



Experiencias productivas, visión del mundo y unidad obrera. El proceso de trabajo como dimensión explicativa de los conflictos laborales.

Daniel Oscar Dicósimo
Instituto de Estudios Histórico Sociales
Facultad de Ciencias Humanas - UNCPBA
dicosimo@fch.unicen.edu.ar

Resumen

El presente artículo es un intento de valorar el proceso de trabajo como una dimensión explicativa importante, para comprender el comportamiento y los valores obreros durante los conflictos laborales. Nuestra escala de análisis es local, ya que estudiaremos una serie de acontecimientos sucedidos en una fábrica metalúrgica bonaerense durante el autodenominado “Proceso de Reorganización Nacional”. Se trató de medidas de fuerza realizadas por el personal de Metalúrgica Tandil, la principal fundidora de auto partes del mercado durante la década de 1970, con el objetivo de resistir a la decisión empresarial de cambiar parte de la organización del trabajo y de reclamar aumentos salariales.

Palabras claves: PROCESO DE TRABAJO - TRABAJADORES - CONFLICTO

Abstract

The following article is an intention of valuing the work process as a important explaining dimension, to understand the behaviour and the worker values during the job conflicts. Our scale of analysis is local, because we are going to study a sequence of happenings that take place in a bonaerense metallurgic factory in the period 1978-1980.

They ware some forces measure done it by “Metalurgica Tandil”, the more important car parts smelter of the market during the decade of 1970, with the objective of resisting to the impresarios decision of changing some sides of worker organization and to reclaim salaries increases

Key words: WORK PROCESS – WORKER - CONFLICT

Recibido: 30 de mayo de 2009

Aprobado: 3 de julio de 2009

Introducción

El estudio del proceso de trabajo se ha convertido, en los últimos veinte años, en una herramienta conceptual y metodológica imprescindible para los historiadores que quieren comprender las actitudes, comportamientos y valores obreros en las fábricas. Partimos de una definición de proceso de trabajo tomada de Julio Neffa quien, a su vez, se basa en la clásica de Carlos Marx y considera que es

“la articulación de varios elementos: a) la actividad personal del trabajador, es decir, el trabajo; b) el objeto sobre el cual ejerce su actividad o trabajo, es decir, los bienes ofrecidos por la tierra, las materias primas, los productos intermedios, las piezas de repuestos, los productos semiterminados, etc.; c) los medios a través de los cuales se ejerce el trabajo, tales como los útiles de trabajo, las maquinarias, las instalaciones o talleres, así como por extensión el sistema de organización de la producción, es decir aquello que viabiliza el trabajo”¹.

El hombre es el elemento activo, el sujeto del mismo, que alcanzó mayor relevancia analítica cuando, en el contexto de la crisis económica mundial de los años setenta, el proceso de trabajo fue revalorizado como variable explicativa, ya no sólo de la lógica de producción y acumulación del modo de producción dominante sino, además, de la división del trabajo y del deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo². Esa perspectiva se consolidó a partir de los ya clásicos textos de Harry Braverman, Richard Edwards, André Gorz, David Montgomery y otros, y ejerció una considerable influencia en las investigaciones sobre la historia de los trabajadores. Sin embargo, como ha señalado Mirta Lobato, en este campo creció el interés por el proceso de trabajo no porque los historiadores quisieran convertirse 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”³.

En este sentido, el presente artículo es un intento de valorar el proceso de trabajo como una dimensión explicativa importante, que nos permite comprender el comportamiento y los valores obreros durante los conflictos laborales. Nuestra escala de análisis es local, aunque quizá tenga proyecciones mayores, ya que estudiaremos una serie de acontecimientos sucedidos en una fábrica metalúrgica bonaerense durante el autodenominado “Proceso de Reorganización Nacional”. Se trató de medidas de fuerza realizadas por el personal de Metalúrgica Tandil, la principal fundidora de auto partes del mercado por esos años, con el objetivo de resistir a la decisión empresaria de cambiar parte de la organización del trabajo y de reclamar aumentos salariales⁴.

¹ Neffa (1982), pp. 32

² Neffa (1982), pp. 17

³ Lobato (2007), pp. 405

⁴ La mencionada empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Tandil, una localidad de tamaño mediano en la década de 1970, cita en la región sudeste de la provincia de Buenos Aires.

En el período 1978-1980 se registraron al menos cuatro de esos hechos, que podemos caracterizar en general como “quites de colaboración”, durante los cuales la participación obrera evolucionó de secciones aisladas a la totalidad del personal. Asimismo, al observar en detalle esas medidas de fuerza advertimos una considerable variedad de formas, algunas de ellas ingeniosas tácticas que explotaban las debilidades del proceso de trabajo y denotaban un significativo conocimiento práctico del mismo, como los llamados “paros manicomio”. No obstante ello, el éxito de las acciones, medido en términos de la satisfacción de las demandas, se vio comprometido en el 50% de los casos porque la unidad del colectivo obrero no pudo sostenerse en el tiempo. En efecto, puede observarse que las diferentes secciones confluyeron en una acción común durante el conflicto de 1979 y no pudieron mantener esa unidad en el siguiente, y que aún las medidas de fuerza realizadas por secciones individuales, donde supuestamente la identidad y la cohesión eran mayores, se debilitaban cuando los grupos tendían a dividirse.

¿Por qué la unidad de los trabajadores de una sola empresa era tan difícil de conseguir y de mantener en el tiempo? Nuestro supuesto, inspirado por un texto que escribiera Richard Edwards junto a David Gordon y Michael Reich sobre la clase obrera norteamericana⁵, es que la desunión de los trabajadores de esta empresa en particular y en los hechos puntuales que hemos señalado puede atribuirse a las divisiones objetivas que imponían sobre ellos las experiencias productivas. La producción en Metalúrgica Tandil se desarrollaba, como en buena parte del sector autopartista argentino de esos años, bajo la forma de procesos discontinuos y organizados en taller, en los cuales podía observarse una tendencia a la fragmentación del trabajo⁶. En este tipo de organización se potencia la tensión propia de la producción metalúrgica, un proceso compuesto por un gran número de subprocesos, como fusión, noyería y moldeo, entre los más importantes, que están regidos por los principios de complementariedad e interdependencia técnica, y puede resultar en la fragmentación o el aislamiento de cada subproceso, y en comportamientos obreros diferenciales⁷.

Ahora bien, el tipo de organización del trabajo es un elemento explicativo importante para comprender por qué el colectivo obrero se dividió bajo la presión empresaria y durante conflictos prolon-

⁵ Gordon, Edwards y Reich (1986), pp. 24

⁶ El tipo de organización del trabajo que predominaba en Metalúrgica Tandil no era exclusivo de la misma sino extensiva a muchas ramas de la industria metalmecánica de Argentina y Latinoamérica, como afirma Jorge Katz. Del mismo autor tomamos esta descripción de la producción discontinua: “Este tipo de establecimiento se organiza como una sucesión de “talleres”, esto es, de secciones o departamentos que llevan a cabo una determinada tarea de transformación, y, para ello, agrupan en su interior a todos los equipos de un determinado tipo. Por ejemplo, el taller de tornería, la sección de rectificado, etc. Las partes, piezas y subconjuntos son transportados - manual o mecánicamente- de un “taller” a otro, para efectuar las tareas inherentes a cada sección. En este tipo de fábrica cada una de las secciones emplea equipos más universales y mano de obra de mayor calificación que en las plantas de producción “en línea”. Katz (1986), pp. 23

⁷ Marx señala que “el principio peculiar de la división del trabajo se traduce en un aislamiento entre las diversas fases de producción, fases que cobran existencia independiente las unas respecto a las otras, como tantos trabajos parciales de carácter artesano”. Marx (1986), pp. 279 Esa tendencia a la fragmentación es constatada por Katz en un análisis puntual del proceso de trabajo de Metalúrgica Tandil, ver Katz (1982).

gados, pero no queremos sostener aquí que las experiencias productivas tienen un efecto determinante y simple en la conducta gremial y política de los trabajadores. En el presente artículo partimos de dos hipótesis de trabajo: primero, si las experiencias productivas contribuyeron a la desunión en la mayoría de los conflictos del período, ello se debe a que en el momento crítico de decidir la continuidad o el levantamiento de las medidas intervinieron elementos de la cultura obrera, como la visión del mundo industrial, que volcaban las conductas de los trabajadores hacia un lado u otro⁸; segundo, las tácticas sindicales en la fábrica se basaban en un aprendizaje y un conocimiento prácticos sobre el proceso productivo, que incluía una clara percepción de los riesgos físicos y mentales que la mecanización había introducido en el trabajo, pero que no era considerado algo importante en sí mismo, un epifenómeno del mundo industrial, sino como algo “natural” y por lo tanto la insalubridad aparecía, en la visión del mundo, asociada y dependiente de las reivindicaciones económicas. Estas hipótesis serán desarrolladas a continuación, a lo largo de un texto que presenta las siguientes partes: primero una breve historia del proceso de trabajo de la empresa; en segundo lugar, la descripción de los conflictos laborales en la misma; en tercer término, un intento de interpretación y finalmente las conclusiones.

