

**VII Jornadas de Sociología de la UNLP: "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"**

**Autores:** Ivonne Barragán\* y Florencia Rodríguez\*\*

**Estrategias patronales y conflictividad obrera en grandes industrias dinámicas. Una mirada comparativa sobre los casos Propulsora Siderúrgica (PPS) y Astillero Río Santiago (ARS) de la región de Ensenada entre 1973 y 1975.**

En esta ponencia se aborda una dimensión del accionar patronal sobre la fuerza de trabajo, a partir de un trabajo crítico sobre el acervo documental específico compuesto por los documentos de espionaje que produjo la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires sobre dos fábricas de la región de Ensenada en la primera mitad de la década del setenta. El accionar de las direcciones empresariales se indagó a partir de la mirada sobre dos casos situados, Propulsora Siderúrgica (PPS) y Astillero Río Santiago (ARS). Se analizaron las estrategias patronales a la luz del movimiento complejo que realizó el capital en torno a una tendencia a la integración de los intereses obreros a los de la fábrica y otro de disciplinamiento de la fuerza de trabajo, donde la violencia potencial y efectiva jugó un rol determinante.

La construcción de consenso, en estas empresas dinámicas y en línea con una estrategia general de la época, planteaba una idea de relación laboral beneficiosa para ambos términos de la relación de clases, en el marco del proceso de trabajo, tendiente a la integración de los trabajadores a los intereses del capital.<sup>1</sup> Sin embargo, en el período que se inició 1969 y específicamente a partir de 1973 hasta 1976 se impondrá paulatinamente sobre aquella un accionar que se desarrolló de forma simultánea y crecientemente en relación con instrumentaciones diferenciales de la violencia a lo largo del ciclo de lucha profundizado por la ofensiva obrera.

El abordaje propuesto sobre los materiales producidos por DIPBA tuvo como objeto principal analizar al capital en contexto situado de conflicto donde cobraba visibilidad una

---

\* Lic. en Historia por la UNMDP, becaria doctoral UBA.

\*\* Prof. Historia FFyL-UBA, becaria doctoral CONICET, docente FFyL -UBA.

<sup>1</sup> La historiadora Victoria Basualdo sostiene esta tesis en el plano de las conciencias de clase que se disputan al interior de la clase obrera y se despliegan en el lugar de trabajo. Ver Daniel Azpiazu, Victoria Basualdo y Martín Schorr, *La industria y el sindicalismo de base en la Argentina*, Buenos Aires, Cara o Ceca, 2010.

práctica empresarial de otro modo oscurecida. En torno de la cual se posibilitó, en primer lugar, visibilizar la obliteración de la acción de la empresa en el conflicto, la terciarización de la represión, que invisibilizó temporalmente el rol de la patronal en el disciplinamiento violento de la fuerza de trabajo, y la creciente aplicación de violencia material sobre los trabajadores en el período.

Las empresas Propulsora Siderúrgica y el Astillero Río Santiago de las ramas naval y siderúrgica respectivamente, pertenecieron al segmento más dinámico de la economía del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Propulsora Siderúrgica, perteneciente al grupo Techint (actualmente SIDERAR), producía laminados planos en frío que eran insumos para las llamadas industrias blancas (heladeras, calefones, etc.) y fundamentalmente para la industria automotriz. Entre 1962-1967 se instaló en el corazón fabril de Ensenada, al lado del complejo productivo del Astillero Río Santiago. La planta comenzó sus actividades en 1969, ocupó cerca de 1500 trabajadores, y jugó un papel clave en la consolidación del frente fluvial-industrial La Plata-Rosario.<sup>2</sup>

El Astillero Río Santiago comenzó a funcionar en 1953.<sup>3</sup> En esta empresa el directorio compuesto por militares pertenecientes a la Fuerza Naval configuró un perfil patronal singular.<sup>4</sup> En 1969 se constituyó como Sociedad Anónima del Estado con mayoría accionaria en poder del Ministerio de Defensa, y en 1976 el Comando en Jefe de la Armada tomó el control accediendo al paquete accionario mayoritario. Hacia 1960 el astillero empleaban aproximadamente 5000 operarios de planta permanente y 3000 empleados de empresas contratistas. La actividad industrial naval requirió de mano de obra especializada donde primaban los oficios de largo plazo y la carrera al interior del establecimiento laboral.

En términos comparativos con la situación del conjunto de la clase obrera en el período, las condiciones laborales de los colectivos operarios empleados en ambas empresas se identificaban con las del segmento superior del mercado de trabajo producto de condiciones laborales relativamente beneficiosas, un nivel del ingreso medio alto, estabilidad

---

<sup>2</sup> Sobre este punto ver: Castro, Claudio, *Paradigma tecnológico, empresa y transformaciones cualitativas. Techint y el desarrollo energético en la Argentina de posguerra*, 2007, Pág. 21-22. En [www.udesa.edu.ar/.../ctroestudioshistoriayddempresas/audiocastro.pdf](http://www.udesa.edu.ar/.../ctroestudioshistoriayddempresas/audiocastro.pdf).

<sup>3</sup> Formaba parte de Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE), creado Mediante Decreto del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) N° 10.627 del 15 de junio de 1953.

<sup>4</sup> La estrategia productiva del astillero estuvo determinada por el cruce del accionar de las facciones industrialistas y la política de autoabastecimiento de las Fuerzas Armadas. Ver Panaia, Marta, Lesser, R. Skupch, Pedro, *Estudios sobre los orígenes del peronismo, Siglo XXI*, Buenos Aires, 1973, pp. 107/108 en Cintia Russo *Trayectoria de una empresa del Estado: Astilleros Río Santiago ponencia presentada en XXI Jornadas de Historia Económica Asociación Argentina de Historia Económica Universidad Nacional de Tres de Febrero*, septiembre de 2008.

y movilidad laboral.<sup>5</sup> Sin embargo, los órdenes productivos y disciplinarios en las fábricas, la relación social laboral y las estrategias patronales en el contexto de intensificación de las luchas sociales entre 1973 y 1975 sufrieron cambios y redefiniciones. Las estrategias patronales frente los procesos de organización y politización de los trabajadores al interior de las fábricas configuraron las dos caras de una relación social cuyos fundamentos tradicionales fueron puestos en cuestión en este período.

