:

“Una de las cuestiones que detectábamos era que el dólar que estaba vigente en ese momento no le convenía a Fiat para exportar, (...) no era razonable desde el punto de vista de la transferencia de bienes y de la obtención de divisas. Fiat lo que hacía junto con unas tantas empresas multinacionales era acelerar la partida para que se produzca lo que se produjo en el 76. Así como había vastos sectores que estaban en contra del golpe, yo creo que las multinacionales fogoneaban para que haya un golpe de Estado.

Y eso es lo que nosotros percibíamos desde adentro. Ausencia de elementos de control de calidad, robos de elementos centrales, ¿cómo es posible que en una planta alambrada completa con seguridad desaparecían bombas inyectoras? ¡Hasta llegó a desaparecer un camión completo!, Esto se comentaba yo no leí ninguna denuncia, pero desapareció un camión. Problemas gravísimos de calidad en las exportaciones en Cuba y en Chile. Y no solamente pasaba en Santa Fe... porque nosotros teníamos algunas relaciones con otras comisiones internas de FIAT a nivel nacional y observábamos que pasaban cosas parecidas, por ejemplo, con Material Ferroviario de Córdoba”.⁶⁴⁰

Si bien debería profundizarse el análisis (con la triangulación de otras fuentes), distintos indicios y materiales examinados ponen de relieve lo que podría interpretarse como el despliegue de una estrategia empresaria orientada a deslegitimar y estigmatizar a los trabajadores y delegados sindicales, a quienes se acusaba de acciones de sabotaje, faltas de control de calidad, robos, etc. que, diversas fuentes, muestran como “montados” por la propia compañía –con ayuda de algunos dirigentes sindicales de la línea conservadora del gremio- para justificar despidos de trabajadores (sobre todo, los de actitudes más combativas) y contribuir a la desestabilización del gobierno de Isabel, en actitud favorable a un golpe. Dejamos esto planteado a modo de hipótesis que deberá ser retomada en futuras indagaciones.

A principios de noviembre⁶⁴¹, después de las tratativas desarrolladas en Capital Federal (entre empresa y representantes gremiales), la CI informó a los trabajadores sobre una serie de mejoras negociadas (en cuanto a salarios, horas semanales, licencias). Éstas fueron discutidas en asamblea general de los trabajadores de las distintas plantas, quienes decidieron aceptarlas, con excepción de un sector de obreros de camiones que, en rechazo, continuaron trabajando a reglamento.

Así cerraba el año, para iniciarse el próximo con una nueva coyuntura conflictiva a nivel nacional que tuvo fuertes repercusiones en el ámbito provincial y en particular en la zona capitalina. A principios de marzo de 1976 el nuevo ministro de economía, Mondelli, anunció la implementación de un “plan de emergencia económica”, de características similares al de Rodrigo. En Santa Fe, como en diferentes lugares del país, se produjeron medidas de fuerza en protesta. Los trabajadores de Fiat junto a otros metalúrgicos de la zona, se movilizaron, y en sus críticas al plan articularon reclamos salariales y por mejoras en las condiciones de trabajo (en los que también se observa la articulación con los

⁶⁴⁰ Entrevista a Mario M. Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011.

⁶⁴¹ El Litoral, 4 de noviembre 1975. - Memorandum 2916, 4 de noviembre 1975.

compañeros cordobeses, sobre todo de Materfer), así como intensos cuestionamientos a la burocracia sindical. Las movilizaciones fueron acompañadas de actos multitudinarios frente al local de la UOM, asambleas en las plantas, trabajo a desgano. Las bases, una vez más, desbordaron las estructuras del sindicato, al punto de generar la renuncia de Centurión, dirigente sindical de la UOM y miembro de la CGT local⁶⁴². El nivel de conflictividad y movilización era muy alto a nivel nacional-provincial, y en particular en el caso de los trabajadores de las plantas de Fiat Sauce Viejo, cuando se produjo el golpe de Estado el 24 de marzo de 1976.

¿Cómo afectó el golpe de Estado y el gobierno militar, el espacio y las relaciones laborales en Fiat Sauce Viejo? ¿Qué características adoptó la represión hacia estos trabajadores movilizadados, a partir del inicio de la dictadura? ¿Qué continuidades y qué cambios pueden observarse en cuanto al ejercicio de la represión que ya había empezado a desplegarse antes del golpe (modalidades, actores, magnitud, etc.)? ¿De qué maneras se expresó la conflictividad inherente a las relaciones capitalistas en esta coyuntura autoritaria? ¿Qué formas de resistencia se desarrollaron? ¿Qué ocurrió con la estructura sindical, en sus diferentes niveles o instancias?

Estas son algunas de las preguntas que se nos plantean llegado este punto y que exceden el análisis realizado en esta tesina. No obstante, se las deja aquí planteadas para luego retomarlas en el marco de la tesis de doctorado. Asimismo, se esbozan a continuación algunas líneas de análisis exploratorias a partir de aproximaciones iniciales realizadas desde el estudio preliminar de algunas fuentes, como partes policiales, prensa, testimonios orales, expedientes del Ministerio de Trabajo y otros documentos de inteligencia (pero que deberán recuperarse y profundizarse posteriormente).

Relaciones obrero-patronales en Fiat Sauce Viejo, luego de golpe de Estado: algunas preguntas y líneas de análisis

El golpe de Estado implicó una profundización sustancial de la violencia represiva (se institucionalizó y sistematizó la política de desaparición de personas) y un viraje cualitativo en términos organizacionales, vinculado a la plena articulación de los agentes policiales con los mandos militares. En lo que respecta al ámbito laboral, en términos generales, se llevó adelante un proceso de militarización de los lugares de trabajo, con los consecuentes efectos sobre los derechos obreros y los ritmos de producción. La “militarización” adoptó formas diversas: la prohibición de reuniones y asambleas, “la presencia visible de personal militar en las fábricas y el desarrollo de tareas de vigilancia, control y disciplinamiento; el despliegue de operativos militares masivos o dirigidos específicamente contra algunos trabajadores que se produjeron el día del golpe o en respuesta a conflictos laborales, antes o después de iniciada la última dictadura, tanto dentro como fuera de la fábrica; la ubicación de cuadros militares en los directorios y otros cargos de jerarquía de las

⁶⁴² Memorandum 3007, 19 de marzo 1976.

empresas; como así también al accionar de personal de inteligencia civil, militar o policial, en relación con empresarios o con las estructuras de seguridad y control de las empresas” (BASUALDO y JASINKY, 2016: 249).

La intensificación y sistematización de la represión fue acompañada de la implementación de una política económica que apuntó a generar un cambio en el patrón de acumulación (que, más allá de los debates en los que ahora no entraremos, podemos decir que desarmó y desplazó un modelo de industrialización determinado) y una batería de leyes orientadas a reorganizar las relaciones laborales, con el objetivo de eliminar lo que era planteado como “excesos” de poder obrero (eliminación de paritarias y convenios colectivos; intervención de los grandes sindicatos y federaciones, prohibición del derecho a huelga, modificación de principios y organización sindical, derogación de resguardos de los integrantes de comisiones directivas, nueva ley de Contrato de Trabajo, que -entre otras cuestiones- facilitaba los despidos y las suspensiones, entre otras).

Aún no hemos podido determinar si en el caso de Fiat Sauce Viejo hubo algún grado de “militarización” de las plantas o no y cuál fue el grado de intervención de la policía y las Fuerzas Armadas sobre las mismas (a partir del ‘76). Llama la atención, teniendo en cuenta todo lo que venía ocurriendo en los días previos, que el parte policial del día 25 de marzo⁶⁴³ simplemente enuncie que,

“en el día de ayer (24-3-76) los obreros de los establecimientos metalúrgicos de la zona, que días anteriores estaban trabajando de forma anormal en repudio al denominado “Plan Mondelli” normalizaron sus actividades. (...) se estima que ello se debió a los acontecimientos vividos en el país, que provocaron los lógicos comentarios y corrillos en las fábricas”.⁶⁴⁴

Genera muchos interrogantes el silencio de éste y de varios partes siguientes en torno a cómo se dirimieron los conflictos en curso. De haber tenido en el foco de su atención la conflictividad protagonizada por los obreros de Fiat, pasan a describir una situación de “calma” y “normalización”, que por supuesto asocian a los efectos del golpe de Estado.

Muchos testimonios de operarios señalan que luego de la toma del poder por las Fuerzas Armadas, se reinstaló la disciplina en fábrica, se terminó la situación de permanente conflictividad y disputa, se solucionó el problema del ausentismo. Juan Pablo planteaba en ese sentido:

“Porque antes que agarraron los militares, viste que el país estaba parado. Tac tac fue. Todo el mundo a trabajar fue. Automáticamente. Eso sí que automáticamente”.⁶⁴⁵

Pascual hace referencia al miedo que se instaló cuando se concretó el golpe y posteriormente cuando hubo compañeros desaparecidos o detenidos:

“se notaba la diferencia por el miedo, porque empezaban, algunos desaparecieron; yo no me acuerdo bien, pero uno de Santo Tomé desapareció, y ese era de izquierda”.⁶⁴⁶

⁶⁴³ Memorándum 3011, 25 de marzo 1976.

⁶⁴⁴ *Ibídem*.

⁶⁴⁵ Entrevista a Juan Pablo C. Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.

⁶⁴⁶ Entrevista a Pascual G. Realizada por Brandolini, agosto 2020.

A partir de otros testimonios orales, en triangulación con otras fuentes⁶⁴⁷, hemos podido saber que hubo delegados que, ante amenazas de distintos tipos, dejaron sus cargos en la representación gremial interna, y/o se fueron de la fábrica antes del golpe. Otros, recuerdan haberse escondido “en la isla” ante la represión creciente y lo que veían se avecinaba. También nos encontramos con trabajadores de Fiat que fueron detenidos y desaparecidos, por su militancia política y sindical, algunos previamente al golpe (Ofelia, Jorge, José, Oscar, Juan Carlos), otros posteriormente (Mario, Aldo). En algunos casos, las detenciones se produjeron fuera de la fábrica e incluso en otras localidades. Sin embargo, algunos/as entrevistados/as dicen recordar la entrada de agentes de las fuerzas a llevarse detenidos a compañeros.

Numerosos indicios dan cuenta de los vínculos aceitados entre servicios de inteligencia, fuerzas policiales y militares, directivos de la Fiat en Sauce Viejo⁶⁴⁸ e incluso algunos miembros de la “burocracia sindical”. No obstante, hace falta examinar con mayor profundidad las modalidades en que se expresaron y concretaron las colaboraciones y “complicidades”.⁶⁴⁹

Alonso sostiene que “las compañías dispusieron de un amplio abanico de posibilidades para desalentar los reclamos laborales o incluso desembarazarse de los empleados o delegados que les resultaban molestos” (ALONSO, 2016). Algunas fueron directamente cómplices de la represión; otras recurrieron a una legislación profusamente favorable a las patronales. Quizá, en muchos casos, se dio una combinación de ambas situaciones.