1. Breve reconstrucción histórica del proceso de trabajo

Tanto la tendencia a la división del colectivo obrero como los intentos de superarla, así como las prácticas sindicales que aprovechaban los puntos débiles de la organización del trabajo, son parte de un fenómeno con su propia historicidad. La forma en que se articulaban trabajo, producto y medios en el período de 1978 a 1980 en Metalúrgica Tandil era el resultado de un proceso de cambios, avances y retrocesos, que debemos remontar hasta el propio origen de la empresa. El relato histórico nos permite comprender, además, la influencia que sobre ella ejercieron variables estructurales, como la relación de subsidiariedad entre la empresa y las terminales automotrices, y los desafíos de la coyuntura económica sobre el comportamiento empresarial, tanto en lo organizativo como en lo tecnológico.

Reconstruimos esa dinámica a lo largo del período 1948-1980 y en tres etapas, que recortamos siguiendo el criterio de que las historias empresarias no son uniformes sino que presentan etapas distinguibles entre sí y caracterizadas por la articulación específica de dimensiones internas, como el tipo de

⁸ La visión obrera del mundo industrial consiste, según Charles Sabel, en “una intuición de las posibilidades que definen en seguida nuestras ambiciones y nuestro sentido del honor social”. Estas intuiciones permiten discriminar las cosas por las que vale la pena luchar, en la medida que son tanto normativas como explicativas del mundo, lo que daría lugar a suponer que muchos conflictos laborales se deben a la violación por parte de los empresarios de las expectativas de los trabajadores sobre los cánones de conducta y la justicia, “y que estas violaciones se esperan”. La superposición entre las expectativas de los trabajadores sobre un puesto de trabajo y las demandas de los empresarios de trabajadores de un tipo dado, facilita una “tenue colaboración entre el capital y el trabajo”, pero en las fábricas: “ninguno acepta sin reservas la autoridad de los empresarios; ninguno se opone sin reservas a ella”. Sabel (1985), pp. 31 y ss.

producto, la tecnología utilizada, el volumen de producción, el empleo y la composición del capital, con un contexto político y económico nacional, que es cambiante y condiciona las decisiones gerenciales. En este sentido, la historia de Metalúrgica Tandil puede dividirse en tres etapas: a) 1948-1957, período de formación, con perfiles propios de los talleres de fundición que atendían los pedidos del sector agrícola y de un mercado interno protegido y estrecho; b) 1958-1974, la empresa, golpeada por una serie de crisis recurrentes de la economía argentina, vendió la mayoría de su capital accionario a dos empresas automotrices de capital extranjero y se convirtió en una “fundidora cautiva”; c) 1975-1980, los esfuerzos empresarios, en un contexto de crisis industrial, estuvieron orientados a fortalecer su presencia en la producción de aleaciones livianas, en particular el aluminio, y a mejorar el rendimiento de su fuerza de trabajo.

a) Período 1948 - 1957

Metalúrgica Tandil, fundada en el año 1948, surgió de la matriz productiva de BIMA (Bariffi Industrias Metalúrgicas Argentinas), la primera fábrica metalúrgica de la ciudad, dedicada a producir herramientas y piezas de maquinaria para el sector agrícola, ya que sus socios fundadores habían adquirido allí sus primeras experiencias en fundición, administración y comercialización de productos⁹. Durante sus primeros cinco años de existencia elaboró los mismos productos que BIMA: piezas y subconjuntos para motores de tractor, de molinos de viento y de heladeras. Su organización del trabajo presentaba las características tecnológicas básicas de la producción metalmeccánica, una gama sumamente heterogénea de productos, una extensa nómina de procesos unitarios, un complejo “árbol” de componentes que liga piezas, subconjuntos y productos finales, y los rasgos específicos de una fábrica de producción “discontinua” y limitada a lotes “chicos” de productos de escasa complejidad, es decir la presencia de numerosos talleres, una proporción elevada de trabajo manual y el uso generalizado de máquinas y herramientas simples y universales¹⁰.

A partir del año 1952 este panorama comenzó a cambiar, cuando los pedidos de piezas de mayor tamaño y complejidad por parte de Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado, y el desequilibrio de los costos de producción, causado por la inflación de precios y salarios, obligó a la empresa a realizar algunas transformaciones organizativas y técnicas. En el núcleo de la fundición, las secciones de noyería y moldeo¹¹, se registraron innovaciones muy significativas para el futuro: la parcelación del proceso de trabajo, la elaboración sistemática de las materias primas, la mecanización y la duplicación de los sub-

⁹ Dicósimo (2000), pp. 32

¹⁰ Katz (1986), pp. 20-21.

¹¹ Noyería y moldeo eran subprocesos donde se elaboraban, con máquinas y trabajo manual, los moldes de las formas externas e internas de las piezas donde se volcaría el hierro fundido.

procesos. La elaboración de moldes, que originariamente estaba a cargo de trabajadores individuales, fue dividida en tareas parciales y a éstas se les asignaron lugares específicos dentro de cada taller. A continuación se incorporaron máquinas que sustituían y simplificaban las operaciones manuales, el siguiente testimonio de un maquinista de noyería es ilustrativo: "...A mano había que echar arena dentro de una caja, apisonarla con un bate, apelmasarla (sic) bien, pasarle una regla y desmoldarla en una chapa, en la máquina era cuestión de bajar la palanca y estaba listo el noyo"¹².

Por último, la necesidad de satisfacer los pedidos de productos originales y nuevos simultáneamente obligó a duplicar los subprocesos de moldeo y noyería, instalando los nuevos en un taller alejado del original. La ocupación del nuevo espacio tuvo una consecuencia inesperada: hubo que desplazar usinado, el taller de mecanizado de piezas, a un predio separado doce cuadras de la fábrica.

Los esfuerzos organizativos y tecnológicos tuvieron resultados satisfactorios pero también contradictorios. Por una parte se registraron avances en términos de aumentar el ritmo y la cantidad de trabajo, merced a la parcelación de los subprocesos y la mecanización¹³. Por otra parte, la duplicación de moldeo acentuó el problema de los "tiempos muertos", ya existente, representados por el tiempo consumido en acarrear la materia prima (tierra) hasta las máquinas y recuperar la tierra, las piezas y las cajas que habían contenido los noyos. Para atacar los "poros" que se abrían en el tiempo productivo fueron mecanizadas dichas tareas, a través de un transportador de cadena o carrusel, una cadena elevada y una zaranda vibratoria. No obstante ello, las distancias a recorrer entre un subproceso y otro, así como la posibilidad cierta de una interrupción en la circulación de productos intermedios, debida a un desperfecto técnico o a una detención no ordenada por los capataces, que generaría un "embotellamiento" en los espacios claves de articulación entre subprocesos, no permitieron eliminar las tensiones internas del proceso de trabajo.

¹² Testimonio de Oscar Piñón, entrevistado en 1988. Las máquinas mencionadas en el testimonio fabricaban noyos según el sistema de "soplado" y su incorporación respondía a la demanda de pedidos, efectuados por Industrias Kaiser Argentina, de cabezas de cilindros y múltiples de admisión.