\*\*\*

En el caso de Astillero Río Santiago las características distintivas del empleador militar tuvieron implicancias directas sobre las estrategias patronales. La cotidianeidad y permanencia en la disposición al uso de la violencia en la organización del trabajo creó una dinámica que definió al espacio fabril en relación con la producción y la organización gremial.<sup>6</sup> El período 1973-1975 condensó tanto una profundización de la organización gremial y política como un crecimiento productivo sin precedentes en la empresa. Este doble movimiento simultáneo fue determinante para el planeamiento de un tipo particular de relación capital- trabajo desde la gerencia.

A partir de 1971 identificamos los primeros signos de profundización en la estrategia productivista de la empresa, cuyo despliegue mayor puede indicarse para el trienio del tercer gobierno peronista. El aumento en el ritmo de producción se evidenció en el paso de la producción de un barco en 2 años a un barco en 9 meses.<sup>7</sup> La racionalización patronal se expresó en la imposición de horarios continuos sin pagar derecho a turno, la extensión de la jornada y la creciente demanda de realización de horas extras. Simultáneamente el directorio profundizó el proceso de terciarización laboral que resultó en el quite fuentes de trabajo en las

---

<sup>5</sup> En el trabajo de investigación previo de la autora se problematizó cómo las condiciones materiales y socio-políticas que emergen de la situación de trabajo jugaron en la relación capital-trabajo en la planta y en la construcción de las opciones de organización y lucha. Rodríguez, Florencia, Lucha de clases, conciencia y política. El caso de Propulsora Siderúrgica 1973-1975, en *XII Jornadas Interescuelas y departamentos de historia*, Universidad Nacional de Catamarca, San Fernando del Valle de Catamarca, agosto 2011.

<sup>6</sup> En una investigación previa se pudo desarrollar un análisis del condicionamiento y la clausura de la organización obrera por la acción represiva durante la última dictadura militar. Barragán, Ivonne, Tesis de Grado inédita Licenciatura Historia, Departamento de Historia de la Universidad Nacional de Mar del Plata, “*Prácticas y formas de resistencia obrera de los trabajadores. Astillero Río Santiago 1974-1984*”, 2009.

<sup>7</sup> Volante *¡Basta de atropello! Grupo obrero clandestino de astilleros Organización y lucha*. DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, Astilleros “Río Santiago”, Tomo I. Informe 13 de marzo de 1971. Departamento de búsqueda.

secciones de copería, montaje y carpintería de abordo que los trabajadores denunciaban eran entregadas a la vecina empresa de Propulsora Siderúrgica perteneciente al TECHINT.<sup>8</sup>

Entre 1973 y 1976 se reconstruyó un creciente proceso de politización y reorganización política gremial en las bases obreras, que alcanzaban representaciones se ubicaba políticamente en el amplio campo de la combatividad de izquierda marxista y peronista. Fueron estos nuevos representantes obreros –filiados con las líneas más combativas del sindicalismo del período- quienes vehiculizaron el conflicto salarial en la planta que se tornó cada vez más presente junto a un creciente proceso de debate sobre las condiciones de trabajo por parte de los sectores más militantes del colectivo obrero. Es decir que, durante el tercer gobierno peronista, en el ARS ocurrieron simultáneamente dos procesos de avance y profundización de estrategias autónomas de poder tanto del trabajo como del capital. Estos dos procesos que se oponían por el vértice configuraron la cotidianeidad del trabajo en un devenir intenso e irreversible de lucha de clases.

La patronal de la fábrica llevó a cabo acciones diferenciadas reificando estrategias de subordinación del trabajo al capital, cada vez más ancladas en la puesta en práctica de la violencia explícita, pero con matices de negociación y construcción de consenso para cada una de estas problemáticas planteadas por la parte obrera. Es en nuestra lectura de esas reacciones y acciones puntuales ante el conflicto en la fábrica donde se hilvanó la tesis sobre la complementariedad de las estrategias patronales.

Las estrategias de consenso y confrontación variaron en relación a la demanda obrera. Las respuestas patronales fueron inmediatas frente al reclamo salarial, independientemente del nivel de satisfacción que le dieran a los reclamos de los trabajadores. En contraposición, frente a las demandas vinculadas al proceso de producción, en especial en torno a temas del riesgo físico -que pareció configurarse como algo inherente a la actividad productiva misma- las reacciones fueron nulas o displicentes, moviendo el campo de acción al plano individual y

---

<sup>8</sup> Un volante denunciaba: “Lo que no se dice es ¿por qué se contratan empresas privadas para trabajos que se pueden hacer en el ARS? ¿quienes son los responsables de la falta de organización y planificación? ¿por qué faltan herramientas? ¿por qué hay laburantes sin nada de trabajo? ¿por qué no hay materiales en almacenes? ¿por qué se contrata personal superior para botonear en lugar de servir para mejorar la producción?...” “Para solucionar todo esto la empresa lo mejor que se le ocurre es que marquemos 16.01’, poner una puerta corrediza en el comedor, prohibir que se lleven los residuos y sobre todo amenazar con pedidos e inclusive ya han querido echar compañeros” “¿qué gestiones se hicieron ante el accidente que le costo la vida al compañero NIEVAS” DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, Astilleros “Río Santiago”, Tomo I. Informe 14 de agosto de 1975. *Agrupación Carlos Olmedo (ARS)* DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, Astilleros “Río Santiago”, Tomo I. Informe 5 de mayo de 1971. Departamento de búsqueda.

reactivo de los operarios o al despliegue sin atenuantes de diversas manifestaciones de violencia tanto de la patronal militar como de los grupos militantes en el colectivo obrero.