Lo que sí queda claro a priori, en el caso de las plantas analizadas es que la dirigencia de la empresa⁶⁵⁰ vio en la nueva coyuntura un momento oportuno para reimponer su autoridad en la fábrica y el control sobre los procesos de trabajo, y así poder lograr los programas de producción y expansión proyectados

⁶⁴⁷ Historias de vida: homenaje a militantes santafesinos: aportes para la construcción de la memoria colectiva. Tomo I, 2007 y Tomo II, 2010. Compilados por la Secretaría de Derechos Humanos de la provincia de Santa Fe y por Juanita Köhler, Francisco Klaric, Luis Larpin, José Nagahama, Lidia Martínez y Rolando Pisarello. Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Gobierno de Santa Fe.

⁶⁴⁸ Para los casos de Córdoba y Buenos Aires hay investigaciones realizadas que documentan los modos en que se efectuó la colaboración de la patronal con las fuerzas represivas (Informe de Responsabilidad Empresarial en delitos de lesa humanidad, AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, & SDH, 2016).

⁶⁴⁹ Se abren interrogantes en torno al papel desempeñado por los directivos de la empresa frente a la represión durante la dictadura. Victoria Basualdo –entre otros/as investigadores- (desde el concepto “responsabilidad empresarial”) investiga las diferentes modalidades con las que diversos empresarios colaboraron con las fuerzas represivas, entre ellas: “la provisión de vehículos, infraestructura, dinero y/o personal, el otorgamiento de libre acceso a las plantas y la remoción de cualquier obstáculo al accionar de las fuerzas armadas, además de la aceptación de la contratación de personal encubierto, con el objetivo de vigilar a los trabajadores y recibir informes de inteligencia sobre sus acciones” (BASUALDO, 2006; BASUALDO y JASINSKI, 2016; Informe de Responsabilidad Empresarial en delitos de lesa humanidad, AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, & SDH, 2016).

⁶⁵⁰ Unos días antes del golpe, el 22 de marzo, los directivos empresariales de las principales automotrices nucleadas bajo la Asociación de Fábricas de Automotores concretaron una reunión con el ministro de Trabajo, Miguel Unamuno, ante lo que consideraban la crítica situación generada por “la paralización o disminución ilegal de la producción que afectaba a la mayoría de las empresas”. Asistieron representantes de Citroën, Chrysler Fevre, Fiat Concord, Ford, General Motors, Mercedes-Benz, Renault y Safrar. Los empresarios expresaron su gran preocupación por la situación de las fábricas y se quejaban de “la baja productividad del sector debido a distintas medidas de fuerza tomadas por los trabajadores”. En las plantas de Fiat, estas medidas consistieron en “trabajo a desgano” y “abandono de planta” parcial o total por parte de los trabajadores y la pérdida de producción como consecuencia del conflicto. El informe anexo detalla las demandas de los trabajadores de Fiat Concord: un 50% aumento de sueldos y jornales actuales debido a la pérdida del poder adquisitivo, el pago de una bonificación especial y de las treinta horas por concepto pre vacacional, un aguinaldo adicional y el otorgamiento de diversos estímulos por responsabilidad y cumplimiento en el trabajo.

(aunque más tarde, pasaría de “la ilusión” al “desencanto”⁶⁵¹). Así lo expresaba la gerencia en un Boletín de circulación interna:

“Las nuevas condiciones implantadas para la actividad productiva a partir del 24 de marzo de 1976 permiten confiar en que las expectativas tenidas en cuenta al lanzar los programas de expansión de la empresa del quinquenio 71/75 serán satisfechas por la futura evolución de la economía argentina, aun cuando la necesidad de producir reajustes de fondo implique sacrificios inmediatos que sin duda han de reflejarse en algunos mercados para nuestros productos”.⁶⁵²

Esa reimposición profundiza un camino que los directivos de la empresa ya habían empezado a intentar recorrer desde los últimos meses del año anterior, estigmatizando al cuerpo de delegados y la comisión interna, y valiéndose de leyes represivas para despedir a los trabajadores más combativos. Precisamente, se trataba de debilitar a un movimiento obrero que se había vuelto fuerte desde posicionamientos que desbordaban a la UOM local. Las palabras dirigidas por el director de la planta de Fiat, en contexto del golpe de Estado, a Mario (miembro de la CI) son significativas y transmiten un sentimiento de revanchismo y satisfacción por el “triunfo” frente a los obreros combativos de la CI. Mario lo recuerda en estos términos:

“me dijo a mí el día del golpe del 24 de marzo ‘se terminó la historia de ustedes’... así, de esa manera, pasó al lado mío, me dice ‘se terminó la historia de ustedes’, era un reaccionario”.⁶⁵³

Una práctica de disciplinamiento patronal que aparece planteada en algunos relatos, y se entrelaza con los mecanismos de represión estatal, usada entre fines de 1977 y durante 1978 -en el contexto de crisis y posterior cierre- con trabajadores que no aceptaban renunciar o ser trasladados en algunos casos (más aún si se trataba de alguien que había sido delegado) era la de apelar a la denuncia patronal hacia el trabajador (montando algún argumento) para que el obrero fuera unos días preso, no pudiera concurrir a trabajar y entonces hubiera causa formal para justificar el despido. Un trabajador que había sido delegado años antes, nos cuenta

“me avisaron... Mario y Roberto. Me dicen, ‘¡guarda!, tené cuidado porque si no arreglás ahí afuera te van a meter en cana, por cualquier cosa, te tienen tres o cuatro días en cana y después te echan porque no venís a laburar’. Hacían eso”.⁶⁵⁴

La reimposición de la disciplina patronal y el debilitamiento sindical mediante la represión, no anuló la conflictividad ni la resistencia obrera, que encontró canales alternativos de expresión debido al contexto de fuertemente autoritario (asambleas a escondidas, distribución clandestina de volantes,

⁶⁵¹ Como observa Simonassi que sucede con los metalúrgicos en Rosario, la dirigencia empresarial de Fiat manifestó apoyo al nuevo gobierno, aunque posteriormente se pasaría a una situación de “desilusión”, disconformidad y oposición a las medidas económicas implementadas, produciéndose una diferenciación entre los posicionamientos de los dirigentes de Italia de la multinacional –que apostarían a adaptarse al nuevo contexto- y los directivos y gerentes locales –que cuestionarían y criticarían duramente el rumbo adoptado por la economía con Martínez de Hoz, y mostrarían desencanto también hacia los directivos de la casa matriz por las decisiones tomadas-.

⁶⁵² Boletín para supervisores N° 2, 1976.

⁶⁵³ Entrevista a Mario M. Segunda entrevista. Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de octubre 2020.

⁶⁵⁴ Entrevista a Hermes G. Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.

ayudar a “esconder” a algún compañero al que estaban siguiendo, no dejarse “comprar” por la empresa al momento de los ofrecimientos a cambio de renuncias, entre otras prácticas), aunque en ocasiones también se manifestó bajo formatos de acción tradicionales en las experiencias de luchas: trabajo a desgano o a reglamento, paralización de una línea, o la huelga.

Todo este recorrido abre un campo de análisis, atravesado por una serie de debates, que deberá profundizarse, articulando también con el estudio de las condiciones laborales durante este período, teniendo en cuenta la batería de normas que se elaboraron en detrimento de derechos conquistados por el movimiento obrero.

Por último, otra arista a considerar en este abordaje, es lo ocurrido con las estructuras organizativas de la UOM durante el gobierno militar. Antes mencionamos que el Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna dejan de hecho de reunirse y de funcionar en las plantas, ante el miedo y las normativas dispuestas por el gobierno militar. No obstante, es un tema también a indagar, sobre todo porque nos encontramos en varios partes policiales de los años 1977 y 1978, con referencias a “delegados” que hacen de interlocutores entre directivos de la empresa y el personal, en la coyuntura de crisis y reestructuración de la empresa.

En cuanto a la “cúpula sindical”, observamos que la UOM fue intervenida a nivel nacional en marzo de 1976 por resoluciones de la Junta Militar y el Ministerio de Trabajo de la Nación, pero verificamos que en el ámbito provincial (seccional UOM Santa Fe), lo que se produjo fue una continuidad de la Comisión Directiva electa en 1974 y la prórroga de los mandatos de los miembros de dicha comisión, una vez vencidos los mismos en 1978.⁶⁵⁵

Como sostiene Luciana Zorzoli, en el caso de la UOM -a diferencia de otros gremios-, la intervención a nivel nacional “fue acompañada de múltiples renovaciones de mandato para las conducciones de seccionales de todo el país, sobre las que no se produjo ninguna intervención directa en el período” (ZORZOLI, 2018: 500). En el caso de la seccional santafesina de UOM, la Comisión Directiva del sindicato mantuvo a sus integrantes, no fue reemplazada por otra comisión provisoria. Cabe recordar que el Secretario General de la misma, Ricardo Centurión, había renunciado unos días antes del golpe por presión de las bases, en un clima de alta conflictividad, pero volvió a ser designado en su puesto después del 24 de marzo. Se trataba de un dirigente que había sido muy cuestionado, asociado a las líneas negociadoras y conciliadoras (acusadas de “traidoras” por los trabajadores movilizados).

Luciano Alonso sostiene que, durante la última dictadura, los sindicatos “establecieron relaciones complejas con las agencias estatales y sufrieron de muy variada manera los embates de la represión” (ALONSO, 2016: 169). Si bien la actividad sindical fue suspendida desde el mismo día del golpe y se registraron gran cantidad de detenciones y asesinatos de delegados, al mismo tiempo hubo sindicatos que no fueron intervenidos y siguieron funcionando como representantes de los trabajadores y administradores de bienes y servicios. Agrega además que, en algunos casos en que se

⁶⁵⁵ Esto se explicita en una nota que envían dirigentes de la seccional UOM Santa Fe al Jefe de la División de Informaciones de la Unidad Regional I, ante la solicitud de informes planteada por dicha agencia, 11 de mayo 1979.

produjeron intervenciones a seccionales, no siempre tuvieron que ver con razones político-ideológicas o represivas. Alonso analiza el caso de UPCN, que fue inicialmente intervenida a nivel nacional pero no en sus seccionales locales (como la UOM) hasta que su éxito económico (se había convertido en entidad superavitaria que manejaba una importante obra social y caja financiera) motivó la intrusión de poder militar en la conducción provincial del sindicato. Aquí, la intervención estuvo vinculada más a la apropiación de recursos acumulados -que a otros factores-, y “las segundas y terceras líneas de su personal continuaron y sus líderes retornaron muy poco después de haber salido de la cárcel” (pp.193).