¹³ Los esfuerzos por incrementar el ritmo de trabajo realizados en Metalúrgica Tandil deben leerse en el contexto político y económico de su época: los empresarios industriales y el segundo gobierno peronista perseguían la meta de aumentar la productividad del trabajo, como herramienta para impulsar la acumulación de capital y el desarrollo económico. Un texto clásico sobre el impulso que recibió la racionalización del trabajo en este período es el de James (1981).

b) Período 1958 - 1974

Este período es crucial para la empresa en cuanto al origen de su capital. En el año 1965 la mayoría de las acciones fueron adquiridas por Industrias Kaiser Argentina (IKA), una operación que expresaba un fuerte proceso de transferencia del control de la propiedad industrial del capital nacional al extranjero, consecuencia de la brusca devaluación decidida por el gobierno nacional ese año¹⁴. Los nuevos socios orientaron la producción de la empresa hacia las piezas y subconjuntos para automotores y tractores, abandonando los motores y molinos de viento, lo cual significaba la incorporación de Metalúrgica Tandil al denominado “complejo automotor”¹⁵.

A partir de entonces el papel de la empresa local, que ya era considerada la fundición más importante del país, será la de proveer componentes para los motores de los vehículos IKA, aceptando su subordinación respecto al diseño del producto pero conservando cierta autonomía en la ingeniería de procesos¹⁶. Los nuevos requerimientos técnicos llevaron a una renovación del equipo de producción, incorporando tres nuevos hornos al área de fusión y máquinas diversas en noyería (nos interesa destacar las que incluían el sistema de “caja caliente”, porque el uso de nuevas materias primas tendrá consecuencias significativas en las condiciones y medio ambiente de trabajo), moldeo y rebaba. Así como a ensayar nuevas técnicas de fundición, en hierro nodular y aluminio (tapas de cilindro para los modelos Renault Dauphine y Gordini). También hubo innovaciones organizativas, en busca del tiempo productivo, como la distribución del trabajo de limpieza de piezas (sección rebaba) en cuatro líneas según “familias” de componentes.

Otro acontecimiento significativo para la empresa, en términos de composición del capital, el desarrollo tecnológico y la organización del trabajo, fue la adquisición del paquete accionario de IKA por la automotriz francesa Renault en 1967. Entre los directivos locales había una gran expectativa sobre el “aporte tecnológico de suma importancia, que le permite una actualización permanente a nivel internacional”, que traería consigo el cambio de propietarios¹⁷. En efecto, una de las principales líneas de innovación, entre 1968 y 1971, será la fundición en aluminio, con información técnica y directivas sobre

¹⁴ IKA era una empresa norteamericana dedicada a la producción de automóviles que, en virtud de un acuerdo de inversión con el segundo gobierno peronista en 1955, trasladó su planta desde Estados Unidos a la ciudad de Córdoba. Ver un análisis pormenorizado de la radicación, su proceso de trabajo y los efectos sobre el mundo laboral cordobés, en Brennan (1996), pp. 51 y ss.

¹⁵ Como consecuencia del Régimen de promoción de la industria automotriz, impulsado por el gobierno de Arturo Frondizi, numerosas empresas extranjeras se radicaron en la Argentina entre 1959 y 1960. El Censo Industrial de 1963 registraba la existencia de un complejo industrial que tenía como núcleo la fabricación de automóviles: fábricas terminales, productores de autopartes, neumáticos, motores de combustión interna, tractores, etc. Las empresas extranjeras aventajaron rápidamente a las nacionales en la participación en la producción total y en el valor agregado. Ver Sourrouille (1980), pp. 53.

¹⁶ Brennan (1996), pp. 55; Katz (1982), pp. 18 y ss.

¹⁷ Expresión tomada de la Memoria de Metalúrgica Tandil 1967-1968, reproducida en *Clarín*, 29/11/83.

calidad del producto suministrado por la terminal, y la adquisición de una fábrica local para convertirla en su División Aluminio. Cabe destacar que en esta nueva planta, donde se producirían cabezas de cilindro para motores Renault, predominarán condiciones de trabajo más “benignas” que en los talleres de la División Hierro y que esta diferencia se acentuará por la distancia física entre ambas (unas quince cuadras), con efectos significativos en las actitudes obreras durante los conflictos.

Renault mantuvo la autonomía de su “fundición cautiva” en materia de ingeniería de procesos, como puede apreciarse en una serie de cambios introducidos en noyería y usinado (mecanizado), que permiten interpretar el comportamiento obrero en un período posterior. En el primer caso la sección fue unificada, recordemos que había sido duplicada años antes, y sus tareas de preparado y ensamble de noyos fueron redistribuidas alrededor de varias líneas, agregándose algunos transportadores de cinta para trasladar las piezas desde las máquinas noyeras hasta las mismas. A esto le sucedió el desplazamiento de usinado, que regresó a la planta de Hierro después de varios años de relativo aislamiento, en un taller alejado de las instalaciones principales.

c) Período 1975 - 1980

La innovación tecnológica es un dato importante del período, en particular en la División Aluminio, pero lo significativo se registra en el plano de la organización del trabajo y, específicamente, de las relaciones laborales. Con el propósito de consolidar a la empresa en el rubro de las aleaciones livianas, en el año 1980 se reordenaron y modernizaron las secciones de fusión y noyería de esa división. A partir de entonces, con la incorporación de seis hornos del tipo rotativo, aumentó la producción de aluminio y el proceso de fundición cambió a directo, evitando una de las dos fusiones antes necesarias. Sin embargo, las acciones empresarias más significativas para el tema de este artículo fueron aquellas orientadas a aumentar la intensidad del uso del factor trabajo, que encontraron una coyuntura favorable a partir del golpe de estado del 24 de marzo de 1976¹⁸.

La noticia del golpe, en las primeras horas de ese día, fue suficiente para disminuir notablemente el ausentismo; aún sin tropas en cercanías de las plantas de Metalúrgica Tandil, el ausentismo descendió del 12% al 5% los dos primeros días del gobierno militar. No obstante, el Directorio tomará rápidamente la iniciativa para restablecer su autoridad dentro de la empresa: denunció a sus trabajadores ante la policía ante la sola sospecha de un sabotaje, neutralizó a los delegados más combativos y militantes, prohibiendo que se desplazaran dentro de las plantas y entre éstas y el sindicato, y clausurando un local de la Comisión Interna en la División Hierro, y luego se deshizo de ellos utilizando formas sutiles de presión e induciendo renuncias a cambio de una compensación económica, que quedaron registradas

¹⁸ Desarrollamos este tema en Dicósimo (2007).

con el eufemismo de “retiros voluntarios”¹⁹. Asimismo, el ausentismo fue perseguido mediante un ajuste de los criterios para otorgar licencias por enfermedad, y un control riguroso de los horarios y el “vagabundeo”.

A estas medidas, que ya no tenían ninguna resistencia de parte de la organización sindical en la fábrica, le seguirán una serie de decisiones orientadas a remover los obstáculos que impedían tanto la intensificación del trabajo, como la disminución de los costos de producción y la mejora de la competitividad en el sector autopartista. Nos referimos a una variedad de prácticas de los trabajadores, consagradas por el hábito y la legislación, como establecer pausas para el descanso durante la jornada de trabajo, cumplir horarios reducidos para el caso de tareas peligrosas y acotar la jornada laboral a ocho horas. Para éstos y para la UOM se trataba de normas “de toda la vida”, productos de la lucha sindical y de una alianza política con el peronismo, que evitaban que el trabajo en la industria exigiera “un esfuerzo físico sobrehumano”²⁰. A lo largo del período 1977-1980, el Directorio tomó una serie de medidas que cambiaban las normas laborales, como la supresión de las pausas para el descanso de la sección de Fusión, de treinta minutos en cada turno, estableciendo una jornada de trabajo de siete horas y media corridas; la reducción del régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías en las secciones clave del proceso de producción; y la imposición de una jornada laboral de nueve horas.

El esfuerzo por racionalizar la organización del trabajo tuvo éxito y Metalúrgica Tandil pudo mostrar resultados positivos a partir de 1977, cuando la productividad experimentó una serie de saltos hacia arriba durante ese año y el bienio 1979-80 (como puede verse en los Cuadros 1 y 2 del Anexo). En esa evolución incidieron las bajas en el personal y la incorporación de tecnología en la División Aluminio, pero no se debe minimizar la importancia de los cambios en las reglas laborales y la intensificación del trabajo.

De todos modos, esas decisiones debieron vencer la oposición de los trabajadores afectados, quienes, en el espacio de una sección o de todas las plantas (hierro y aluminio), llevaron a cabo medidas de fuerza, desafiando la intransigencia de la empresa y el marco coercitivo del gobierno militar. La mayoría de ellas no alcanzó sus objetivos últimos, es decir impedir la aplicación de las directivas empresarias, pero obtuvieron algún tipo de satisfacción, como aumentos salariales o reincorporación de los despedidos durante el conflicto. La desunión de los trabajadores que participaron en ellas, puesta de manifiesto desde el inicio o en su transcurso, parece haber tenido una incidencia importante en ese resultado. En el punto siguiente describiremos brevemente esos conflictos, incluyendo uno motivado por el nivel de los salarios, y luego trataremos de interpretarlos con la clave del proceso de trabajo.