La profundización de la estrategia patronal de aumento de la producción expuso una dimensión violenta de la relación de clases. El recrudecimiento del proceso productivo intensificó los accidentes laborales con el consecuente costo de vidas. En este marco un soldador murió quemado en el interior de un buque. En el testimonio de un operario del ARS identificamos una modalidad de acción desarticulada de repudio de lo que eran percibidas como condiciones de trabajo y explotación indignas pero no se expresó en un reclamo sindical formal: “Nosotros sabíamos que la causa del accidente era por el mal estado de los equipos para soldar. Al otro día cuando llegamos al ARS, el compañero estaba totalmente carbonizado, pero aún vivía. Con un compañero que le decíamos Chirola, agarramos el primer equipo de soldar, lo arrastramos hasta la orilla del río y lo tiramos. Cuando nos damos vuelta vemos otros trabajadores que están haciendo lo mismo. Tiramos al agua por lo menos 15 equipos. La empresa no nos dijo nada. A la semana había equipos nuevos”.<sup>9</sup> La mencionada indiferencia patronal ante los reclamos por las condiciones de trabajo se evidenció ante una serie creciente de accidentes.<sup>10</sup>

Contrariamente, en el campo delineado de la lucha económica, un recurso patronal consistió en manejar los tiempos de la negociación salarial y del otorgamiento de los aumentos. Lo hacía a partir de desplazar las responsabilidades materiales del salario operario del directorio de la planta a la esfera de influencia del Ministerio de Defensa, que controlaba la ejecución del presupuesto del ARS, o invocaba los límites impuestos por la paritaria nacional y a la estrategia laboral enarbolada por el gobierno en general. Sin embargo, en diferentes momentos de la disputa económica, la estrategia de desactivación del frente de conflicto consistió en la implementación de forma directa de los aumentos salariales. Los aumentos fuera de convenio o de negociación intra-planta fueron realizados bajo la forma de premios por asistencia y aumentos netos explícitamente negociados por fuera de la paritaria.

---

<sup>9</sup> Presentación de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) ante la Cámara Federal de La Plata. *Comisión por la Verdad, hacia la justicia*. La Plata, 22 de marzo de 2000, Pág. 10.

<sup>10</sup> Durante el proceso de pintura de un buque, en 1975, un accidente donde dos trabajadores murieron ahogados. Al fallar los frenos de la grúa flotante, cayeron al río, sin protección de seguridad ni chalecos salvavidas. Uno murió ahogado luego de quedar inconsciente producto del golpe. El otro fallecido fue parte del grupo de compañeros de trabajo que al ver el accidente se arrojaron al río en un intento por salvarles la vida. Presentación de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) ante la Cámara Federal de La Plata. *Comisión por la Verdad, hacia la justicia*. La Plata, 22 de marzo de 2000, Pág. 9. Este accidente no se encuentra datado con precisión en la fuente, ocurrió en diciembre de 1975.

La forma que dibujó la patronal en relación con el campo de lucha salarial implicó además una estrategia tendiente a reforzar la división en el colectivo obrero. En todos los casos, la aplicación del incremento salarial se realizó en función de la escala y la categoría laboral, lo cual reforzaba una dimensión material de estratificación interna del colectivo obrero. Esta estrategia patronal colisionaba con las demandas de la comisión interna combativa en la planta que reclamaba aumentos de suma fija, en oposición a las líneas del peronismo ortodoxo que lideraban la representación gremial en el plano regional quienes y acordaban en línea general con la patronal resultando en la fortificación de la estratificación interna.

Del análisis de los documentos de la DIPBA extrajimos que el movimiento de las bases se oponía a la división de estatus que proponía y favorecía la empresa sin poner en cuestión el escalafón, sin igualar el colectivo obrero en términos de capacitación y antigüedad, pedían era evitar que los sectores más nuevos y menos calificados de la planta quedaran rezagados en términos materiales o salariales. Las organizaciones de base pugnaron por unificar y cohesionar al colectivo operario demandaron incrementos de sumas fijas en repetidas oportunidades. Por ejemplo, en el conflicto del mes de noviembre de 1974. Los trabajadores en su conjunto reclamaban un aumento de cien mil pesos Moneda Nacional (m/n) en el marco del Pacto Social. La patronal propuso otorgar un aumento escalonado, de acuerdo a los módulos de clasificación que implicaba un incremento de trescientos pesos Ley para el peón de menor categoría y mil ciento cincuenta para el oficial. El conflicto de noviembre de 1974 expresó algunos de los límites que la estrategia patronal encontraba en aquella coyuntura de intensa politización y militancia obrera en la fábrica. La oferta fue rechazada por los trabajadores por constituir el porcentaje del 15% establecido por el gobierno nacional para aumentos salariales.<sup>11</sup> Simultáneamente al despliegue de esta estrategia salarial paritaria, que llevaba adelante la representación gremial regional personificada en la ortodoxia peronista de la Lista Azul y Blanca, desde las bases a comienzos de 1975 se reforzó el pedido de sumas fijas como un reclamo de un aumento de emergencia. Hacia fines del mes de febrero el directorio propuso gestionar un premio por asistencia de treinta mil pesos m/n en lugar de los diez mil que estaban establecidos previamente.<sup>12</sup> Este conflicto salarial tuvo una resolución

---

<sup>11</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “*Astillero Río Santiago de Ensenada*”, Tomo I, 13 de Noviembre de 1974.

<sup>12</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “*Astillero Río Santiago de Ensenada*”, Tomo I, Folio 33-34, 19 de febrero de 1975.

considerada aceptable por los trabajadores que obtuvieron, finalmente, un aumento de sesenta mil pesos m/n independientemente del aumento salarial obtenido en discusión colectiva.<sup>13</sup>

Nuevamente, a mediados de año 1975 la cuestión salarial retornó al centro de la escena por un pedido de incremento salarial que llevara el sueldo mínimo –peón- a los seiscientos quince mil pesos m/n más un plus de cinco mil pesos m/n por año de servicio.<sup>14</sup> La patronal se mostró dispuesta a aceptar un mínimo de quinientos treinta mil. La disputa económica se estableció peso a peso y el directorio permanentemente apeló a la diferenciación de funciones/categorías.