Para explicar el caso que nos ocupa, la seccional local de la UOM, necesitaremos continuar indagando y contrastando información a los fines de precisar cuestiones en las que aún no hemos incursionado ¿Qué implicancias tuvo la continuidad en la conformación de la Comisión Directiva? ¿Qué sucedió con los recursos administrados por el sindicato? ¿Qué posicionamientos sostuvieron estos dirigentes gremiales frente a la represión hacia las estructuras de base (cuerpo de delegados y comisión interna de las plantas), teniendo en cuenta el rol jugado por los mismos en los años previos? ¿Fueron también algunos de ellos afectados por la represión, como sucedió con ciertas figuras locales miembros del gobierno peronista derrocado, a nivel provincial? (al que la UOM se hallaba fuertemente ligado). Éstas preguntas abren líneas de análisis que se retomarán a posteriori, pensando también en la etapa de cierre de las plantas de Fiat en Sauce Viejo, como consecuencia de varios factores, entre ellos, el impacto de la política económica del gobierno dictatorial, que implicó un proceso de desarticulación y reestructuración productiva (SIMONASSI, 2017) y un desplazamiento hacia la actividad financiera, que afectaría negativamente la producción y la tasa de ganancia de la compañía italiana en estas plantas. Aunque ésta se reconfiguraría para no perder, se volvería a metamorfosear ensayando nuevas estrategias, así como los/as trabajadores/as, dando nuevas batallas, a pesar de todo.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación exploramos y analizamos el entramado de vínculos capital-trabajo en las plantas de la empresa Fiat Concord en Sauce Viejo, durante el período 1969 – 1976.

Luego de realizar una presentación general de Fiat como empresa trasnacional y de su arribo a la Argentina con filiales en Córdoba y Buenos Aires, exploramos el contexto de radicación de las plantas en Santa Fe, atendiendo fundamentalmente a las políticas estatales de promoción industrial a nivel nacional y provincial, así como a algunos rasgos de la estructura productiva regional. En un juego de escalas problematizador, se sondearon los factores que incidieron en la instalación sobre la que había sido la fábrica automotriz DKW en 1969 y la ampliación de las inversiones en los años siguientes, interpretando esas decisiones empresarias como estrategias orientadas a la especialización de seccionales, a la relocalización del capital frente a la conflictividad y a frenar la entrada de potenciales nuevos competidores al mercado nacional. Destacamos la multidimensionalidad del proceso en cuestión, incorporando variables relacionadas con las ventajas otorgadas por los regímenes de promoción industrial a nivel provincial y el carácter estratégico del lugar en que se radicaron las nuevas plantas.

En ese análisis, recuperamos la propuesta analítica de Silver sobre las estrategias desarrolladas por las empresas automotrices para afrontar las crisis de rentabilidad y la conflictividad laboral, aunque mostramos a partir de un estudio historiográfico de caso, que es necesario poner en tensión los esquemas sociológicos construidos en perspectivas macro, con abordajes empíricos a escala más reducida, para mostrar los matices y la complejidad que presentan las realidades estudiadas.

Hemos realizado un recorrido por la trayectoria de las plantas en el Gran Santa Fe (distinguiendo una etapa de crecimiento y ampliación y otra posterior de crisis y reconversión) enfatizando el impacto que tuvo la llegada de la empresa al Gran Santa Fe -región asociada generalmente a actividades administrativas, comerciales, al sector de los servicios como ejes principales de la estructura económica local-, y poniendo de relieve el perfil industrial que adoptó la zona en estos años, el cual hasta el momento no había sido objeto de análisis académicos que avanzaran en la década de 1970.

El análisis de la composición del *capital* y *el empresariado*, partiendo de Fiat Turín para llegar a Fiat Concord en Argentina, procuró describir a los sujetos que ocuparon puestos en la estructura jerárquica que la empresa montó en torno a las plantas de tractores, camiones y motores de Sauce Viejo, examinando sus trayectorias, redes e inserción en asociaciones, así como los vínculos construidos con las estructuras de poder político. El abordaje propuesto advierte sobre la particularidad de la posición de clase de muchos de estos empresarios, que en su mayoría no eran propietarios del capital, pero sí concentraban capacidad de gestión y decisión (en distintos grados, niveles), así como autoridad sobre otros. Señalamos allí las tensiones entre las posiciones objetivas o estructurales ocupadas y las subjetividades y percepciones construidas a partir de la posesión de esos elementos de poder, que conducen a la diferenciación frente a “otro” con intereses y experiencias muy distintas: los obreros.

Por otra parte, el abordaje realizado en torno a la conformación del *colectivo obrero*, pretendió abarcar diferentes variables y dimensiones: procedencias geográficas y lugares de residencia, experiencias educativas y laborales previas, edad y género, trayectorias políticas y sindicales, para considerar las heterogeneidades y fraccionamientos, así como también las confluencias y puntos en común entre los/as trabajadores/as y empleados administrativos de la empresa.

Se describieron las plantas como un universo completamente masculino, identificando la presencia de trabajadoras mujeres sólo en puestos específicos de algunas áreas administrativas y en los comedores que funcionaron en el predio. Esa configuración en términos de género estuvo influenciada por estereotipos y mandatos socio-culturales que impregnaron las políticas patronales, los mercados de trabajo, las posibilidades de capacitación y acceso a los puestos, y las propias conductas de trabajadores y empresarios varones y mujeres, tanto en las plantas como en las oficinas administrativas o en los departamentos técnicos.

Partiendo de esa mirada sobre los actores, nos abocamos luego a explorar las características que asumieron los *procesos de trabajo* en estos espacios laborales, analizando la implementación de prácticas tayloristas y fordistas adaptadas a las necesidades del contexto local. En ese sentido, se hizo un deslinde de las secciones y líneas que componían cada planta, así como un examen de los rasgos que adoptó el trabajo en cadena, en este caso. Observamos de qué modos se expresó la racionalización de las operaciones, el control de los tiempos y los niveles de producción, la separación entre trabajo manual e intelectual, la vigilancia y el control de las conductas a través de una figura clave en la que se encarnó la autoridad patronal: los jefes de línea. La centralidad de estas jefaturas es retomada en el capítulo en que focalizamos la mirada en las *políticas de disciplinamiento* de la mano de obra, allí analizamos la construcción de la autoridad patronal en fábrica como proceso dinámico, en el marco de un entramado más amplio, que implicaba una “cascada” de jerarquías y de relaciones de dominación-subordinación expresadas de diferentes maneras en la cotidianeidad del espacio fabril.

Puntualizamos además que, las tareas de elaboración de piezas, reparación y mantenimiento, montaje de motores y tractores, desarrolladas al interior de las plantas, se combinaban con la tercerización de la fabricación de ciertas partes (realizadas por proveedores externos), así como de algunas actividades dentro del complejo industrial, tales como el servicio del comedor y algunas tareas de jardinería y limpieza. Observamos también la implementación de sistemas de becas o pasantías temporales, así como la incorporación de menores aprendices, que leímos en clave de estrategia patronal orientada a disminuir costos en términos salariales, a la vez que a generar un mecanismo de formación y capacitación de personal en “suelo de fábrica” (complementario a la educación técnica formal) que se esperaba luego continuase trabajando en la empresa.

También pusimos de relieve la realidad de algunos trabajadores que, por su cuenta, combinaban el trabajo en relación de dependencia en la fábrica, con otras actividades laborales “extras”, que en algunos casos implicaban un desplazamiento hacia la posición de pequeños propietarios y empleadores (cuando se trataba de pequeños talleres u otros emprendimientos).

Distintas fuentes permitieron la reconstrucción de todo lo planteado en relación a los procesos de trabajo en Fiat, pero cabe resaltar que, los testimonios orales, en particular, posibilitaron explorar la dimensión subjetiva vinculada a las percepciones y representaciones construidas por los sujetos -a partir de sus experiencias- desde el puesto ocupado en todo ese engranaje.

En el análisis realizado, se observó, además, el despliegue de la estrategia empresarial orientada a la conformación de un “mercado interno de trabajo” (dentro de las plantas de Sauce Viejo y entre las fábricas de Buenos Aires – Córdoba – Santa Fe) no sólo a nivel de operarios, sino también de personal jerárquico técnico y administrativo, con el objetivo de reponer mano de obra y cubrir vacantes. En el desarrollo de ese mercado -que se combinaba con la apelación al mercado laboral externo- distintas modalidades de capacitación resultaban claves y eran estimuladas por la patronal. El despliegue de estos mecanismos implicaba la puesta en juego de dispositivos que estimulaban la competencia entre los trabajadores y el disciplinamiento patronal de las conductas.

Al escrudiñar las *políticas de disciplinamiento* implementadas por Fiat en las plantas santafesinas, prestamos especial atención al contexto que atravesaba la empresa en sus otras plantas (sobre todo, en Córdoba) y al escenario regional-local, atravesados por procesos de radicalización de la conflictividad, la emergencia del clasismo y crecientes disputas intrasindicales.

En el capítulo en que centramos la mirada en esas políticas, constatamos la implementación de prácticas de tipo paternalistas que buscaban moldear conductas en los espacios de trabajo y en la esfera reproductiva (los lugares de ocio y recreación, la vivienda, la salud, las relaciones familiares, etc.). Comprobamos la apelación insistente de la patronal al concepto de “familia” que operó con funciones centrípetas, en distintos niveles: la “familia Fiat”, la familia obrera, la familia metalúrgica, transmitiendo y promoviendo reflexiones en torno a los valores y los comportamientos esperados en los/as trabajadores/as. En la recepción de este discurso de tipo paternalista, observamos actitudes diversas y dinámicas en un abanico que oscilaba entre consensos, la identificación, la acomodación, el consentimiento y los cuestionamientos, las resistencias, pudiendo a veces coexistir o combinarse diferentes actitudes en un mismo sujeto, variando los posicionamientos adoptados en función de las coyunturas y los escenarios enfrentados.

En ese sentido, esta investigación hace un aporte importante en el estudio de las relaciones obrero-patronales, pretendiendo discutir con enfoques recientes que han asociado paternalismo a desmovilización y anulación de la conflictividad, y han considerado a los obreros como sujetos inermes, manipulables, sin explorar sus intereses, decisiones, representaciones. Hemos demostrado que las estrategias desplegadas por la empresa no caían en un colectivo obrero pasivo y dócil. Por el contrario, observamos el despliegue de distintas prácticas orientadas a negociar, adaptar o a enfrentar, disputar y hacer retroceder aspiraciones patronales, planteando una brecha importante entre los diseños proyectados y los posibles y efectivamente concretados en la práctica diaria. Como puede corroborarse, sin caer en visiones idílicas respecto a los comportamientos obreros, también consideramos las actitudes de consentimiento, aceptación y negociación, pero desde un punto de vista atento a las intenciones y decisiones deliberadas de los sujetos, así como a sus representaciones.