¹⁹ *Diario Nueva Era*, 8/4/76; testimonios de delegados de las secciones mecanizado, herramental y suministro, recogidos por el autor.

²⁰ La expresión aparece en Nota de la UOM Tandil al Ministerio de Trabajo, durante el conflicto de 1980 por la extensión de la jornada laboral. Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil”, 1980.

2. Los conflictos laborales entre 1978 y 1980.

a) Noyería, limitación del régimen laboral de seis horas y plus salarial, 1978

En el año 1977 el gerente de Relaciones Industriales solicitó al Ministerio de Trabajo una pericia técnica sobre la salubridad en la sección noyería, con el objeto de eliminar o reducir la vigencia en la misma del régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías²¹. La pericia reconoció insalubridad en sólo dos puestos de trabajo de la sección y, en consecuencia, el Ministerio de Trabajo dictaminó que la mayoría de los trabajadores deberían volver a una jornada laboral de ocho horas. El nuevo horario fue anunciado recién en enero de 1978, durante una coyuntura de caída de la demanda y la producción, y mereció el rechazo de la mayoría de los 148 operarios de la sección. Se decidió parar la producción por tiempo indeterminado. El secretario general de la UOM Seccional Tandil, que había presenciado la pericia y sostenía que había sido irregular, apoyó el rechazo del nuevo horario pero no la forma, porque perjudicaba a las otras secciones de producción, pero no fue escuchado. Al cabo de una semana de paro, la mayoría del taller aceptó el nuevo horario a cambio de un aumento salarial del 20%, pero un grupo de veinticinco operarios que no aceptó la oferta fueron despedidos, entre el 16 y el 27 de enero de 1978, por “inadaptación” al nuevo régimen laboral²².

b) Toda la planta, salarios, 1979

En 1979 el ciclo de producción se inició con signos de malestar debido al bajo nivel de los salarios, que no había sido compensado por el aumento del 2% otorgado en enero por el gobierno nacional. Una delegación de obreros y empleados administrativos solicitó a la gerencia un aumento del 50%, ésta rechazó la solicitud ofreciendo a cambio incrementar el ticket de merienda. Al día siguiente, una asamblea de todo el personal (unos 435 obreros y empleados) decidió parar las plantas (Hierro y Aluminio) durante dos horas y eligió una comisión de tres representantes para negociar con la Gerencia General. En esa reunión, que no llegaría a un acuerdo, el secretario general de la UOM apoyó una propuesta empresarial alternativa y recomendó a los delegados que la aceptaran porque sino el ejército reprimiría a los

²¹ El régimen especial había sido aplicado en la sección en 1975, cuando una inspección solicitada por la Comisión Interna estableció la presencia de gases agresivos para los ojos, la garganta y las vías respiratorias de los operarios. Resistido por la empresa y el propio sindicato, el régimen fue impuesto después de varias medidas de fuerza y la mediación del Secretariado Nacional de la UOM y el Ministerio de Trabajo de la Nación.

²² *Metalúrgica Tandil*, Registro de Bajas del Personal, 1973-1983.

huelguistas²³. El conflicto se prolongó durante diez días, en los cuales hubo alrededor de 33 despedidos, hasta que las partes acordaron un incremento salarial satisfactorio, un préstamo y la reincorporación de los despedidos.

c) Secciones de la planta de Hierro gris, prolongación de la jornada, 1980

Un nuevo paro se realizó, entre marzo y abril de 1980, motivado por la decisión de Metalúrgica Tandil de prolongar la jornada laboral de 8 a 9 horas en todas las secciones de la empresa. El secretario general del sindicato y los delegados “provisorios”, que habían sido elegidos por secciones, quedando autoexcluidos los empleados administrativos, colaboraron por primera vez en la organización de la medida de fuerza que, siguiendo su consejo, consistió en desobedecer el nuevo horario y cumplir sólo ocho horas de trabajo. Una serie de despidos, que comenzaron con 29 operarios, la negativa empresaria a buscar una salida negociada y el fracaso de su gestión ante el Ministerio de Trabajo, convencieron al secretario general de adoptar una estrategia conciliatoria, que implicaba suspender la medida de fuerza para facilitar la reincorporación de los despedidos²⁴.

En ese punto terminó la colaboración entre el sindicato y los “delegados provisorios”, quienes mantuvieron la medida de fuerza -una decisión de Metalúrgica Tandil tendiente a reasignar tareas en las secciones contribuyó a prolongar el conflicto- mientras la UOM concentraba sus esfuerzos en convencer a los trabajadores de que levantaran el acto de fuerza (aparentemente se había comprometido con la empresa a cumplir tal fin) y en la reincorporación de los despedidos²⁵. La voluntad de resistencia de los trabajadores se agotó progresivamente, a ello contribuirían una serie de malas noticias como la suspensión del premio por asistencia, las amenazas de realizar nuevos despidos por parte de la empresa y la noticia de que los trabajadores de la planta Aluminio cumplían horas extras (recordemos que a esta división del plantel se había sumado, desde el comienzo, la abstención de los administrativos), y al final un grupo de ellos solicitó al sindicato que buscara una solución negociada al conflicto²⁶. Su secretario general negoció el levantamiento del paro a cambio de que la gerencia hiciera algunas concesiones salariales y una serie de promesas, como reincorporar algunos cesantes, introducir mejoras en el comedor de la planta y estudiar cuáles eran las tareas “de mayor esfuerzo”. Estas concesiones fueron criticadas

²³ Según distintas fuentes, el sindicalista había sido llamado al Comando de la 1° Brigada de Caballería Blindada, radicado en la ciudad, y amenazado por algunos de sus oficiales con “tritularle los huesos” si no paraba el conflicto en Metalúrgica Tandil. Testimonios del delegado por los empleados administrativos, que participó de la reunión con los empresarios y el secretario general; testimonio de éste, ofrecido al autor en 1988; Comisión Provincial por la Memoria, Archivo DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 4.

²⁴ Dictámenes del Ministerio de Trabajo de la Nación, 9 de marzo de 1980, en Tribunal del Trabajo de Tandil, “*Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil*”, 1980. *El Eco de Tandil*, 11 de abril de 1980.

²⁵ En el legajo de la DIPPBA que reúne los informes policiales sobre el conflicto se lee: “*el mencionado gremio (UOM) ha tomado la responsabilidad de intimar a los renuentes, a efectos de que depongan su actitud...*” Comisión Provincial por la Memoria, Archivo DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 65.

²⁶ Testimonio del secretario general de la UOM Tandil, entrevistado en 1988.

por los propios trabajadores, el incremento del 25% sobre los jornales fue diluido por la inflación y la reincorporación de una parte de los despedidos tenía como contrapartida que los “beneficiados” perderían la antigüedad que habían sumado antes del conflicto²⁷.

3. Trabajo fragmentado, trabajadores divididos.

a) Las formas de la resistencia obrera.

Los operarios y empleados de Metalúrgica Tandil recurrieron, entre 1978 y 1980, a distinto tipo de “medidas de fuerza” para oponerse a directivas empresarias o para satisfacer sus demandas. En dos ocasiones, durante los conflictos por el régimen laboral de Noyería y por un aumento salarial, en 1978 y 1979 respectivamente, optaron por los tradicionales paros por tiempo indeterminado, con la particularidad de realizarlos en el lugar de trabajo. Esta forma fue la preferida por los trabajadores industriales durante el período, según lo revela el análisis de 291 conflictos de todo el país realizado por Falcón, que la adoptaron en el 33% de los casos²⁸.