Esa profundización de la diferenciación interna al cuerpo de operarios configuró parte activa en la estrategia de construcción de consenso y disciplinamiento potenciando un efecto de diferenciación que reificaba la construcción del obrero mejor pago, con beneficios relativos a su calificación y estabilidad laboral. De un modo que parecía reforzar la distancia entre diferentes estamentos obreros del ARS y entre éstos y los trabajadores empleados en ramas menos dinámicas y pujantes de la región. Otra herramienta de fortalecimiento de esta identificación de los trabajadores con el astillero fue aquella que instrumentó instancias de ingreso de los hijos o familiares de los trabajadores a la empresa ante la jubilación o un accidente de trabajo de los trabajadores.<sup>15</sup>

En este punto, primó la estrategia de conciliación y construcción de consenso en torno de las ideas que propugnadas por el directorio donde el trabajo colaborativo en el ARS confluía en la “construcción y en el bien de la patria”. En el marco de esta negociación los directivos, en la asamblea, también plantearon “reclamos” a la parte obrera. Esperaban que los trabajadores prestaran “más apoyo a AFNE [Astilleros y Fábricas Navales del Estado], trabajando con más dedicación, y buena voluntad, y en disciplina, respetando los horarios establecidos para el desayuno y almuerzo, como reciprocidad al gesto de la empresa que se muestra permeable a sus inquietudes”.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Ídem. Folio 35, 27 de febrero de 1975.

<sup>14</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “*Astillero Río Santiago de Ensenada*”, Tomo I, Folio 54, 17 de junio de 1975.

<sup>15</sup> En el tratamiento de vacantes de ingreso a la fábrica en la negociación paritaria se indica la prioridad de “trabajador de la Base Naval Río Santiago, esposas e hijos de trabajadores fallecidos y/o en actividad, enviados por el gremio”. Fondo Documental Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS), Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo (DNRT), fondo Convenios Colectivos de Trabajo por actividad (CCTa). Convenio 178/1971 Asociación Trabajadores del Estado e/Astilleros y Fabricas Navales del Estado.

<sup>16</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, Astilleros “Río Santiago”, Tomo I. Informe 27 de febrero de 1975. Departamento de búsqueda.

Si bien a lo largo de la historia del ARS predominó una estrategia patronal de alternancia y complementariedad, la imposición de la línea coercitiva por sobre la de integración se consolidó con la dinámica del ciclo de conflicto del período 1973-1976 y profundizada en la coyuntura política que se abrió con la muerte de Perón el 1 de julio de 1974 y la profundización de los efectos del Pacto Social. A lo largo del período analizado se detectó un proceso de incremento creciente en la vigilancia militar en la producción. Esto operó como una instancia de visibilización de la violencia en la vehiculización de la explotación de una fuerza de trabajo que no podía ser disciplinada. La violencia potencial intrínseca a su condición de autoridades militares se movió de un estado de latencia paulatinamente hacia un despliegue explícito y cada vez más permanente de materialidad sobre los cuerpos de los operarios.

Un punto de inflexión en la relación con la violencia en los planteos patronales se abordó a partir del estudio de las consecuencias que generó el estallido de la Fragata Santísima Trinidad. También confluyó con eso, el proceso de intensificación de la militancia política en la fábrica, donde organizaciones político-militares como la JTP vinculada a Montoneros y el PRT-ERP jugaron un rol destacado en la lucha político- gremial, donde el recurso a acciones armadas formó parte del repertorio de estrategias y formas de lucha.<sup>17</sup>

En la madrugada del 22 de agosto de 1975, la agrupación Montoneros, en la fecha aniversario de los fusilamientos de Trelew arguyendo que la “armada asesina que conduce el astillero hace contrataciones con el Reino Unido” estalló una bomba en la fragata Santísima Trinidad, aparcada para su construcción en el astillero.<sup>18</sup> En respuesta al atentado, la dirección de la empresa instaló un Infante de Marina cada tres operarios trabajando, se incrementaron las intervenciones y las formas de seguimiento. Los trabajadores identificaron este tipo de acción patronal como una reacción empresarial con ribetes revanchistas, la disposición de infantes navales en el espacio productivo reconfiguró la dinámica de representación sindical de base en particular y la dinámica obrera en general.

---

<sup>17</sup> Sobre la instrumentación de violencia política y sus implicancias en la lucha sindical ver Lorenz, Federico, “Por la buena o por la mala”. Militancia sindical y violencia política entre los trabajadores navales de la zona Norte, 1973-1975 en Victoria Basualdo (comp.), *La clase trabajadora argentina en el siglo XX Experiencia de lucha y organización*, Buenos Aires, Cara o Ceca, 2011.

<sup>18</sup> DIPBA: Sección “C” N° 2111, Legajo 3760, “Atentado a la Fragata T-42 “Santísima Trinidad” amarrada en Astilleros Río Santiago 22 de Agosto de 1975”, Folio 11: *Comunicado refrendado por Montoneros al subdirector del Diario Clarín.*



En este momento se dio el cambio más significativo en términos de estrategias empresariales. Las modalidades de violencia que configuraron los elementos más destacados del accionar la patronal se entremezclaron con la lucha económica y jugó como elemento potencial y explícito en negociaciones salariales y determinó la praxis política al interior del establecimiento. Un nuevo conflicto salarial comenzó el 29 de octubre de 1975 en la planta y permitió reconstruir la estrategia patronal en diálogo con la forma que tomó una dinámica violenta específica. Los trabajadores planteaban un aumento salarial para llevar el sueldo básico del peón a 1.200.000 pesos m/n. Durante el transcurso de una primera instancia del conflicto salarial ocurrió el secuestro de seis operarios de planta, adscriptos al peronismo ortodoxo. Los trabajadores que estaban llevando adelante la lucha identificaron en un proceder conjunto de la dirección regional del sindicato y la patronal como una confusa táctica que tenía como objeto deslegitimar la lucha análoga a oferta de incremento salarial inferior al solicitado.<sup>19</sup>