En la investigación, pudimos comprobar que las políticas de tipo paternalistas combinadas con la intensificación de algunos rasgos fordistas y tayloristas, se vieron erosionadas y fuertemente cuestionadas en distintas coyunturas de conflictividad desarrolladas entre 1975 y principios de 1976, frente a las cuales la patronal reformuló e implementó nuevas estrategias de disciplinamiento, que se combinaron con una creciente represión estatal y paraestatal dirigida hacia los sectores obreros más combativos.

En los últimos dos capítulos de la tesis, nos detenemos en la reconstrucción de experiencias de *resistencia y conflictividad obrera*. Examinamos diferentes expresiones de resistencia individual y colectiva, solapada y abierta, así como el fortalecimiento de lazos de solidaridad a partir del despliegue de las mismas y de prácticas de ayuda mutua que se desarrollaron entre los trabajadores de distintas líneas y secciones. La densa trama de relaciones establecidas al interior del colectivo obrero, las experiencias compartidas en el espacio de trabajo y otros ámbitos de encuentro, contribuyeron a la definición de una identidad y solidaridad de clase frente a un “otro” patronal encarnado en las figuras de capataces, jefes, supervisores, directores.

Analizamos cómo se organizaron estos trabajadores desde el espacio sindical en el que fueron encuadrados: la Unión Obrera Metalúrgica Seccional Santa Fe, que sostenía una posición afín a la línea vanderista y peronista ortodoxa que conducía la central en Buenos Aires. En el caso estudiado podemos observar que este “encorsetamiento” que buscó promover la patronal, no impidió la consolidación de un movimiento obrero que disputó a la empresa y a la burocracia sindical, el control sobre distintos espacios y planteó con fuerza sus demandas en un contexto económico de aguda crisis. Si bien, no llegó a ganar espacios en la conducción de la seccional del gremio, en coyunturas de aguda conflictividad, logró desestabilizarla, llevó adelante numerosas acciones sin su aval y desobedeció directivas, combinándose posiciones obreras fuertemente antiburocráticas y críticas con actitudes de cierto respeto y confianza en una cúpula que, -desde esas lecturas- a pesar de todo, tenía poder de negociación y conseguía beneficios económicos para los trabajadores. En esa línea, abordamos el desarrollo de los conflictos en el período planteado, pretendiendo superar los esquemas dicotómicos que parten de representaciones estereotipadas y preconcebidas en torno a bases y dirigencias. Diferenciándonos de esas interpretaciones, proponemos reconstruir las experiencias visibilizando los matices, las tensiones, la complejidad de posiciones y relaciones en el caso de estudio abordado.

En los procesos de organización y conflictividad protagonizados por los trabajadores de Fiat, resultaron cruciales las “redes densas” constituidas al interior del ámbito laboral, que permitieron la conformación de cuerpos representativos intermedios o de base (Cuerpo de Delegados y Comisión Interna) mediante elecciones democráticas organizadas por secciones. Dichas instancias representativas fueron canalizando inquietudes, estimulando la participación y la discusión en torno a las problemáticas que aquejaban a los trabajadores de las plantas en cuanto a salarios, condiciones de trabajo, los tratos entre directivos y el personal, etc. En esas experiencias participaron fundamentalmente operarios, aunque también algunos administrativos.

En el curso de esos desarrollos organizativos y también al calor de los conflictos, los/as trabajadores establecieron vínculos con obreros de las otras plantas de Fiat, sobre todo con las de Córdoba y con personal de otras fábricas metalúrgicas de la zona (Tool Research, Bahco, Urvig) y la región (hay indicios de contactos con trabajadores de Acindar, de Villa Constitución, aunque no se ha podido aún profundizar esas conexiones), con trabajadores de otros gremios en el Gran Santa Fe (expresados en la conformación de una Coordinadora intergremial a mediados de 1975), así como también con diversos actores movilizados en este contexto: estudiantes, militantes de organización políticas, y político-militares, que tuvieron distintos grados de inserción en las plantas. Estas últimas redes de militancia, cruzadas por disputas entre distintas agrupaciones, es un aspecto sobre el que presentamos algunas líneas, pero que requiere ser explorado con mayor profundidad a futuro.

En el último capítulo de esta tesis, analizamos los conflictos protagonizados por los trabajadores de las plantas de Fiat Sauce Viejo entre 1969 y 1976, focalizando sobre todo en las demandas, las formas de acción y organización y los resultados obtenidos. Primero, abordamos una serie de conflictos desarrollados entre 1970 y fines de 1974, distinguiendo distintos ejes de demandas y formatos de acción. Se destacan en este período, por un lado, conflictos vinculados a reivindicaciones políticas en los últimos años de la “Revolución Argentina” y situaciones conflictivas atravesadas por las disputas al interior del peronismo recrudecidas con el retorno del peronismo al poder. Por otro lado, demandas relacionadas con las condiciones de trabajo en las distintas líneas, que se expresaron en petitorios presentados al Jefe de Personal o, incluso, al propio director de planta en determinadas situaciones, y en un trabajo de “concientización” impulsado por la Comisión Interna y el Cuerpo de Delegados respecto a la explotación implicada en las exigencias de la patronal de reducir tiempos, aumentar ritmos y niveles de producción, y en las significativas diferencias existentes entre beneficios empresarios y salarios obreros.

Además, a lo largo del año 1974, en un contexto de deterioro salarial (que se profundizaría meses después), se desarrollaron conflictos articulados en torno a demandas salariales, expresadas desde las bases de manera directa, a pesar del “chaleco de fuerza” impuesto por el Pacto Social, poniendo a la cúpula sindical en una difícil encrucijada: sostener el apoyo al Pacto Social y al gobierno, o romper el acuerdo para mantener cierto grado de legitimidad frente a las bases. Las directivas de Perón en mayo de este año y el proceso de “depuración” impulsado al interior del peronismo -que se cruzó con políticas represivas estatales y paraestatales hacia los sectores obreros combativos-, reforzó las tendencias verticalistas y la implementación de mecanismos coercitivos de hostigamiento, persecución y amenazas, que, en el caso analizado, lograron desactivar la posición esgrimida por la Comisión Interna, quedando sin respuesta los reclamos obreros en esta coyuntura.

En segundo lugar, nos detuvimos en el año 1975 al que consideramos un punto de inflexión en lo que respecta a niveles de conflictividad y de represión hacia la clase obrera en el contexto local-regional.

El estudio de la conflictividad en el período extendido entre 1975 y principios de 1976 se subdividió -con objetivos analíticos- en dos momentos: una primera etapa en el primer semestre del año, en la que las demandas giraron en torno a la problemática salarial y la homologación de los Convenios

Colectivos de Trabajo, estallando a mediados de año con el Rodrigazo; y una segunda fase que se abrió luego de las movilizaciones de junio y julio hasta la intensa conflictividad desatada en torno al Plan Mondelli en marzo de 1976, en la que se profundizó el deterioro de la economía y la pérdida de poder adquisitivo de los salarios. En ese segundo momento se observa, el despliegue de estrategias patronales orientadas a frenar la conflictividad, apelando -entre otras cosas- a la legislación represiva vigente y a deslegitimar al Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna como instancias válidas de representación.

La dirigencia empresaria vio en la nueva coyuntura abierta a partir del golpe de Estado, un momento oportuno para reimponer su autoridad en la fábrica y el control sobre los procesos de trabajo, y así poder lograr los programas de producción y expansión proyectados. En las últimas páginas de la tesis hemos esbozado líneas de análisis y avances exploratorios realizados en torno a la reconfiguración de las relaciones laborales en el marco de la última dictadura, las políticas de disciplinamiento empresarias y las estrategias obreras de resistencia. También sobre el impacto de la represión y las modalidades en que está se expresó y afectó en particular a los/as trabajadores/as de las plantas estudiadas y a sus estructuras de organización sindical.

Se han identificado trayectorias individuales de trabajadores de la fábrica que, por su militancia sindical y/o política fueron detenidos y encarcelados durante varios años, algunos antes u otros luego del golpe de Estado de 1976. También, casos de detenidos/as desaparecidos/as, víctimas del terrorismo de Estado, en Santa Fe o en otros espacios a los que se habían desplazado. Asimismo, se observaron experiencias de delegados y miembros de la Comisión Interna que dejaron su puesto y/o se fueron de la fábrica para resguardar su integridad y las de sus familias. En lo que concierne al eje represión, aparecen preguntas en torno al papel y posicionamientos de la empresa, así como de la dirigencia sindical, en relación a la colaboración – complicidad con las fuerzas represivas, antes y después de golpe. Al mismo tiempo, las fuentes consultadas, evidencian diferentes formas de resistencia y expresiones de la conflictividad en el contexto autoritario, cuyo abordaje podría contribuir a los estudios y debates suscitados en torno a este tema.

Por último, queda como línea de trabajo a explorar la etapa de crisis y desmantelamiento de las plantas radicadas en Santa Fe (1977 a 1979/1980), proceso del que se desprende una serie de interrogantes en torno al impacto de la política económica de la dictadura en la industria automotriz y del tractor en particular, que se insertan en discusiones sobre el sentido económico de las medidas implementadas en ese período, aunque también necesitan comprenderse teniendo en cuenta las transformaciones operadas en el marco del escenario económico internacional. En ese contexto Fiat, como grupo económico trasnacional, llevó a cabo un proceso de reconversión organizativa y productiva para adaptarse a las nuevas reglas de juego a nivel nacional e internacional. Esas reestructuraciones permitieron a la empresa recomponerse desde el punto de vista de la rentabilidad y salir bien posicionada, aunque a costa del cierre de plantas de camiones y motores primero, tractores luego, miles de despedidos y puestos de trabajo perdidos, generando un tremendo impacto en los obreros y empleados/as que quedaron sin trabajo (salvo algunos que acordaron un traslado a

Córdoba), en muchos proveedores que vieron afectada la venta de sus productos, en los comercios y otras actividades económicas de la zona, para los que Fiat había sido clave.