En el conflicto de 1980 por la extensión de la jornada laboral, su forma se parece al quite de colaboración, una forma indirecta de desobediencia a directivas empresarias. Este es un ejemplo interesante de cómo podían asociarse la experiencia productiva y la resistencia sindical, con medidas de fuerza que aprovechaban las “debilidades” del proceso de trabajo para desorganizar la producción y presionar a la empresa. Los inspectores del Ministerio de Trabajo, que recorrían la planta por pedido de la empresa en 1980, fueron testigos de cómo se manifestaba la oposición al nuevo horario. Según consta en su informe, los operarios de la sección desterronado y del sector zaranda de moldeo, ambos de la División Hierro, se retiraron de la planta a las once de la mañana, una hora antes de lo previsto, y sin fichar la salida. Su comportamiento obligaba a los moldeadores y a los coladores de hierro a interrumpir sus tareas, para no “saturar” de piezas la zona que había parado; cuando los capataces “invitaron” a estos trabajadores a “realizar otro tipo de tareas”, se negaron y la producción siguió detenida hasta el próximo turno²⁹.

Al parecer, el propósito de esta modalidad gremial consistía no sólo en oponerse al nuevo horario, con una medida que causaba un trastorno en el proceso de producción, sino también en eludir las sanciones que ese acto podría ocasionar. Esta forma de lucha tenía un antecedente en los “paros de manicomio”, de los cuales quedan referencias en algunos testimonios:

²⁷ Testimonios de operarios de la sección Usinado obtenidos el 5-3-1988; Comisión Provincial por la Memoria, Archivo DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 69.

²⁸ Falcón (1996), pp. 129.

²⁹ Acta de Inspección del Ministerio de Trabajo de Tandil, 29/1/80, en Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil”, 1980.

“La empresa es un engranaje que arranca en la noyería, ¿qué pasa si yo le paro media hora esa sección y cuando ésta arranca paro fundición (fusión)? Lo que ocurre es que mientras una sección se tapa de material, la otra no tiene para trabajar. A esto le llamábamos “paro de manicomio”, una treta que hacíamos para que le duela a la empresa: ésta no puede descontar porque se le hacía un despelote, ya que algunos sectores paraban y otros no”³⁰.

La lógica del “paro de manicomio”, que era posible solo a partir de un conocimiento práctico del proceso de producción, consistía en aprovechar el “talón de Aquiles” de la organización del trabajo, es decir la tendencia a la fragmentación de los procesos discontinuos y organizados en “taller”, como el de Metalúrgica Tandil en esos años. Como vimos antes, la historia de esta empresa es la del esfuerzo por establecer cierta cohesión y fluidez en el proceso, perfeccionando las operaciones de traslado continuo de medios de trabajo y productos intermedios entre una sección y otra. Esa modalidad de lucha, entonces, apuntaba a descomponer el “engranaje” del proceso de trabajo acentuando su discontinuidad, y abriendo un “poro” o “tiempo muerto” en la transformación de insumos. Veamos esa acción con más detalle.

La fase del proceso afectada en esta ocasión, denominada técnicamente como “moldeo y colada”, consistía básicamente en la fundición de piezas -en este caso *blocks* de cilindro- en moldes de tierra especial, elaborados en máquinas moldeadoras. Es decir que aquí se articulaban dos subprocesos, fusión y moldeo, los cuales a su vez estaban relacionados necesariamente con el de “terminación de productos”, a través de operaciones como desmolde y desterronado. Esas dos articulaciones fueron afectadas por la medida de fuerza, dañando dos fases claves de la metalurgia como eran la fundición y la terminación de las piezas. En las mismas se realizaban una serie de operaciones complejas de elaboración y recuperación de insumos. El hierro fundido era vertido dentro de una caja que contenía los moldes externos e internos de las piezas (colada) y luego se procedía a desarmar (desmolde) la estructura de cajas, moldes y piezas. Un sistema combinado de zarandas, túneles de aspiración de gases y cadenas elevadas permitía limpiar las cajas, que volvían a las máquinas moldeadoras, así como recuperar la tierra especial y las piezas; éstas eran trasladadas a la zona de “desterronado”, donde se procedía a su limpieza, y luego se derivaban al sector de “terminación de productos”.

Los operarios que se retiraron al cumplir una jornada de ocho horas, desobedeciendo el nuevo horario, desempeñaban su trabajo en los puestos de desmolde y desterronado, y debían abastecer de insumos (cajas y tierra) a las máquinas moldeadoras y de piezas recién fundidas al sector “terminación de productos”. Al abandonar sus tareas, por lo tanto, privaban al moldeo y la fundición de insumos fundamentales y los obligaban a interrumpir su funcionamiento durante una hora, hasta la entrada del próximo turno. Asimismo, detenían el ingreso de las piezas al sector de “terminación de productos”, donde éstas eran sometidas a varios tipos de limpieza y a control de calidad. Se producía aquí un “em-

³⁰ Testimonio de un operario de usinado, Tandil 1989.

botellamiento” en el tránsito de piezas entre un subproceso y otro, que constituía una de las mayores preocupaciones de los ingenieros de procesos, como lo sugiere esta afirmación registrada en un documento de la empresa: “...para evitar los graves estancamientos que se producen en zonas de terminación de productos, es imprescindible contar con una muy bien organizada y dinámica línea de labor, cuya continuidad permita realizar sin inconvenientes todo el procesamiento de las piezas...”³¹

En resumen, la medida de fuerza apuntaba a presionar a la empresa para que reconsiderara la decisión de prolongar la jornada, con el recurso de provocar un estancamiento en el circuito de producción que equivalía a una hora “muerta”. Pero no sólo eso, esta modalidad de acción sindical también buscaba eludir las sanciones que la misma podría ocasionar. Como puede apreciarse en el testimonio que citamos antes, lo que se pretendía era que la Oficina de Personal tuviera dificultades para descontar las horas improductivas, ya que algunos sectores paraban y otros no “y se le hacía un despelote” (sic) el registro de las mismas. En el caso que analizamos, un grupo de aproximadamente diez personas, daban a los demás miembros de las secciones involucradas una justificación para no cumplir el nuevo horario, porque su inactividad no podría atribuirse a una acción deliberada sino al embotellamiento de piezas e insumos. A su vez, quienes se retiraban antes de hora se “cubrían” a sí mismos, o al menos trataban de hacerlo, mediante el recurso de no fichar su salida, para que no quedara registrado su incumplimiento.

Podemos considerar a esta forma de acción sindical como el resultado del conocimiento práctico de los trabajadores sobre el proceso de producción, desarrollado durante su experiencia productiva, y además como una adaptación de métodos tradicionales a las relaciones de fuerza desfavorable del período, impuesta por el golpe militar de 1976, es decir un modo de aprovechar la experiencia previa a través de lo que Pablo Pozzi ha llamado “desempolvar viejos métodos”³². Si bien no tiene la originalidad de otras formas ensayadas contemporáneamente, como “la huelga de la sopa” o el “trabajo a tristeza”,³³ que se aplicaron en circunstancias de una represión salvaje, sí tiene en común ser una oposición indirecta, no frontal, que desafiaba pero no cuestionaba abiertamente la autoridad del empleador.

³¹ 1948-1973, *25 años en el desarrollo industrial, técnico y económico de Metalúrgica Tandil*. Folleto conmemorativo editado por la empresa, Tandil, 1973, p. 16.

³² Pozzi (1989), p. 70.

³³ La “huelga de la sopa” es el nombre que recibió un episodio de trabajo a desgano en Ford Motors gral. Pacheco, que se justificaba porque los obreros sólo almorzaban sopa y pan; también el “trabajo a tristeza” era una variante del trabajo a desgano, aplicado en el conflicto de Luz y Fuerza de 1976, atribuido a la tristeza de los obreros por sus malas condiciones de trabajo. Bitrán y Schneider (1992), p. 101; Pozzi (1989), p. 75.

b) División del trabajo, experiencias productivas y unión obrera.

En este apartado queremos analizar el comportamiento de obreros y empleados durante los conflictos laborales en Metalúrgica Tandil, teniendo en cuenta su ubicación en la organización del trabajo y las tensiones que los diferentes intereses e identidades grupales, derivadas de experiencias productivas particulares, causaron en el interior del colectivo obrero.

La incidencia de la división técnica del trabajo en el origen de esas tensiones puede apreciarse claramente en el desencuentro entre operarios y empleados administrativos, durante el conflicto por la extensión de la jornada de 1980. Un año antes, los trabajadores de “cuello azul” y de “cuello blanco” se habían unido ante el Directorio de la empresa para reclamar un aumento de salarios. Durante ese conflicto alcanzaron un grado de colaboración importante, que permitió desarrollar un tipo y un nivel de organización raramente logrados en otros casos. La realización de la asamblea en que convergieron es significativa, porque éstas no fueron habituales durante un período histórico en que predominaba la desarticulación de la estructura de delegados y era frecuente el control y la amenaza de las fuerzas de seguridad³⁴. No obstante, las diferencias de percepciones sobre las condiciones de trabajo y de comportamientos grupales eran tan marcadas que esa unidad no se repitió en el conflicto del año siguiente.