Los trabajadores se movilizaron masivamente en defensa de los operarios secuestrados. La aparición con vida de los seis trabajadores coincidió con el extendido rumor que confirmaba la complicidad entre la patronal y la burocracia sindical en el secuestro.<sup>20</sup> La respuesta obrera resultó en la intensificación de las medidas de fuerza en función del reclamo salarial original.<sup>21</sup> Durante la segunda instancia del conflicto, en noviembre de 1975, fueron secuestrados tres delegados, esta vez de las líneas combativas.<sup>22</sup> La escalada de la violencia patronal y la violencia política regional configuró un nuevo escenario político y gremial en la fábrica que crecientemente condicionó a los delegados combativos del astillero e incidió en la dinámica del conflicto.

En este marco la patronal del astillero modificó radicalmente su estrategia a partir de un accionar cada vez más vinculado a una violencia explícita como mediador de la relación de clases en el espacio laboral. Expulsó la lucha de los operarios del ámbito de la fábrica, con un lock out. Así, redefiniendo el lugar del enfrentamiento, combinó la violencia latente por la amenaza de militares custodiando el proceso de producción y la violencia material directa a

---

<sup>19</sup> El 29 de octubre fueron secuestrados los operarios afiliados a la lista Azul y Blanca Carlos Lapasta, Anibal Matraccio, Nilo Bergenhau, Jorge Gimenez, Juan Carlos Delleville y Néstor Toledo. DIPBA: Mesa "B", Carpeta 39, Legajo 43 Astillero Río Santiago de Ensenada, Tomo I, Diario *Mayoría*, 30 de octubre de 1975.

<sup>20</sup> Los seis trabajadores fueron liberados el 30 de Octubre de 1975 en las inmediaciones de la sede sindical de ATE. DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 "Astillero Río Santiago de Ensenada", Tomo I, Folio 47.

<sup>21</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 "Astillero Río Santiago de Ensenada", Tomo I, Folio 49. *El Día*, 31 de octubre de 1975: "Nuevo planteo salarial de los trabajadores de Astilleros Río Santiago".

<sup>22</sup> Los tres secuestrados fueron legalizados como detenidos de la Policía de la Provincia de Buenos Aires y liberados en el mes de febrero de 1976, tras cinco meses de detención, habiendo sido golpeados y torturados.

través de la represión de la Policía de la Provincia de Buenos Aires cuando los trabajadores intentaron realizar una asamblea en las inmediaciones de la planta. Y al mismo tiempo, resignificó la estrategia salarial, si bien manteniendo la dinámica de rápida respuesta, proyectó la resolución fuera de su campo de acción. El comunicado patronal sintetizaba la estrategia: “La empresa AFNE ha rechazado el pedido de aumento de 1.200.000 pesos básicos para el peón y los porcentajes correspondientes al resto del personal, por hallarse fuera de las posibilidades de la empresa y contravenirlas disposiciones del gobierno nacional sobre aumentos salariales” “en vista de lo resuelto por la asamblea realizada en la mañana del día 30 de concurrir el día 31 para mantenerse en estado de asamblea permanente hasta tanto la empresa acuerde los aumentos solicitados, se ha resuelto no permitir el acceso del personal al interior del Astillero, por cuanto están prohibidas las asambleas en horas de trabajo, lo que se mantendrá hasta tanto el personal, en una asamblea general, acepte la oferta de aumentos generales concedidos por la empresa en las circunstancias especiales del día 29 y se comprometa a trabajar ordenada y disciplinadamente” “se previene que reanudado el trabajo, cualquier acto de indisciplina será sancionado con suspensión de tareas a los responsables, sección involucrada o al total del personal”<sup>23</sup>

Esta operación patronal que conjugó violencia simbólica y material hacia la fuerza de trabajo y tuvo efectos sobre su expresión colectiva e individual al provocar un quiebre en la solidaridad. La pérdida real y potencial de la fuente de ingresos tuvo como consecuencia, en un contexto de profundización de la violencia política regional, el quiebre de la unidad obrera y la acción colectiva. El riesgo, esta vez impuesto sobre la fuente de trabajo, se proyectó de manera violenta sobre los distintos sujetos que protagonizaban la representación gremial y constituyó un recurso eficaz a la hora de profundizar los enfrentamientos entre las distintas agrupaciones obreras.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, Astilleros “Río Santiago”, Tomo I. *El Día*, 1 de noviembre de 1975.

<sup>24</sup> Un volante firmado por Obreros Justicialistas del ARS sostenía: “*Hoy como el viernes y el lunes los que hace años que trabajamos en este Astillero, vemos que esta situación se la debemos a la acción de los Troskos, Montos, Comunachos, a la Judía Matilde que se han pasado jodiendo con pedidos pelotudos...A ver que hacen ahora los chantas troskos, montos, comunachos y la judía Matilde, si llegan a cesantear a algunos de nosotros compañeros, o si se llevan la Fragata y el San Antonio a Dársena Norte para terminarlos, gracias a la influencia de nuestro cornudo Ministro de Defensa que, además ya ha dicho “que para trabajar así cerramos el Astillero hasta febrero y lo depuramos de vagos y activistas”, o se olvidan de 1962. Mientras tanto nosotros los que llevamos años trabajando en la empresa miramos como unos pelotudos que nos llevan como ovejas siguiendo a los chantas. Esto no va más, luchemos para que se reabra la fuente de trabajo y que se limpie tanto de abajo como de arriba de “zurdos” y corrompidos nuestro querido astillero*”.DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Folio 64. Algunos volantes amenazan a los delegados combativos de ser “ajusticiados”. Ídem, Folio 66. El destacado es nuestro.