Fuentes:

I. Testimonios orales:

- Entrevista a Juan Z. (operario en almacenes y cigüeñales, luego supervisor en cigüeñales de tractores). Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de agosto 2011.
- Entrevista a Juan M. (operario en sección utilaje y afilado, luego administrativo en Cómputos). Realizada por Brandolini y Bianco, 25 de noviembre 2011.
- Entrevista a Ricardo C. (administrativo), Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de noviembre 2011.
- Entrevista a Cosme T. (jefe de línea de cigüeñales en planta de tractores, después jefe de área asistencia técnica a proveedores). Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de diciembre 2011.
- Entrevista a Neldo P. (administrativo en centro de cómputos, área liquidación de sueldos y personal). Realizada por Brandolini y Bianco, 13 de diciembre 2011.
- Entrevista a Héctor M. (operario en línea de cigüeñales de tractores). Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de diciembre 2011.
- Entrevista a Manuel O. (operario en línea de montaje de tractores, luego área de almacenes). Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.
- Entrevista a Onelio C. (encargado de línea de cigüeñales de tractores, luego línea de motores). Realizada por Brandolini y Bianco, 15 de diciembre 2011.
- Entrevista a Mario M. (administrativo en áreas de programación de materiales, compras de materiales tecnológicos y área de control de calidad. Delegado y miembro de la CI). Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de diciembre 2011. Entrevistado nuevamente 6 de octubre 2020.
- Entrevista a Francisco D (administrativo, área contable DKW). Realizada por Brandolini y Bianco, 21 de diciembre 2011.
- Entrevista a Stelio S. (operario en sección afilado y utilaje, luego área “ingeniería del proceso” en planta de camiones, finalmente área de asistencia técnica a proveedores). Realizada por Brandolini y Bianco, 22 de diciembre 2011.
- Entrevista a Oscar (administrativo área control de materiales) y Mari C. (administrativa área de Personal). Realizada por Brandolini y Bianco, 7 de marzo 2012.
- Entrevista a Roberto C. (operario en línea de rectificación de motores, luego en fabricación y afilado de herramientas, Delegado y miembro de la CI), Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2012.
- Entrevista a Plácido E. (operario en área de afilado, luego asistencia técnica a proveedores). Realizada por Brandolini y Bianco, 16 de marzo 2012.

- Entrevista a Ricardo C. (administrativo en áreas de desarrollo de nuevos productos, asistencia técnica y Compras). Realizada por Brandolini y Bianco, 27 noviembre 2012.
- Entrevista a Luis C (gerente área producción). Realizada por Brandolini y Bianco, 8 de julio 2016
- Entrevista a Francisco P. (supervisor sala de pruebas de motores y personal, luego área repuestos) y Luis C (gerente área producción). Realizada por Brandolini y Bianco, 19 de julio 2016. 2da Entrevista a Francisco P, Realizada por Robertini, Brandolini, Bianco, 25 de octubre 2017.
- Entrevista a Adolfo F (psicólogo, área de personal). Realizada por Brandolini y Bianco, 23 febrero 2017.
- Entrevista a Hermes G (operario en línea de montaje de tractores, delegado), Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.
- Entrevista a Norma I (administrativa, área de personal), Cosme T (jefe de línea de cigüeñales en planta de tractores, después jefe de área asistencia técnica a proveedores) y Manuel O (operario en línea de montaje de tractores, luego área de almacenes). Realizada por Brandolini y Bianco, 14 de febrero 2017.
- Entrevista a Juan Carlos S (operario en planta de camiones, sección gomería, Delegado y miembro de la CI). Realizada por Brandolini y Bianco, febrero 2017.
- Entrevista a Emiliano M. (operario en Chapistería/estampado en tractores, luego mecanizado motores. Delegado y miembro de la CI) y Gladis (su esposa). Realizada por Brandolini, 12 de febrero 2019.
- Entrevista a Hernán B. (operario en rectificación de cigüeñales) y Miriam A. (esposa de trabajador del área de Almacén). Realizada por Brandolini y Bianco, 6 de febrero 2020.
- Entrevista a Carlos R. (operario en chapistería, tractores) y Nidia R. (esposa). Realizada por Brandolini, 7 de febrero 2020.
- Entrevista a Juan Pablo C. (operario en mecanizado tractores), Realizada por Brandolini, 10 de febrero 2020.
- Entrevista a Raquel P. y Rubén P. (empleados en administración ambos, DKW y Fiat). Realizada por Bianco, 14 de febrero 2020.
- Entrevista a Miguel Angel J. (dibujante, proyectista tercerizado). Realizada por Brandolini, 18 de febrero 2020.
- Entrevista a Amanda L. (asistente social planta de tractores). Realizada por Brandolini y Bianco, 17 de febrero 2020.
- Entrevista a Raúl P. (puestos varios en planta de tractores, luego jefe de seguridad). Realizada por Brandolini y Bianco, 20 de febrero 2020.
- Entrevista a Alicia A. (secretaria en planta de camiones). Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.
- Entrevista a Víctor S. (trabajador de taller metalúrgico, militante ASA y JP). Realizada por Brandolini y Bianco, 21 de febrero 2020.

- Entrevista a Oscar P. (electricista en área de Mantenimiento de motores y camiones) e Isabel P. (esposa). Realizada por Brandolini y Bianco, 28 de febrero 2020.
- Entrevista a Clelia B. (empleada en Cómputos) y Daniel D. (administrativo área contable). Realizada por Brandolini y Bianco, 2 de marzo 2020.
- Entrevista a Liliana G. (secretaria en tractores). Realizada por Brandolini, 6 de marzo 2020.
- Entrevista a Agustín C. (operario delegado y miembro de CI en Tool Research). Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.
- Entrevista a Juan Carlos I. (operario en mecanizado de motores, planta de tractores). Realizada por Brandolini y Bianco, 12 de marzo 2020.
- Entrevista a Raul C. (operario planta de tractores, delegado y miembro de CI). Realizada por Bianco, 7 de septiembre 2020.
- Entrevista a Pascual G. (operario en gomería, planta de camiones). Realizada por Brandolini, agosto 2020.
- Entrevista a Luis O. (taller de mantenimiento de motores y camiones). Realizada por Bianco, junio 2020.
- Entrevista a Alberto M. (abogado laboralista). Realizada por Brandolini, 26 de febrero 2020.
- Entrevista a Florencio R. (militante del PC). Realizada por Brandolini y Bianco, 4 de abril 2019.
- Entrevista a Francisco K. (dirigente JTP Santa Fe). Realizada por Brandolini y Bianco, 27 de febrero 2020.
- Intercambios por mail con Carlos P. (director de la planta de tractores), Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.
- Intercambios por mail con José A. (militante del PRT, operario planta de tractores), Brandolini y Bianco, 1er semestre 2020.

Otras entrevistas halladas en:

- “Notas para una historia ausente”. Video realizado por Alderete, Bertero, de la Riva, Giménez, Juárez, Kreiserman, Latino, Páez, en el marco de la Cátedra ECO – Cine Documental, Coordinado por Cherry, T. y Martínez, M.T., Instituto Superior del profesorado Alte. Guillermo Brown, Santa Fe, 2011.
- Video sobre la historia de Fiat Turín, realizado por History Channel. Consultado online: <https://www.youtube.com/watch?v=C44xrCN76X>

II. Publicaciones varias de la empresa Fiat Concord (consultadas a través del acceso a archivos privados):

- **Boletines de supervisores 1976 a 1978:** publicados por la Gerencia de Fiat y distribuidos entre los supervisores de las diferentes secciones (4 números correspondientes al año 1976, 2 números del año 1977, 3 números de 1978). Algunos contienen informes referidos a los años anteriores.
- **Balances y Memorias anuales** (correspondientes al período 1969-1976)

- **Fichas de selección de personal** (formularios estandarizados)

- **Revista *Hombres y Camiones en acción***, 1974.

- **Revista *Fiat Concord, La voluntad de hacer***, 1978.

- **Revista empresaria *Nosotros***:

Nº 9 – mayo/junio 1964

Nº 17 – septiembre/octubre 1965

Nº46 - abril/junio 1971

Nº 50 – julio 1972

Nº 52 – septiembre 1972

Nº 60 – agosto/septiembre 1973

Nº 62 – diciembre 1973

Nº 72 – diciembre 1974

Nº 74 – mayo 1975

Nº 86 – mayo 1977

III. Prensa local:

-**Diario *El Litoral* y *Nuevo Diario*** (Santa Fe): notas referidas a la empresa Fiat entre los años 1969 y 1976. Relevamiento realizado en Archivo provincial de la Memoria, Archivo General de la Provincia de Santa Fe (Archivo Intermedio) y Hemeroteca digital “Fray Francisco de Paula Castañeda”.

-**Diarios *La Gaceta* y *La Voz*** (Santo Tomé): consultados en el Museo Histórico “Andrés Roverano” de Santo Tomé.

IV. Fondos documentales del Archivo provincial de la Memoria – Secretaría de Derechos Humanos de la provincia de Santa Fe

- Partes policiales 1969 a 1980.

- Expedientes del Ministerio de Trabajo y Documentación de UOM, entre 1969 y 1976.

- Volantes y folletos varios (correspondientes a distintas fechas entre 1969 y 1976)

- Informes producidos por la DGI, la SIDE y sus delegaciones regionales.

V. Fotos de trabajadores de planta y administrativos: conservadas en archivos privados de trabajadores y personal jerárquico, otras en la Revista *Nosotros* o en el Diario *El Litoral* y *Nuevo Diario*.

VI. Planos de las plantas de Fiat: disponibles en el establecimiento donde hoy funciona ORFIEC.

VII. Observación de vestigios materiales: restos de construcciones en el predio en que funcionaron las plantas y el comedor de Fiat, instalaciones del Club.

VIII. Documentación sindical: Listado de delegados por fábricas (ramo metalúrgico) correspondiente a los primeros años de la década de 1970, informes sobre obra social, volantes.

IX. Materiales del Archivo del CESPA (Centro de Estudios sobre la Situación y Perspectivas de la Argentina, del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA). Notas de diarios y revistas varias, especializadas en cuestiones económicas, financieras y empresariales, referidas a la empresa Fiat Concord entre fines de los años '60 y principios de los '80.

X. Convenios colectivos de Trabajo varios (CCT 10/72; CCT 89/73; CCT 260/75, Anexo complementario Fiat Concord – UOM; Laudo 29 rama automotores septiembre 1975) **y leyes laborales** (Ley de Asociaciones Profesionales 20615/73, Ley de Contratos de Trabajo 20744/74, Ley de Seguridad Industrial 20840/74).

XI. Anuarios y Censos nacionales poblacionales y Económicos: consultados on line y en el Archivo del IPEC (Instituto Provincial de Estadística y Censos) en la ciudad de Santa Fe.
Censo Nacional de Población 1970, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)
Censo Nacional de Población 1980, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)
Censo Nacional Económico 1974, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)

XII. Expedientes varios en Ministerio Nacional del Trabajo, en Archivo Intermedio de la Nación, entre 1971 y 1975.

XIII. Boletín Oficial de la República Argentina: Actas varias de reuniones de Directorio Fiat Concord.

XIV. Materiales varios consultados en la Bolsa de Comercio de Rosario:

Guía de Sociedades Anónimas, editada por la Cámara de Sociedades Anónimas, Tomo 1, consultada en la Bolsa de Comercio de Rosario, Buenos Aires, 1972.

Publicación “Quién es quién en la Argentina”, Buenos Aires, 1969.