Los administrativos, técnicos y supervisores de Metalúrgica Tandil compartieron hasta 1972 una obra social creada por la empresa, cuando la ley 18.610 de obras sociales obligó a dividirlos: los supervisores y técnicos pasaron a la Asociación Supervisores de la Industria Metalúrgica, el personal jerárquico permaneció en la obra social de la empresa y los administrativos fueron integrados a la UOM. A éstos no les hizo gracia compartir la obra social con los operarios, sobre todo después de haber disfrutado de una más prestigiosa, ni aceptaron de buen grado integrarse como afiliados al sindicato porque consideraban que era la organización “de los haraganes”³⁵. Por su parte, los dirigentes del sindicato local, casi todos provenientes del área de producción, no estuvieron de acuerdo en recibir a los empleados porque los consideraban más próximos a los jefes, con quienes compartían el trabajo de oficina. Aunque la UOM terminó por aceptarlos, debido a que su número (300) ampliaría notoriamente la cuota sindical y el aporte a la obra social, no hubo ninguna convergencia con ellos hasta el conflicto de 1979.

En 1980, debido a la resistencia a las nueve horas, quedó de manifiesto otra vez el interés sectorial que privilegiaban los administrativos. Estos ya cumplían un horario similar desde 1972, aunque interrumpido por una pausa de dos horas al mediodía, que todos usaban para retirarse hasta sus domicilios y almorzar; en 1973 les ofrecieron un horario corrido, también de nueve horas, pero más atractivo por-

³⁴ Falcón señala que las asambleas se realizaron “en algunas contadas ocasiones”: 20 de los 187 conflictos registrados. Falcón (1996), p. 133.

³⁵ Testimonio de Gabriel Huarte, que nos informó sobre la percepción de muchos de sus compañeros de oficina en el área de suministros. Entrevistado en 1989.

que podían almorzar en el comedor de la planta y ahorrarse dos viajes. Sin embargo, la empresa eliminó ese nuevo horario unos años después, volviendo al discontinuo, hasta que lo impuso nuevamente en 1980 como parte del mismo paquete de cambios que incluían la jornada de nueve horas para el área de producción. A diferencia de los operarios, los administrativos recibieron con beneplácito esa restauración y no apoyaron al plantel de producción en su intento de resistir al nuevo horario.

Por otra parte, las tensiones y la división entre los trabajadores también aparecieron en el seno de secciones aisladas donde, según Falcón, comenzaron la mayoría de los conflictos durante el período 1976-1983³⁶. Una alternativa de análisis, que permite observar y correlacionar las experiencias productivas y las divisiones en los planteles de cada sección en particular, es comparar dos casos que se diferencian por su desempeño en los conflictos, nos referimos a usinado (mecanizado) y a noyería. Mientras el personal de usinado sostuvo hasta el final la iniciativa durante el conflicto por las nueve horas (1980), en noyería la resistencia a la reducción del régimen especial de trabajo se quebró cuando sus operarios se dividieron (1978). La diferencia puede explicarse a partir de sus experiencias productivas y de su visión del mundo industrial.

La función de usinado en el proceso de trabajo requería una mano de obra más calificada que el promedio del área de producción. En este taller la pieza fundida era sometida a un proceso de terminación complejo: una serie de operaciones de precisión, como fresado y perforado, mediante máquinas universales, para luego armar un subconjunto, montando en la pieza básica una serie de accesorios. Por lo tanto su personal debía reunir calificación en tornos, fresas y otras máquinas de precisión, así como en el montaje de subconjuntos; la cual era conseguida mediante el aprendizaje en la misma fábrica o en la escuela técnica local. Sus miembros eran conscientes de pertenecer a un grupo selecto dentro de la planta, superados solo por la sección de herramental, y esto había generado una identidad particular. La incongruencia entre la conciencia de su propia importancia y las duras condiciones de trabajo motivó a varios de sus miembros a dedicarse al activismo gremial durante los años setenta, como lo manifiesta uno de ellos: “Trabajábamos parados las ocho horas, con las manos heladas y una piedra que tiraba partículas en la cara (la fresadora), aunque uno no tenga estudio se da cuenta que ese es un trabajo bruto y que uno no quiere eso”³⁷.

La unidad del grupo, asimismo, fue robustecida por la ubicación espacial del taller, separado de la planta principal durante siete años aproximadamente. Unas doce cuadras los protegían de la vigilancia y en cierta medida estimularon sus prácticas sindicales, como lo recordaba nuestro entrevistado:

“En usinado hacíamos “paros disimulados”, porque la sección estaba en Villa Laza, en un lugar desde donde los veíamos venir y ellos no podían entrar. Esa medida consistía en parar hasta que venga el Ministerio de Trabajo o un escribano y entonces volvíamos a trabajar, la empresa dice que vos paras-

³⁶ Falcón (1996), 133.

³⁷ Testimonio de Oscar Isaguirre, operador de máquinas, delegado de usinado y miembro de la Comisión Interna entre 1973-1976. Entrevistado por el autor en 1988.

te y vos te negás, cuando ellos se van retomamos el paro. Una vez, al ver que parábamos el jefe de sección cortó la energía, dejándonos a oscuras; cuando llegó el funcionario del ministerio negamos que estuviéramos de paro, con la excusa de que el corte de luz había parado las máquinas. Se querían morir..., cuando volvió la luz reiniciamos el paro”³⁸

Ese relativo aislamiento dio forma a un tratamiento horizontal de los problemas cotidianos: “cuando había un problema se reunían los dos turnos para discutirlo, se tomaban decisiones por votación y seguíamos hasta lo último”³⁹. Si bien al trasladar la sección a la planta principal desaparecieron estas ventajas, los operarios de usinado ya habían adquirido experiencia gremial y la integración con los demás trabajadores les permitió ponerla en práctica, tomando parte del proceso de politización y de protestas colectivas que caracterizó a los años finales de la Revolución Argentina. Sus delegados integraron la Lista Celeste, una agrupación inspirada en el sindicalismo de liberación cordobés que enfrentó al peronismo ortodoxo en las elecciones seccionales de 1974 en Tandil, y promovieron la aplicación del régimen especial por insalubridad para noyería, rebaba y desterronado, una de las iniciativas gremiales más importantes del período 1973-1976 en Metalúrgica Tandil⁴⁰. La persecución de activistas y delegados combativos durante los primeros meses del “Proceso de Reorganización Nacional” también afectó a usinado, pero la experiencia y la identidad profesional de la mayoría de los operarios se mantuvieron vigentes y contribuyeron a su unidad durante conflictos prolongados como el de 1980.

En el segundo caso, el conflicto en noyería del año 1978, los obreros no pudieron mantener la unidad y la resistencia a la reducción del régimen especial de trabajo fue superada por la empresa. Como recordará el lector, la directiva empresaria de aplicar el régimen especial en sólo dos puestos de trabajo restauraba la jornada laboral de ocho horas para casi todo el plantel operario de la sección. La reacción consistió en un paro por tiempo indeterminado y presencia en el lugar de trabajo, que fue levantado después de quince días cuando un grupo de noyeros aceptaron la oferta empresaria de un plus salarial del 20%. El colectivo obrero quedó dividido entre quienes aceptaron el nuevo horario y quienes siguieron oponiéndose hasta que fueron despedidos, entre el 16 y el 27 de enero de 1978, por “inadaptación” al mismo⁴¹. Al parecer, en la sección no había, al momento del conflicto, una convicción unánime sobre la validez del régimen de insalubridad⁴², lo que podría atribuirse a la diversidad de condiciones y medio ambiente de trabajo que predominaba en la misma y a la percepción de los trabajadores sobre la justicia de la retribución que recibían por exponerse al riesgo.

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ Para otro caso de reaparición de la protesta colectiva y de politización de los obreros jóvenes en la industria metalúrgica, ver Simonassi (2007).

⁴¹ Metalúrgica Tandil. Registro de Bajas del Personal, 1973-1983.

⁴² Testimonio de Gabriel Huarte, testigo indirecto del clima en la sección porque estaba ocupado en la sección suministros.