La mediación de violencia explícita y abierta en lugar de las estrategias consensuales y negociadoras anteriores a 1974 continuó durante primeros meses de 1976. La sistematización de la represión a cargo de las fuerzas paramilitares de la Triple A, el secuestro y asesinato de delegados del astillero y de fábricas de la región conllevó la conformación de una comisión de representantes sindicales a fin de solicitar la intervención y gestión en la liberación de los trabajadores secuestrados del Director del astillero.<sup>25</sup> La respuesta de la dirección de la fábrica fue comprometer su ayuda a cambio únicamente del levantamiento de las medidas de fuerza.<sup>26</sup> Esta acción chantajista tuvo como contrapartida una profundización del accionar obrero en la planta.

El 18 de marzo de 1976 los trabajadores iniciaron un paro progresivo de dos horas por día por aumento salarial. Al día siguiente al inicio de la medida de fuerza fueron secuestrados y asesinados tres delegados del astillero.<sup>27</sup> Al cuarto día de la medida de fuerza se procedió nuevamente al cierre de la planta mostrando el accionar conjunto del Directorio de AFNE y el Ministerio de Defensa. Una solicitada firmada por la dirección de AFNE expresaba: “*La medida de carácter temporal, se había adoptado en virtud de actos de indisciplina laboral y para preservar la seguridad interna del establecimiento*”.<sup>28</sup> El recurso al cierre de la fuente de trabajo en suma a la creciente represión de los delegados de sector y de delegados y representantes sindicales en la región re-configuró las condiciones de posibilidad de la acción colectiva en el período previo a la consumación del golpe de Estado de 1976.

\*\*\*

En el caso de PPS, la estrategia gerencial tendió a una propuesta integradora donde primó la dimensión conciliadora de la relación de clases en el ámbito de la producción. El espíritu patronal propuso como leitmotiv “gana la empresa, ganamos todos”. La relación laboral en la planta se definió, concretamente entre la construcción de consenso y el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, siempre más anclada en el primero de los términos, pero con un uso discrecional del segundo, frecuentemente puesto en práctica por otros actores ajenos a la personificación directa del capital, es decir de un modo terciarizado. En línea con el devenir de la lucha de clases entre 1969 y 1976, y en particular el trienio 1973-1976, la

---

<sup>25</sup> El 19 de febrero, dos días después de recuperar la libertad tras una detención de varios meses, fue secuestrado y asesinado esa misma noche el técnico del astillero Alcides Méndez Paz. Informe CONADEP 2006 *Nunca Más. Anexos*. (Buenos Aires: EUDEBA): Tomo II Pág. 1064.

<sup>26</sup> DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “*Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada*”, Folio 6, 19 de enero de 1976.

<sup>27</sup> Fortunato Agustín Andreucci, Jorge Pedro Gutzo y José Luis Lucero. Informe CONADEP 2006 *Nunca Más. Anexos*, Buenos Aires, EUDEBA: Tomo II, Pág. 981; Tomo I, Pág. 1037.

<sup>28</sup> Diario *El Día*, 21 de marzo de 1976.

profundización de la organización política de base y el peso creciente de estrategias revolucionarias imprimió una estampa específica en un contexto cada vez más limitado para la estrategia patronal de conciliación de clases.

Cuando comenzó a planificarse la construcción de PPS, en 1962 la relación entre el gobierno dictatorial de Onganía y la dirección de la empresa de Rocca, se cimentó en torno de privilegios económicos e impositivos. Techint conformaba ya desde ese entonces un conglomerado multinacional de complejas imbricaciones productivas con empresas dinámicas italianas –Fiat de Turín, Italsider de Génova y Finanziaria Siderúrgica de Roma-.<sup>29</sup> Propulsora daba la imagen de empresa nacional que contribuía al proyecto siderúrgico de Ensenada, y permitía vincular el complejo corredor fluvial bonaerense con el santafecino y desarrollar humana y materialmente la región de Ensenada. La dictadura intentó consolidar la confluencia entre los intereses de desarrollo nacional autónomo y nacionalismo productivo militarista.

La empresa construyó un equilibrio inestable de control y beneficios. Durante los primeros años de funcionamiento de la planta dicho equilibrio se sostuvo en el hecho singular de una convergencia patronal, sindical y gubernamental. El punto de inflexión lo indicamos para el año 1973 y el retorno del peronismo al poder, el establecimiento del Pacto Social y la profundización de la lucha entre los sectores revolucionarios y reformistas del movimiento obrero.

La estrategia empresarial en PPS tuvo como cimiento una lógica corporativista que a lo largo de todo el periodo analizado permaneció como columna vertebral de la política del capital en esa empresa y dio sustento a la praxis conciliadora. Sin embargo, la relación variable entre construcción de consenso y la disposición al uso de la violencia –latente y abierta- varió al ritmo de la confluencia de los tres actores mencionados y de la acción de la fracción de la clase obrera empleada allí– fundamentalmente a partir del armado de listas opositoras en la planta y con el cambio de coyuntura política nacional que implicó el fin de la dictadura de la revolución argentina y el comienzo del tercer gobierno peronista-.

La acción empresarial tendiente a lograr consenso en el colectivo obrero presentó múltiples y complejas expresiones. En términos de la tesis sostenida por Claudia Figari la actividad productiva en si misma resultó productora de subjetividad.<sup>30</sup> El orgullo obrero por el

---

<sup>29</sup> Foja 28 Las vinculaciones de esta empresa de capital “nacional” se rastrean hacia el período del gobierno fascista de Mussolini. En este punto se tuvo especial atención a las influencias corporativistas en el planteo industrial que se identificaran en la estructuración de la relación de clases al interior de la empresa en Ensenada.

<sup>30</sup> Figari, Claudia, “Hegemonía empresarial y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada” en Claudia Figari, Paula Lenguita, Juan Montes Cató (Comp.) *El Movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2010.

dominio del oficio y la pericia en el manejo de maquinaria sumada a los ingresos comparativamente altos y la estabilidad configuraron pilares de la acción empresarial tendiente a la retención de la fuerza de trabajo, en primer término, y a lograr el mayor grado de colaboración posible en el esquema productivo.