XV. Prensa de organizaciones políticas que actuaron en el movimiento obrero: ejemplares de publicaciones obreras varias, entre ellas: *Estrella Roja*, *Nueva Hora*, *El Auténtico*, *El Combatiente*, *El Descamisado*, *Política Obrera*.

Bibliografía:

- AAVV, *Historia de la industria automotriz en Argentina*, ADEFA, Buenos Aires, 2010.
- AAVV, *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad. Represión a trabajadores durante el terrorismo de Estado*. Tomo II, AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, & SDH, 2016.
- ÁGUILA, Gabriela, “Las tramas represivas: continuidades y discontinuidades en un estudio de caso. La Dirección General de Informaciones de la Provincia de Santa Fe, 1966-1991”, *Sociohistórica*, n° 31, 1er. Semestre de 2013.
- ÁGUILA, Gabriela, “Modalidades, dispositivos y circuitos represivos a escala local/regional: Rosario, 1975-1983”, en ÁGUILA, GARAÑO y SCATIZZA (coord.), *Represión estatal y violencia paraestatal en la historia reciente argentina...*, La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, 2016.
- ÁGUILA, Gabriela y VIANO, Cristina, “Trabajador@s y militantes: sobre algunas vertientes de la izquierda peronista del norte al sur del cordón industrial del Gran Rosario entre 1969 y 1976. Una aproximación desde la Historia oral”, *Anuario Escuela de Historia N° 19*, Segunda Época, Facultad de Humanidades y Artes, UNR, Rosario, 2002.
- ALONSO, Luciano, “En torno al sentido de la dictadura de 1976 a 1983” en Adriana Falchini, Luciano Alonso y otros, 2009. ALONSO, L. y FALCHINI, A. (coord), *Memoria e Historia del Pasado Reciente. Problemas didácticos y disciplinares*, Ediciones UNL, Santa Fe, 2009.
- ALONSO, Luciano, “Las estrategias de la UPCN Santa Fe y sus posicionamientos institucionales, c-1970–1984” en ALONSO, Luciano; VEGA, Natalia (comps), *Lugares de lo colectivo en la historia local: asociaciones, trabajadores y estudiantes en la zona santafesina*, María Muratore Ediciones, Santa Fe, 2016.
- ALONSO, Luciano, “Sobre la vida (y a veces la muerte) en una ciudad provinciana. Terror de Estado, cultura represiva y resistencias en Santa Fe”, en ÁGUILA, GARAÑO y SCATIZZA (coord.), *Represión estatal y violencia paraestatal en la historia reciente argentina...*, op. cit.
- ANDÚJAR, Andrea, “El Villazo: La Huelga Metalúrgica de Villa Constitución de 1975”, en BERROTARÁN, P. y POZZI, P., *Estudios Inconformistas de la clase obrera argentina, 1955-1989*, Ediciones Letra Buena, Buenos Aires, 1994.
- ANDÚJAR, Andrea, “Combates y experiencias: las luchas obreras en Villa Constitución (1974-1975)”. En RODRIGUEZ, E. y VIDELA, O.(comp), *El Villazo, La experiencia de una ciudad y su movimiento obrero*. Santa Fe, 2013.
- ANDÚJAR, Andrea, “Comunidad obrera, género y políticas asistenciales: Comodoro Rivadavia”, 1922-1932, Dossier “Estudios de género, trabajadores e izquierda”, *Revista Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, Año IV - N° 7, septiembre 2015.
- ANTUNES, Ricardo, *Los sentidos del trabajo: ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*, Herramientas Ediciones, Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, 2005.

ARRUZZA, Cinzia y BHATTACHARYA, Tithi, “Teoría de la Reproducción Social. Elementos fundamentales para un feminismo marxista”, en Dossier Revista ARCHIVOS de Historia del movimiento obrero y la izquierda, Año VIII, n° 16, pp. 17-3, marzo de 2020-agosto de 2020.

ASPIAZU, KOSACCOF, CARDOZO y BASUALDO, *Las empresas transnacionales en la Argentina*, Documento de Trabajo N° 16, CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Buenos Aires, 1985.

ASPIAZU, Daniel y SCHORR, Martín, *Hecho en Argentina. Industria y Economía, 1976-2007*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2010.

BABIANO MORA, José, *Paternalismo Industrial y desarrollo fabril en España (1938-1959)*, Consejo Económico Social, Madrid, 1998.

BADALONI, Laura, “La empresa Ferrocarril Central Argentino y sus trabajadores. Conflicto y consentimiento en las relaciones laborales. 1902-1933”, Tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, julio 2019.

BADALONI, Laura, “Prácticas empresarias paternalistas: sus alcances y límites en el disciplinamiento y control de la mano de obra. El caso del Ferrocarril Central Argentino durante las primeras décadas del siglo XX en Rosario y alrededores”, en Anuario IEHS, Tandil, 2007, N° 22.

BARBERO, María Inés (comp.), *Historia de empresas. Aproximaciones históricas y problemas en debate*, Buenos Aires, CEAL, 1993.

BARBERO, María Inés, “El nacimiento de las sociedades industriales”, en AROSTEGUI, BUCHRUCKER y SABORIDO (directores), *El mundo contemporáneo: Historia y problemas*, Ed Biblos, Buenos Aires, 2001.

BARRAGÁN, Ivone, “La represión a la organización sindical de base en una fábrica estatal. La experiencia represiva de los trabajadores del Astillero Río Santiago durante la última dictadura militar”, IV Seminario Internacional de Políticas de la Memoria. Ampliación del campo de los derechos humanos. Debates y perspectivas, Buenos Aires, 2011.

BARRAGÁN, Rossana (coord.), *Trabajos y trabajadores en América Latina (Siglos XVI-XXI)*, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia, agosto 2019.

BASUALDO, Eduardo, *Estudios de historia económica argentina desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2006.

BASUALDO, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina: los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine – Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”, Revista Engranajes FETIA, Buenos Aires, 2006.

BASUALDO, Victoria, El caso de Acindar Villa Constitución y el ciclo de transformaciones represivas, productivas y laborales entre dictadura y democracia, en AAVV - Dossier *Dictaduras, empresas e transformações econômicas e trabalhistas na América do Sul durante a Guerra Fria*, CONTINENTES Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia e do Departamento de Geografia, UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Ano 9, N.º 16, junio 2020

BASUALDO, Victoria (coord.), *La clase trabajadora argentina en el Siglo XX: Experiencias de lucha y organización*, Cara o Ceca, Buenos Aires, 2011.

BASUALDO, Victoria, “El Villazo y la organización sindical de base en los ’60 y ’70”, en RODRIGUEZ, E. y VIDELA, O.(comp), *El Villazo, La experiencia de una ciudad y su movimiento obrero*. Santa Fe, 2013.

BASUALDO, Victoria, “La organización y la militancia obrera en el lugar de trabajo: hacia una historia de los delegados y comisiones internas en Argentina, desde 1930 a la actualidad.”, en BOHOSLAVSKY, E., FRANCO, M., IGLESIA, M., LVOVICH, D (comp.), *Problemas de Historia Reciente del Cono Sur*. Vol II. Prometeo Libros. Buenos Aires, 2011.

BASUALDO, Victoria y JASINSKI, Alejandro, “La represión a los trabajadores y al movimiento sindical, 1974-1983, en ÁGUILA, GARAÑO y SCATIZZA (coord.), *Represión estatal y violencia paraestatal en la historia reciente argentina...*, op.cit.

BELINI, Claudio, *Historia de la industria en la Argentina*, Sudamericana, Buenos Aires, 2017.

BELINI, Claudio (comp), *Empresarios y Estado en Argentina. Política y economía, 1955-2001*, Lenguaje Claro, Buenos Aires, 2020.

BESOKY, J., *La derecha peronista: Prácticas políticas y representaciones (1943-1976)*. Tesis de posgrado. UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica, 2016. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1280/te.1280.pdf>

BIANCO, Diana, “Proceso de trabajo, políticas disciplinarias y conflictividad laboral en Fiat Sauce Viejo 1969-1976”, ponencia presentada en XVI Jornadas Interescuelas/Deptos. de Historia, 9 al 11 de agosto de 2017, Mar del Plata-Buenos Aires

BIANCO, Diana y BRANDOLINI, Carolina, *Memorias y mundo del trabajo en Santa Fe. Industrias automotrices en las cercanías de Santo Tomé*, Dirección de Cultura y Educación de la Municipalidad de Santo Tomé, 2011.

BIANCO, Diana y BRANDOLINI, Carolina, “Represión en el mundo del trabajo durante los ’70. El caso de la empresa FIAT Concord Sauce Viejo”, Ponencia presentada en III Coloquio Internacional sobre Violencia Política en el siglo XX, 24 al 26 de abril de 2019, UNR/ISHIR-CONICET

BIANCO, Diana y BRANDOLINI, Carolina, “Trabajadores, movilización y represión en la zona santafesina. Aportes a partir del análisis de dos conflictos metalúrgicos en la primera mitad de la década del setenta”, ponencia presentada en VII Congreso Regional de Historia e Historiografía, Santa Fe, 18, 19 y 20 de mayo de 2017, FHUC-UNL.

BIL- Damián, “Desarrollo y límites de la producción argentina de tractores (1955-1978). Su situación en el marco de la competencia internacional”, Mundo Agrario, vol. 15, nº 28, abril 2014, <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/>

BIL, Damián, “La industria argentina de maquinaria agrícola (1870-1975): evolución y problemas de su desarrollo.” Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA Editorial/ Documentos de Jóvenes Investigadores no. 16, 2009.

BRANDOLINI, Carolina, “Lxs obrerxs de FIAT CONCORD Sauce Viejo entre junio y julio de 1975. Crónica y reflexiones desde la historia social”. XVII Jornadas Interescuelas / Departamentos de Historia Universidad Nacional de Catamarca 2, 3, 4 y 5 de octubre de 2019

BRANDOLINI, Carolina, “Trabajar en la Fiat. Identidad y experiencia de obreros santafesinos en la década de 1970”, XVI Jornadas Interescuelas de Historia - Mar del Plata 9, 10 y 11 de agosto de 2017.

BRAVERMAN, Harry, *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1984.

BRENNAN, J., *El Cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*. Sudamericana. Buenos Aires, 1996.

BRENNAN, J. y GORDILLO, M., “Protesta obrera, rebelión popular e insurrección urbana en la Argentina: el Cordobazo”. Estudios N° 4, Córdoba, 1994.

BRENNAN, James, “El clasismo y los obreros. El contexto fabril del ‘sindicalismo de liberación’ en la industria automotriz cordobesa, 1970-75”, Desarrollo Económico, v 32, N° 125, abril-junio 1992.

BRENNAN, James y GORDILLO, Mónica, *Córdoba rebelde. El Cordobazo, el clasismo y la movilización social*, De la Campana, La Plata, 2008.

BURAWOY, Michael, *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.