Como señalamos antes, el subproceso de noyería recibió varias innovaciones durante el período 1958-1974, al convertirse la empresa en una “fundición cautiva” de la IKA y de Renault Argentina, en el orden tecnológico y de la organización del trabajo. En primer lugar se incorporaron máquinas para elaborar noyos según el sistema de “caja caliente”, cuyas materias primas liberaban gases agresivos al momento de la cocción, como el fenol (cuyo componente de formaldehído afectaba el organismo humano); en segundo lugar, las tareas de preparado y ensamble de noyos fueron redistribuidas alrededor de varias líneas, situadas en un sector apartado respecto a la “línea de caja caliente”, donde las condiciones ambientales eran distintas.

El trabajo en esos sectores presentará a partir de entonces diferencias en cuanto a la carga laboral y a las condiciones ambientales. En la “línea de caja caliente” servían máquinas con control eléctrico, el operador se encargaba de iniciar e interrumpir el ciclo de las mismas y de algunas tareas auxiliares, como trasladar la caja de noyos a una cinta transportadora; el ciclo automático de la máquina no era regulado por éste e imprimía un ritmo veloz a las tareas complementarias. La carga de trabajo aumentaba por la incidencia de la radiación (calor) que despedían las cajas de noyos y la contaminación ambiental (formaldehído). En la línea de preparado y ensamble de noyos, en cambio, las tareas eran más aliviadas, porque los operarios no movían cajas, ya que trabajaban en las piezas que llegaban sobre una cinta transportadora, y estaban expuestos a una menor contaminación. Podemos apreciar esas diferencias desde la perspectiva de un maquinista de la “línea de caja caliente”:

“El gas fenol (que se desprende de una resina usada en la elaboración del noyo) intoxica el organismo, se siente ardor de estómago, de garganta y nariz. Los extractores de la Sutter (uno de los tipos de máquinas empleadas) tiran para arriba cuando usted está trabajando ahí al lado y saca el noyo, el gas pasa primero por su boca y nariz antes de ser extraído por el aparato. También es jodido la temperatura de las cajas de noyos, que llega a 300° centígrados y la sufríamos directamente porque uno tiene que meterse de cabeza ahí adentro, para hacer las cámaras del noyo, y la caja está ahí nomás. Los noyos no son pesados, pero con la cantidad que debe hacerse, la temperatura y el gas...; la parte más aliviada de la sección es la de preparado, donde los noyos pasan por una cinta y *ellos* están “rebabando” ahí (terminando la pieza)”⁴³

Esas diferencias pueden observarse a través de otra fuente, una pericia técnica realizada dos años después del conflicto por un ingeniero industrial y por orden del Tribunal del Trabajo de Tandil, que reunía pruebas en el juicio que varios obreros despedidos habían iniciado a la empresa (Cuadro 3 en Anexo)⁴⁴. De acuerdo a sus mediciones, los niveles máximos de contaminación, carga térmica (esfuerzo físico), temperatura y ruidos no violaban los límites previstos por la ley, pero ponen de manifiesto que la carga laboral (esfuerzo físico + carga psíquica) era mayor en la “línea de caja caliente”, por la combinación de carga térmica y contaminación ambiental. En la línea de preparado y ensamble el trabajo era

⁴³ Testimonio de Oscar Piñón, operario de noyería, entrevistado en 1988.

⁴⁴ Tribunal del Trabajo de Tandil, “Hernández Carlos y otros contra Metalúrgica Tandil sobre cobro de haberes”, 1980, folios 190-207.

“liviano”, medido según la carga térmica, y había un grado menor de contaminación y ruidos, y nulo de vibraciones y radiación, mientras que en la línea de máquinas, sobre un esfuerzo laboral “moderado” incidían la presencia de radiaciones (calor), un porcentaje mayor de formaldehído en el aire y un nivel sonoro más elevado.

Esta combinación, sumada a la extensión del horario, fue difícil de asimilar por quienes permanecieron en sus puestos y a los 25 despedidos inicialmente se agregaron unos sesenta y ocho, entre abril y diciembre de 1978, por “inadaptación” a la prolongación de la jornada laboral. Esas diferencias en las condiciones y medio ambiente de trabajo condicionaron las decisiones y el comportamiento del colectivo obrero de noyería frente a la reducción del régimen especial por insalubridad. Antes del conflicto la opinión sobre la legitimidad del horario reducido ya estaba dividida, la oferta de un plus salarial que compensara el cambio profundizó esa división durante la medida de fuerza y resultó en el levantamiento de la misma por defección de la mayoría.

Sin embargo, la línea divisoria entre oposición y consentimiento no es tan sencilla de trazar; sus referencias no son los índices de temperatura ambiental ni el porcentaje de sustancias tóxicas en el aire, sino hacia donde se inclinaba la balanza de la justicia para los trabajadores involucrados. El testimonio que citamos arriba, en el cual puede notarse cierto resentimiento hacia los ensambladores y preparadores, a quienes nombra como personas ajenas a su grupo de pertenencia en la sección, proviene, curiosamente, de un maquinista que se “adaptó” al cambio de horario y permaneció en la sección después del conflicto⁴⁵. Él estaba entre los que se quedaron, aunque pertenecía al sector más insalubre de la sección, como lo reconocía la pericia de 1980. Su caso nos advierte que la intuición normativa y explicativa del mundo, que ayuda a los trabajadores a definir sus ambiciones y su sentido del honor social en el mundo de las fábricas, no necesariamente está determinada por la diferencia en las experiencias productivas.

La línea divisoria que atravesó el colectivo obrero de noyería separaba, al parecer, no sólo a maquinistas y preparadores sino, además, a quienes consideraron que era un trato justo recibir una compensación del 20% por extender sus jornadas y entre quienes no lo juzgaban así. En esa visión del trabajo industrial coexiste una clara identificación de los factores de riesgo laboral, en este caso particular la exposición al gas y la temperatura, con cierta “naturalización” de su presencia en el proceso de trabajo, que tenía como corolario un tratamiento puramente económico del problema, es decir la búsqueda de una compensación justa por el riesgo de accidentes y enfermedades laborales. Este componente tan significativo del sentido de justicia en las relaciones laborales había sido formado por el discurso y la práctica de los sindicatos industriales, a lo largo de la década de 1960, constituyendo lo que Daniel Ja-

⁴⁵ En la entrevista que nos otorgó pudimos saber que, diez años después de esos hechos, debió someterse a una operación de glaucoma, atribuible a la hipertensión arterial que le habrían causado las altas temperaturas de las cajas de noys. Entrevista con Oscar Piñón, 22-2-1988.

mes ha llamado la “lógica del pragmatismo institucional”⁴⁶. En el caso particular de Metalúrgica Tandil, la iniciativa de la Comisión Interna a favor del régimen especial por insalubridad no había contado con respaldo de la Seccional Tandil de la UOM y eso explica porqué, más allá de haberse conseguido su aplicación, no era fruto de un consenso homogéneo⁴⁷.

4. Conclusiones.

Este artículo ha sido un intento de valorar el proceso de trabajo como una dimensión explicativa del comportamiento y los valores obreros durante los conflictos laborales. Partimos del supuesto de que la desunión de los trabajadores, en situaciones específicas de conflicto, puede atribuirse a las divisiones objetivas que imponían sobre ellos las experiencias productivas, e incorporamos al análisis una dimensión subjetiva, propia de la cultura obrera, como es la visión del mundo industrial de los propios trabajadores. La hipótesis de trabajo que utilizamos trató de articular estas dos dimensiones: si las experiencias productivas contribuyeron a la desunión en la mayoría de los conflictos del período, ello se debe a que en el momento crítico de decidir por seguir o retirarse de los mismos intervinieron elementos subjetivos que volcaban las conductas de los trabajadores hacia un lado u otro.

Ahora bien, en el análisis de los conflictos en Metalúrgica Tandil, entre los años 1978 y 1980, pudimos advertir lo siguiente:

1. La experiencia productiva constituye una fuente de recursos tácticos para la acción sindical durante los conflictos. Las diversas formas que adoptaron las medidas de fuerza, como el “paro manicomio” o el “paro disimulado”, resultaban de la observación y el análisis de los puntos débiles de la organización del trabajo, que los propios trabajadores advertían en sus secciones. Su lógica consistía en aprovechar el “talón de Aquiles” de los procesos discontinuos y organizados en “taller”, habituales en la industria metalúrgica de la época, generando un “embotellamiento” en el tránsito de piezas entre un subproceso y otro, que constituía una de las mayores preocupaciones de los ingenieros de procesos. En otras palabras, la división técnica del trabajo puede imponer la separación entre tareas de concepción y ejecución en el proceso productivo, pero no elimina el conocimiento práctico sobre aspectos críticos del mismo ni la posibilidad de desafíos a la autoridad del empleador.