El planteo corporativista expresaba una estrategia específica de producción y una global de realización de la ganancia. Es decir, la intensión de lograr un acuerdo explícito o implícito (resolución de conflictos y tensiones) contribuyó a la conformación de un compromiso en términos de propósitos y criterios de gestión de la empresa y respecto a los medios empleados para implementar de manera coherente la estrategia elegida de realización de la ganancia.<sup>31</sup>

Por otro lado, para la construcción de conciliación e integración tuvo un peso determinante el sentido de pertenencia y los valores de lealtad a la “familia que era la empresa”. En la unidad trabajo-capital jugó la relación especial que forjó la empresa con la dirección regional del sindicato Unión Obrera Metalúrgica (UOM). La dirección de la UOM propició entre los operarios la percepción de un estado de privilegio y status superior respecto del resto de la clase obrera argentina; los altos salarios relativos, beneficios parciales que emergieron del empleo en la empresa, la carrera interna y mercado de trabajo intra-planta consolidaban el leitmotiv empresarial anteriormente referido. El vértice donde el accionar patronal y el de la dirección burocrática de la UOM se unieron fue en la vehiculización de la dinámica de integración “no conflictiva” de los términos de la relación de clases.<sup>32</sup>

Una expresión de la confluencia de la patronal, el gobierno militar, el sindicato y el personal jerárquico de la empresa se puso de manifiesto en los festejos del segundo año de producción.<sup>33</sup> Desde una perspectiva que enfatizaba el corporativismo como planteo social, este tipo de eventos constituyeron una instancia de construcción de consenso a partir de la idea de “estamos trabajando para la región, todos somos importantes para la producción y la vida”. Los discursos que se dieron ante la totalidad de los empleados y operarios de la firma se estructuraron en esa línea; primero habló Rocca, después el delegado de la lista azul de la UOM –la única lista gremial en la fábrica hasta 1973- y luego el gobernador de la provincia

---

<sup>31</sup> Ver un análisis sobre la construcción de estrategias de ganancia en Enrique de la Garza Toledo y Julio César Neffa, “Modelos económicos, modelos productivos y estrategia de ganancias: conceptos y problematización”, en *Trabajo y modelos productivos en América Latina. Argentina, Brasil, México y Venezuela luego de la crisis del modelo neoliberal*. Buenos Aires, Clacso, 2010. Pp. 30.

<sup>32</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Carpeta 131, Tomo I *Visita del señor gobernador de la provincia de Buenos Aires ala Propulsora Siderúrgica S.A.* Foja 36

<sup>33</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Carpeta 131, Tomo I *Visita del señor gobernador de la provincia de Buenos Aires ala Propulsora Siderúrgica S.A.* Foja 37

de Buenos Aires. El espíritu del discurso de los tres oradores cimentaba aquellos planteos en torno de dos ideas claves: 1) existen buenas y malas empresas, y 2) el abismo entre una y otra lo constituye la fluidez y muta complementariedad en la relación de clases mediada por el accionar del gobierno.<sup>34</sup>

Luego de la ceremonia general para toda la “familia”, la patronal tuvo su festejo privado con el gobernador y el personal jerárquico de la empresa en un almuerzo, así el planteo corporativista, reforzó la consolidación un frente de clase burgués. Este movimiento doble, simultáneo y confluyente puso de manifiesto el carácter del accionar conjunto de la gerencia y el gobierno de turno que construyó una linealidad patronal-estatal.

De todos modos, en el planteo de integración consensual hubo una latencia de violencia como contraparte del disciplinamiento laboral. De hecho, la patronal sostuvo una permanente y sistemática vigilancia sobre la fuerza de trabajo y lo que ocurría en la región de fisonomía claramente proletaria<sup>35</sup>. Se estableció un ida y vuelta entre los servicios de inteligencia propios de la empresa –obreros buchones, infiltrados, etc.<sup>36</sup>- y los de la Policía de la Provincia de Buenos Aires. La empresa tenía información de todos los sectores: de los trabajadores con mayor influencia política gremial, de los que mejor aceptaban los cambios, de los que perfilaban para jefes de sección, de los que simpatizaban con el gremio, etc.”<sup>37</sup> En agosto de 1967, cuando comenzó a conformarse el complejo industrial en Ensenada, se registró simultáneamente el comienzo de las actividades de seguimiento y búsqueda. En el acecho casi diario de la lucha de 108 días liderada por los representantes de base durante el año 1974, el seguimiento y espionaje por parte de los servicios de inteligencia se profundizó.

---

<sup>34</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Carpeta 131, Tomo I *Visita del señor gobernador de la provincia de Buenos Aires ala Propulsora Siderúrgica S.A.* Foja 36

<sup>35</sup> Forman parte de los legajos de la Mesa B Ensenada, Carpeta 131, Legajo 6, y Carpeta 33, Legajo n 33 (varios tomos), Mesa Ds, Legajos 2512, 3071, 3367, 3448; Bélico Legajos 256,667, Daños Legajo 2740, 2741 Se pudo identificar que al menos habría dos tipos de informante que, a su vez, construían dos tipos de documentos diferentes producto de sus condiciones de acceso a la información. En primer lugar, reportes internos realizados por personas infiltradas dentro del colectivo obrero o informantes empleados en la fábrica como personal jerárquico, o contratado –generalmente de mantenimiento-. En segundo lugar, reportes externos producidos por personal vinculado a las fuerzas de seguridad que no estaba infiltrado en las organizaciones y que tenía un acceso tangencial a los hechos. Aquellas perspectivas de los informantes dieron un sesgo diferente a los documentos que aunque indicando idénticos hechos, atendían en cada caso a lógicas diversas en su recolección de los datos. Otro sesgo en los materiales estuvo dado por el énfasis en el seguimiento de la presencia las “organizaciones guerrilleras” en la fábrica - incluso en situaciones en las que su rol no fue ni único ni tan determinante como la permanente mención haría suponer.