CAMARERO, Hernán, POZZI, Pablo y SCHNEIDER, Alejandro, “Eppur si muove. De la realidad a la conceptualización en el estudio de la clase obrera argentina”; en Taller. Revista de Sociedad, Cultura y Política, v.6, N°16, Buenos Aires, julio de 2001.

CANDAU, Jöel, *Antropología de la memoria*, Buenos Aires, Nueva Visión, 2002.

CARMINATI, Andrés, *Los trabajadores del cordón industrial del Gran Rosario ante la dictadura militar (1976-1983)*, Tesis de Doctorado, Facultad de Humanidades y Artes, UNR. Octubre de 2018.

CARMINATI, Andrés y BERG, Federico Berg, “Revista ACERO: el permanente receptor de todas las pulsaciones de SOMISA”, ponencia presentada en las *IV Jornadas de trabajo sobre Historia Reciente*, 14,15 y 16 de mayo de 2008, Facultad de Humanidades y Artes, UNR.

CARMINATTI, Andrés, “Del ‘ausentismo’ a la ‘subversión industrial’. La construcción discursiva de un enemigo”, en SIMONASSI, Silvia y DICÓSIMO, Daniel (comp), *Trabajadores y sindicatos en Latinoamérica*”, Imago Mundi, Buenos Aires, 2018, pp. 100

CARUSO, Laura, *Embarcados. Los trabajadores marítimos y la vida a bordo: sindicato, empresas y Estado en el puerto de Buenos Aires, 1889-1921*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2016

CHANDLER, Alfred, *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987.

CORIAT, Benjamin, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI Editores, México, 1993.

CORIAT, Benjamin, *El Taller y el Robot*. Editorial Siglo XIX, México, 1990.

COSCIA, Santiago, *Evolución, dinámica actual y perspectivas de la industria automotriz. Estudio sectorial*, Banco Nacional de Desarrollo, Buenos Aires, 1980.

CRUZ, Manuel, *Cómo hacer cosas con recuerdos. Sobre la utilidad de la memoria y la conveniencia de rendir cuentas*, Buenos Aires / Madrid, Katz, 2007.

DE GAUDEMAR, Jean-Paul, *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, Editorial Trotta, Madrid, 1991.

DICÓSIMO, Daniel, “La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual.” *Revista Digital de la Escuela de Historia. UNR*, Año 1, n° 1, Rosario, 2008.

DICÓSIMO, Daniel, Represión estatal, violencia y relaciones laborales durante la última dictadura militar en la argentina, *Contenciosa* Año I, nro. 1, segundo semestre 2013.

EAGLETON, Terry, *Marx y la libertad*. Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1999.

EDWARDS P. K. y SCULLION Hugh, *La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica*, Centro de Publicaciones M. de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987

FITZIMONS, Alejandro y GUEVARA, Santiago, “La industria automotriz argentina y sus fuentes de ganancia: un análisis de largo plazo (1960-2013)”, *Am.Lat. Historia Económica*, enero-abril 2018.

FRASER, Ronald, *La historia oral como historia desde abajo*, *Revista Ayer* N° 12, 1993.

FUNES, Patricia, “Los libros y la noche. Censura, cultura y represión en Argentina a través de los Servicios de Inteligencia del Estado”, En *Dimensões. Revista de História da UFES* (n° 19), 2007, Disponible en: http://www.ufes.br/ppghis/dimensoes/artigos/Dimensoes19_PatriciaFunes.pdf

GABINIZ, Martín, “Aproximación a los procesos de capacitación/formación de los trabajadores siderúrgicos en SOMISA (1960-1966)”, en *Avances del Cesor*, Año X, N° 10, 2013.

GHIGLIANI, Pablo, “Los niveles múltiples de la conflictividad laboral en la industria gráfica (1966-1976): una aproximación analítica, en SCHNEIDER, A. y GHIGLIANI, P. (comps), “Clase obrera, sindicatos y Estado. Argentina (1955-2010), *Imago Mundi*, Buenos Aires, 2015.

GHIGLIANI, Pablo, “Redes sociales, movilización obrera y formación de clase en la industria gráfica (1966-1976)”, *CLADHE*, 2016.

GORDILLO, Mónica, “Los sindicatos mecánicos de Córdoba en los ’60: el ámbito del trabajo y la dimensión cultural”, en RODRIGUEZ, ARAUJO, BITRÁN, DOWLING y GORDILLO, *Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina – Brasil*. Editorial Biblos, Fundación Simón Rodríguez, Bs As, 1992.

GORDILLO, Mónica, *Córdoba en los ’60: la experiencia del sindicalismo combativo*. Dirección de Publicaciones de la UNC, Córdoba, 1996.

GORDILLO, Mónica, *Actores, prácticas, discursos en la Córdoba combativa. Una aproximación a la cultura política de los ’70*. Ferreyra Editor, Córdoba, 2001.

GORDILLO, Mónica (comp), *A cincuenta años. Repensando el ciclo de protestas*, Publicaciones de la UNC, CLACSO, Buenos Aires; Año: 2019.

HALBWACHS, Maurice, “Memoria colectiva y memoria histórica”, en *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* N° 69, 1995.

- HALBWACHS, Maurice, *Los marcos sociales de la memoria*, Barcelona, Anthropos / Universidad de la Concepción / Universidad Central de Venezuela, 2004.
- HARARI, Ianina, *A media máquina: procesos de trabajo, lucha de clases y competitividad en la industria automotriz argentina (1952-1976)*, Ediciones RyR, Investigaciones CEICS, Buenos Aires, 2015.
- JAMES, Daniel, “Racionalización y respuesta de la clase obrera: Contexto y limitaciones de la actividad gremial en la argentina”, *Desarrollo Económico*, v. 21, No 83, octubre-diciembre 1981.
- JAMES, Daniel, *Doña María. Historia de vida, memoria e identidad política*, Buenos Aires, Manantial, 2004.
- JAMES, Daniel, *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2005.
- JELIN, Elizabeth, *Los conflictos laborales en Argentina 1973 – 1976*, CEDES, Buenos Aires, 1977.
- JELIN, Elizabeth, *Los trabajos de la memoria*, Siglo XXI, Madrid, 2002.
- KATZNELSON, I. y ZOLBERG, A., *Working-Class Formation: Nineteenth-Century Patterns in Western Europe and the United States*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 1986. Traducción de uso interno realizada por Laura Scoppetta y Jaime Guiamet
- KOSACOFF, B y ASPIAZU, D, *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*, CEPAL/CEAL, Buenos Aires, 1989.
- KÖHLER, KLARIC, LARPIN, NAGAHAMA, MARTÍNEZ Y PISARELLO (comp), *Historias de vida: homenaje a militantes santafesinos: aportes para la construcción de la memoria colectiva*. Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Gobierno de Santa Fe. Tomo I, 2007 y Tomo II, 2010.
- LAUFER, R, “Análisis crítico de las tesis de James Brennan sobre el clasismo cordobés”, *Revista Conflicto Social*, Año 10 N° 18, julio a diciembre 2017.
- LAUFER, R, “El clasismo en el SMATA Córdoba, 1966-1972”, En BRENDA, R., COSTILLA, A, GALAFASSI, G (comps) *Dirán hubo gigantes aquí: izquierda, peronismo y clase obrero en los `60 y `70*, - 1a ed. Extramuros Ediciones, 2017.
- LEBOWITZ, Michael, *Más allá de El Capital. La economía política de la clase obrera en Marx*, 1era Edición 1992. Ediciones Akal, 2005.
- LEMIEZ, G, “Relaciones laborales, conflicto y proceso de producción en la industria del cemento, Olavarría, 1940-1970”, en *Avances del Cesor*, Año X, N° 10, 2013.
- LEVI, Giovanni, “Un problema de escala”, *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, núm. 95, verano 2003.
- LINHART, R., *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI Editores, México DF, 1era Edición en Castellano, 1979, decimonovena reimpresión, 2013.
- LOBATO, Mirta, “Niveles y dimensiones de análisis en el mundo del trabajo: notas a partir de una experiencia de investigación”, en *Anuario IEHS*, núm. 22, 2007.

LOBATO, Mirta, *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904 – 1970)*. Prometeo, Buenos Aires, 2001.

LORENZ, Federico, *Algo parecido a la felicidad. Una historia de la lucha de la clase trabajadora durante la década del setenta (1973-1978)*, Edhasa, Buenos Aires, 2013.

LORENZ, Federico, *Los zapatos de Carlito. Una historia de los trabajadores navales de Tigre en la década del setenta*, Norma, Buenos Aires, 2007.

MEDINA, Francisco, “La lógica de los trabajadores. Un estudio sobre la racionalidad, la autonomía y la coherencia de las prácticas y los significados de los trabajadores”, *Revista Internacional de Sociología (RIS)* Vol.67, n° 1, enero-abril, 135-160, Barcelona, 2009.

MERELE, Hernán, “El proceso represivo en los años setenta constitucionales. De la “depuración” interna del peronismo al accionar de las organizaciones paraestatales”, en ÁGUILA, GARAÑO y SCATIZZA (coord.), *Represión estatal y violencia paraestatal en la historia reciente argentina...*, op. cit.

MONTES CATÓ, Juan, “Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral. Los procesos de construcción social de la resistencia” en Trabajo y Sociedad. Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas. N° 9, vol. IX, Invierno 2007, Santiago del Estero, Caicyt.

NEFFA, Julio César, *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996). Una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación*, Bs As, EUDEBA, 1998.

NEIBURG, Federico, *Fábrica y villa obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*, CEAL, Buenos Aires, 1988

OBERTI, Alejandra y PITTALUGA, Roberto, “Apuntes para una discusión sobre la memoria y la política de los años 60/70 a partir de algunas intervenciones recientes”, en Sociohistórica N° 38, 2016, <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/article/view/SHe015>

ORTIZ, L, *Con los vientos del Cordobazo. Los trabajadores clasistas en tiempos de violencia y represión*. Ed Universidad Nacional de Córdoba, 2019.

PASQUALI, Laura, “La provincia en conflicto: transformaciones económicas, fracaso político y resistencia social – 1966-1976”, en VIDELA, O - Nueva Historia de Santa Fe, *El siglo XX. Problemas sociales, políticas de Estado y economías regionales (1912-1976)* Prohistoria Ediciones y La Capital. Rosario, 2006.

PASQUALI, Laura y VIDELA, Oscar (Comps), *El contenido de los conflictos. Formas de la lucha sociopolítica en la historia argentina reciente. 1966-1996*. Quinta Pata & Camino, Rosario, 2010.