2. Las experiencias productivas suelen dividir a los trabajadores en situaciones de conflicto, influyendo en sus decisiones de continuar o abandonar las medidas de fuerza. La tendencia a la fragmenta-

⁴⁶ James (1990), pp. 188 y ss.

⁴⁷ La actitud de los dirigentes de la UOM puede comprenderse en un marco mayor: en un momento crítico como el primer semestre de 1975, la CGT aceptaba la necesidad de compatibilizar su reclamo de libre negociación colectiva, autolimitado durante dos años de Pacto Social, con la resistencia empresaria a incluir en los próximos convenios colectivos cláusulas que comprometieran la productividad del trabajo, como hubiera sido el caso de regímenes especiales por insalubridad. Torre (1984) pp. 127-129.

ción del trabajo, sobre todo en los procesos de producción discontinuos y organizados en taller, y la división técnica entre tareas de producción y de administración, constituyen la base material para identidades e intereses particulares, que separan a los trabajadores a veces a nivel de una misma sección. El caso más claro que encontramos en ese sentido es el desencuentro entre operarios y empleados administrativos, durante el conflicto por la extensión de la jornada de 1980. También pudimos observar esa correlación en el conflicto por el régimen especial de noyería, entre operarios de la línea de “caja caliente” y de la línea de preparado de noyos, aunque el análisis de ese caso nos llevó a consideraciones más matizadas.

3. La desunión en los conflictos puede atribuirse no sólo a la fragmentación y a la división técnica del trabajo sino, además, a la visión del mundo de los propios trabajadores. La intuición normativa y explicativa del mundo, que ayuda a los trabajadores a definir sus ambiciones y su sentido del honor social en el espacio de las fábricas, puede formarse sobre la base de las experiencias productivas particulares de una sección o taller y servir como soporte de una identidad grupal cohesionada. Este es el caso de usinado, donde la incongruencia entre una alta calificación laboral y las duras condiciones de trabajo, sumado a un relativo aislamiento espacial, motivó un activismo gremial que se proyectó a toda el área de producción. Asimismo, la visión del mundo puede establecer criterios comunes de lo que es justo o injusto, de las cosas por las que vale la pena luchar, de los límites hasta dónde se puede llegar y de lo que es una oferta satisfactoria de la otra parte en conflicto. Esos parámetros saltan por encima de las experiencias productivas particulares, creando una base para acciones solidarias (por ejemplo entre operarios y administrativos, durante el conflicto de 1979) o nuevas divisiones que no siguen las líneas de la división técnica del trabajo. Esa visión del trabajo industrial puede caracterizarse, entre otras cosas, por la coexistencia de una clara identificación de los factores de riesgo laboral en el proceso productivo con cierta “naturalización” de su presencia, que tenía como corolario la búsqueda de una compensación económica por el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.

Anexo

Cuadro 1: Metalúrgica Tandil, Volumen de producción y ocupación, 1975-1983

Año	Producción	Ocupación
1975	16.485	1.726
1976	13.587	1.400
1977	16.638	1.524
1978	10.102	1.075
1979	12.912	1.014
1980	12.355	913
1981	6.265	547
1982	6.531	528
1983	12.427	656

Fuente: Balances de la empresa.

Nota: la columna de Producción es un agregado de las toneladas producidas de hierro y aluminio, mientras que la Ocupación es el número del personal ocupado total (gerentes, jerárquicos, técnicos, calificados y operarios)

**Cuadro 2: Metalúrgica Tandil, Volumen de producción, empleo y productividad 1975-1983
(Índice base 1975: 100)**

Año	Producción	Ocupación	Productividad
1975	100	100	100
1976	82	81	101
1977	101	86	117
1978	61	61	100
1979	78	60	130
1980	74	53	139
1981	38	32	118
1982	39	31	125
1983	75	38	197

Fuente: Balances de la empresa.

Nota: calculamos la Productividad como el cociente entre el volumen de la producción anual y la ocupación anual.

Cuadro 3: Metalúrgica Tandil, Pericia de las condiciones ambientales en Noyería, 1980

	Línea preparado y ensamble	Línea “caja caliente”
Iluminación*	360/380 lux	400/420 lux
Vibraciones	no	no
Radiaciones	no	sí
Contaminación ambiental**	0,1/0,2 mg/m ³	0,5/0,7 mg/m ³
Carga térmica***	M: 140 watt Trabajo liviano	M: 372, 4 watt Trabajo moderado
Temperatura ambiente****	19, 5° C (otoño) 24, 1° C (verano)	18, 11° C 24, 95° C
Ruidos*****	82, 4 dB (A)	83, 2 dB (A)

Fuente: Tribunal del Trabajo de Tandil.

Notas: * Mínimo 300 lux; ** Presencia de formaldehído en el aire, máximo permitido: 3mg/m³; *** Calor metabólico; **** Temperatura globo bulbo húmedo, máximo: 30 tgbh; ***** Nivel sonoro continuo equivalente, máximo sin protección: 90 dB (A).

Bibliografía

- 📖 Bitrán, Rafael y Schneider, Alejandro (1992); “Dinámica social y clase trabajadora durante la dictadura militar de 1976-1983. Estudio de la zona norte del Gran Buenos Aires en particular de las fábricas Del Carlo y Ford Motors” en Rodríguez, L. M. y otros. *Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina y Brasil*. Buenos Aires, Biblos - Simón Rodríguez.
- 📖 Brennan, James (1996); *El cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*. Buenos Aires, Sudamericana.
- 📖 Dicósimo, Daniel Oscar (2000); *Más allá de la fábrica. Los trabajadores metalúrgicos de Tandil, 1956 – 1962*. Buenos Aires, La Colmena – IEHS.
- 📖 _____ (2007); “La indisciplina colectiva e individual en la industria metalúrgica. Desafíos al orden social durante el Proceso de Reorganización Nacional, 1976-1980”, en *Anuario IEHS* 22, pp. 445 – 464.
- 📖 Falcón, Ricardo (1996); “La resistencia obrera a la dictadura militar (una reescritura de un texto contemporáneo a los acontecimientos)” en Quiroga, Hugo y Tcach, César (comp.) *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*. Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones.
- 📖 Gordon, David M., Edwards, Richard y Reich, Michael (1986); *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 📖 James, Daniel (1981); “Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina”, en *Desarrollo Económico*, nro. 83.
- 📖 _____ (1990) *Resistencia e integración. La clase trabajadora y el peronismo, 1955-73*. Buenos Aires, Sudamericana.
- 📖 Katz, Jorge (1982); *Cambio tecnológico en la industria metalmeccánica latinoamericana*. Buenos Aires, Programa de Investigación sobre Desarrollo Científico y Tecnológico en América Latina. Monografía de Trabajo.
- 📖 _____ (1986); *Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana. El caso de la industria metalmeccánica*. Buenos Aires. BID/CEPAL/CIID/PNUD.
- 📖 Lobato, Mirta Zaida (2007); “Niveles y dimensiones de análisis en el mundo del trabajo: notas a partir de una experiencia de investigación”, *Anuario IEHS*, 22, pp. 401-422.
- 📖 Marx, Karl (1986); *El capital. Crítica de la economía política*. México, Fondo de Cultura Económica. Tomo I.
- 📖 Neffa, Julio (1982); *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. México, Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo.

- 📖 Pozzi, Pablo (1988) *Oposición obrera a la dictadura*. Buenos Aires, Contrapunto.
- 📖 Sabel, Charles (1985). *Trabajo y política. La división del trabajo en la industria*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 📖 Simonassi, Silvia (2007) “Conflictividad laboral y políticas disciplinarias en la industria metalúrgica de la ciudad de Rosario, 1976-1976”, en *Anuario IEHS* 22, pp. 465 – 486.
- 📖 Sourrouille, Juan Vital (1980); *El complejo automotor*. México, ILET – Nueva Imagen.
- 📖 Torre, Juan Carlos (1984) *Los sindicatos en el gobierno, 1973-76*. Buenos Aires, CEAL.