PELÁEZ, Pablo, “Si va hablando solo por la calle: trabaja en Dálmine”. La salud obrera como campo de disputa en una gran empresa siderúrgica: entre la resistencia de los trabajadores y las prácticas de violencia estatal y empresarial (1974-1978) Páginas / año 12 – n° 28 enero-abril 2020 <http://revistapaginas.unr.edu.ar/index.php/RevPaginas>

PITTALUGA, Roberto, “Notas sobre la historia del pasado reciente”, en Cernadas, Jorge y Daniel Lvovich (editores), *Historia, ¿para qué? Revisitas a una vieja pregunta*, Prometeo Libros / Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 2010.

POLLACK, Michael, “Memoria, olvido, silencio”, en DA SILVA CATELA, L., *Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límites*, Al Margen, La Plata, 2006.

PORTELLI, Alessandro, “Las funciones del olvido: escritura, oralidad, tradición”, en FLIER, Patricia G. y LVOVICH, Daniel L., *Los usos del olvido: recorridos, dimensiones y nuevas preguntas*, Rosario, Prohistoria, 2014.

PORTELLI, Alessandro, “El uso de la entrevista en la historia oral”, en *Historia, memoria y pasado reciente: Anuario n. 20*, Escuela de Historia, Universidad Nacional de Rosario, 2005.

PORTELLI, Alessandro, “Terni en huelga: 2004”, en *Historia, Antropología y fuentes orales*, núm. 32, 2004.

PORTELLI, Alessandro, *La orden ya fue ejecutada. Roma, las Fosas Ardeatinas, la memoria*. FCE. Buenos Aires, 2004.

POZZI, P. y SCHNEIDER, Alejandro, *Los setentistas: izquierda y clase obrera 1969-1976*, Eudeba, Buenos Aires, 2000.

ROBERTINI, Camilo, “«Hemos sido férreos combatientes de la subversión». Historia oral de un sindicalista de la derecha peronista durante los años 70”, *Nuevo Mundo, nuevos mundos*, 2020, Disponible en: <https://journals.openedition.org/nuevomundo/80103>

ROBERTINI, Camilo, “Memoria obrera y “aceptación cultural” de la dictadura. Una propuesta interpretativa”, Ponencia presentada en workshop “Clase obrera y dictadura cívico – militar actualización y debates dentro de los estudios sociales”, A treinta años de la publicación de *Oposición Obrera a la dictadura* de Pablo Pozzi, Mar del Plata, junio 2018.

ROBERTINI, Camilo, *Cuando la Fiat parlava argentino, Una fabbrica italiana e i suoi operai nella Buenos Aires dei militari (1964-1980)*, Quaderni di storia, Le Monnier Università, Italia 2019.

ROBERTINI, SANTELLA y LAUFER, “Conflicto y desmovilización en la Argentina del Cordobazo. Un análisis comparativo de FIAT Concord Córdoba y FIAT Palomar Buenos Aires, 1969-1976”, *CONFLUENZE* Vol. XII, No. 1, 2020, pp. 253-284, Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Moderne, Università di Bologna.

ROUGIER, Marcelo (dir.), *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina 1950–1980*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2007.

ROUGIER, Marcelo (dir.), *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina 1950–1980*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2007.

SAMUEL, Raphael, *Teatros de la memoria. Pasado y presente de la cultura contemporánea*, Prensas Universitarias de Valencia, Valencia, 2008.

SAPELLI, Giulio, “La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico”, en COMÍN y ACEÑA, *La empresa en la historia de España*, Madrid, Edit. Civitas, 1996.

SCARZANELLA, Eugenia, *La Fiat en América Latina*, goWare, Firenze, 2020.

SCHNEIDER, A., “Ni Mongo Aurelio puede gobernar sin apoyo sindical...” Protesta obrera y respuesta de la dirigencia gremial durante el primer semestre del gobierno de Isabel Perón, En BRENDA, R., COSTILLA, A, GALAFASSI, G (comps), *Dirán hubo gigantes aquí: izquierda, peronismo y clase obrera en los '60 y '70*, - 1a ed. – Extramuros Ediciones, 2017.

SCHNEIDER, Alejandro, “Ladran Sancho...Dictadura y clase obrera en la zona norte del Gran Buenos Aires” en CAMARERO, POZZI y SCHNEIDER, *De la Revolución Libertadora al Menemismo*. Imago Mundi, 2000.

SCHNEIDER, Alejandro, *Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo (1955-1973)*, Imago Mundi, Buenos Aires, 2006.

SCHVARZER, Jorge, *Promoción industrial en Argentina. Características, evolución y resultados*, Documentos del CISEA n° 90, 1987.

SCHVARZER, Jorge, *La industria que supimos conseguir*, Ed Planeta, Buenos Aires, 1996.

SCHWARZSTEIN, D., “El lugar de las fuentes orales en los archivos: una cuestión en debate”. En Estudios Sociales. Número 22-23. UNL. Santa Fe. 2002. Pág. 18.

SCOTT, James, *Los dominados y el arte de la resistencia*, Ediciones Era, México, 2000

SEWELL, William, “Líneas torcidas”. En Entrepasados, Revista de Historia, Año XVIII, N°35, Buenos Aires, 2009.

SIERRA ÁLVAREZ, José, *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias 1860-1917)*, Siglo veintiuno Editores, Madrid, 1990.

SILVER, Beverly J., *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870*. Ediciones Akal, Madrid, 2005.

SIMONASSI, S y DICOSIMO, D (comp), *Trabajadores y sindicatos en Latinoamérica. Conceptos, problemas y escalas de análisis*. ImagoMundi, Buenos Aires, 2018.

SIMONASSI, S., y VOGELMANN, V., “Batallas obreras en contextos de radicalización social y política en la agroindustria (Gran Rosario, 1969- 1972)”. Contenciosa, (9) 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.14409/contenciosa.v0i9.8763>

SIMONASSI, Silvia, “‘A trabajar y muzzarella’. Prácticas y políticas de disciplinamiento laboral en la industria metalúrgica de Rosario, 1974-1983”, en Historia Regional, Sección Historia, ISP N° 3, Año XX, N° 25, 2007.

SIMONASSI, Silvia, “Conflictividad laboral y políticas disciplinarias en la industria metalúrgica de la ciudad de Rosario 1973-1976” en Anuario IEHS, Tandil, 2007, N° 22.

SIMONASSI, Silvia, “Las escalas de análisis en la historia de los trabajadores. Perspectivas, debates y reflexiones”, en BANDIERI, S y FERNANDEZ, S (coord.)– *La Historia argentina en perspectiva local y regional. Nuevas miradas para viejos problemas*. Ed Teseo, Buenos Aires, 2017.

SIMONASSI, Silvia, *Historias de Metal. Industria e industriales metalúrgicos de Rosario, 1973-1983*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO. Rosario, marzo 2004.

SIMONASSI, Silvia y SCHNEIDER, Alejandro, “Debates y perspectivas en torno a la historia reciente de los trabajadores en Argentina”, en ÁGUILA, LUCIANI, SEMINARA y VIANO (comps.). *La historia reciente en Argentina. Balance de una historiografía pionera en América Latina*. Imago Mundi, Bs As, 2018.

SIMONASSI, Silvia, BADALONI, Laura, “Trabajadores, empresas y comunidades urbanas: reflexiones introductorias”, en Avances del Cesor, Año X, N° 10, 2013.

SOUL, Julia, “De la ‘Ciudad del Acero’ al ‘Desarrollo local’. Propuestas para una aproximación socioantropológica a las relaciones entre industria y ciudad en el caso de San Nicolás de los Arroyos”, en Avances del Cesor, Año X, N° 10, 2013.

SOUL, Julia, “La estructuración de una estrategia gremial dominante en SOMISA (1960-1976). Los procesos sindicales y las relaciones de hegemonía/subalternidad”, en DICOSIMO y SIMONASSI – *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX. Indagaciones desde la Historia Social*, Prohistoria Ediciones, 2011

SOURROUILLE, Juan, *Trasnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*, Ed. Nueva Imagen, México, 1980.

SOURROUILLE, Juan, KOSACOFF, Bernardo y LUCANGELI, Jorge, *Transnacionalización y política económica en la Argentina*, Centro de Economía Transnacional, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1985.

SZUPIANY, Estefanía, “Territorialidades latentes. Auto Unión DKW y Fiat en la construcción del corredor Santa Fe- Santo Tomé - Sauce Viejo”, Revista Transporte y Territorio, octubre 2017.

THOMPSON, Edward P., *Costumbres en común*, Crítica, Barcelona, 1995.

THOMPSON, Edward P., *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Crítica, Barcelona, 1989.

THOMPSON, Edward P., *Miseria de la teoría*, Crítica, Barcelona, 1981.

THOMPSON, Edward P., *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Crítica, Barcelona, 1984.

THOMPSON, Paul, “Historia Oral y contemporaneidad”, en Anuario N° 20 de la Escuela de Historia, UNR, Rosario, 2003-2004.

TONÓN, Cecilia, “Particularidades de los desarrollos sociales y productivos en la región pampeana. El caso de la ciudad de Rafaela en la provincia de Santa Fe”, Anuario – Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo /167-206, Vol. 03 Nro. 03, 2011

TORNAY, María L. y VEGA, Natalia, “Entre la Memoria y la Historia: deslindes conceptuales y cuestiones metodológicas”. En ALONSO, L. y FALCHINI, A., eds. *Memoria e Historia del Pasado Reciente. Problemas didácticos y disciplinares*. UNL. Santa Fe. 2009.

TORRE, J. C., *Los sindicatos en el gobierno 1973-1976*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1983.

VAN DER LINDEN, M., *Trabajadores y trabajadoras del mundo. Ensayos para una historia global del trabajo*, Colección 11 Archivos. Ediciones ImagoMundi – CETHI, Buenos Aires, 2019.

VEGA, Natalia, “El movimiento estudiantil santafesino durante el Onganiato,” *Contenciosa. Revista sobre violencia política, represiones y resistencias en la historia iberoamericana*, Año III, N°5, Año 2015

VERGARA, A., “Paternalismo industrial, empresa extranjera y campamentos mineros en América Latina: un esfuerzo de historia laboral y trasnacional”, en *Avances del Cesor*, Año X, N° 10, 2013.

VIANO, Cristina, “Una ciudad movilizada (1966/1976)”. En PLA, Alberto (coord.) *Rosario en la historia (de 1930 a nuestros días)*, UNR Editora, Rosario, 2000.

VICENTÍN, Enzo, *La incidencia de factores locales en la trayectoria de la industria automotriz santafesina. El régimen de control del Estado santafesino y las relaciones capital-trabajo en el caso de la empresa IASFSA, 1959-1969*, Tesina de licenciatura en Historia, UNL, Santa Fe, 2011.

WOMACK, John, *Posición Estratégica y Fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*, Fondo de Cultura Económica, México, 2007.

ZORZOLI, Luciana, “Las intervenciones a organizaciones sindicales durante la última dictadura militar: un estudio cuantitativo”, *Desarrollo Económico*, vol. 57, N° 223 (enero-abril 2018).