<sup>36</sup> Ver Esponda, Alejandra, “*La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores*”, Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones, 2007

<sup>37</sup> Rodríguez, Florencia “Conflicto obrero en AMBA entre 1969 y 1976. Estudio del caso de Propulsora Siderúrgica”, en *Memoria de XII Jornadas Interescuelas y departamentos de Historia* CD ROM, San Carlos de Bariloche, 2009.

Los informes de los espías se conformaron al calor de las disputas entre facciones sindicales enfrentadas al interior de la plata, más que en la oposición capital-trabajo.

En los documentos del fondo de la DIPBA, la relación de clases aparecía desdibujada en términos de lucha entre intereses opuestos; el accionar específico del capital estaba obliterado detrás de los enfrentamientos más visibles entre facciones de la clase obrera que disputaban la orientación general de la misma, y la dinámica específica de conflicto en la planta.<sup>38</sup> El accionar de elementos paramilitares y de organizaciones político militares que cruzó la lucha en la empresa también se abordó con un alto grado de externalidad de la relación fundamental y en diálogo con la tesis de la guerrilla industrial, nuevamente oscureciendo el lugar del capital.<sup>39</sup>

En la estrategia consensual-corporativista en la empresa identificamos dos etapas de desarrollo. Primero de confluencia casi perfecta de los tres términos patronal-sindical-gubernamental hasta 1973. Segundo, la profundización del ciclo de lucha de clases que resultó en una mayor tensión entre 1973 y 1976. El punto decisivo estuvo dado por un cambio cualitativo en el uso de la violencia, que se incrementó y se perpetró a manos de agentes no directamente vinculados con el capital – fuerzas de seguridad, matones, la triple A-. Asimismo hubo un uso cada vez más selectivo de las políticas de consenso, que se desplegó pivotando sobre el elemento de status y poder económico relativo de la masa operaria.

Aunque entendemos que no se trató de una estrategia específica y única de PPS su puntualización permitió acceder a cómo se desplegó en concreto en un caso que evidenció singularidades y movimientos generales a la rama industrial a la que pertenecía. La política de integración propiciada por la patronal no fue lineal ni general, sino que se estructuró en la dialéctica de la lucha de clases. El doble movimiento de incorporación y expulsión, estuvo fuertemente determinado por la voluntad empresarial de ruptura de la unidad del colectivo obrero. El todo como unidad que emergía de estar empleados por la misma patronal, fue lo que la gerencia buscó fraccionar favoreciendo la segmentación y la diferenciación interna especialmente en términos de salarios relativos y de beneficios puntuales. En el planteo general del sindicato para la rama, los obreros tenían una serie de beneficios en relación a la especialidad, categoría y antigüedad. Respetando esos lineamientos generales la empresa hizo

---

<sup>38</sup> Funes, Patricia, “Secretos, confidenciales y reservados”. Los registros de las dictaduras en la Argentina. El Archivo de la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires” en Quiroga, Hugo y Tcach, Cesar, (Comp.) *Argentina 1976-2006. Entre la sombra de la dictadura y el futuro de la democracia*, Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2006.

<sup>39</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Carpeta Daños, legajo 2740, *Comunica Empleado Berardinelli, 2-8-74*. Foja 89. Ver Löbbe, Héctor, *La guerrilla fabril. Clase obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte del Gran Buenos Aires (1975-1976)*, Ediciones RyR, Buenos Aires, 2009.

un uso discrecional en el acceso a las horas extras, que al pagarse al 100% del valor tenían un efecto fundamental en el salario de bolsillo de estos trabajadores. Los salarios diferenciales implementados al interior del colectivo obrero, buscaron enfatizar las dimensiones de status que se estructuraban en torno del dinero de bolsillo que cobraba cada trabajador.<sup>40</sup>

El factor técnico fue un elemento que se utilizó para la construcción de consenso y de diferenciación interna del colectivo obrero. Las instancias de perfeccionamiento técnico funcionaron como ámbito de nivelación de saberes, profundización de conocimientos específicos y particulares y, fundamentalmente, de construcción de subjetividades e identidades de los trabajadores con la actividad productiva desarrollada y con la empresa. Esta estrategia de formación de la fuerza de trabajo propia se repitió en varias industrias dinámicas durante el período de maduración de la segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones<sup>41</sup>.

En esa línea, se pudo identificar el fomento a la carrera individual y de competitividad entre los trabajadores. La patronal, a través de la selección de operarios de base, propuso una carrera singular de ascenso jerárquico en la empresa que construía lealtades verticales y tendía a provocar escisiones en el plano horizontal de la pertenencia de clase. Se trató de una táctica que, combinada con los procesos sistemáticos de seguimiento y espía a los trabajadores, procuraba desarticular la organización de base y escindir la unidad de acción de los operarios.

Un informe de inteligencia cita la siguiente información: el jefe de turno había ascendido desde operario al cargo de cuello blanco “en base a su comportamiento laboral fue ascendido a jefe de turno de la sección despacho”. Se enfatizaba una desvinculación de la política interna de la fábrica “es una persona que no registra ningún tipo de antecedentes como gremialista, tampoco como político y goza de muy buen concepto laboral”. El accionar específico de este sujeto durante un largo conflicto político-gremial que se desarrolló durante 108 días permite poner de relieve el efecto concreto que este tipo de ascensos tenía y debía tener (de acuerdo con la táctica del capital) en relación con el accionar obrero. Durante el período de trabajo a reglamento y retención de horas extras, este ex operario ahora jefe “en

---

<sup>40</sup> En un trabajo comparativo previo se abordó esta dinámica desde una perspectiva de género, problematizando modelos de masculinidad presentes en la fábrica a fin de profundizar la comprensión de la naturaleza y la dinámica de la conflictividad obrera. Ver, Barragán, Ivonne y Rodríguez, Florencia, “Clase, género, politización y violencia. Los casos del Astillero Río Santiago y Propulsora Siderúrgica 1974-1975” en *Revista de Estudios Marítimos y Sociales* (UNMdP), en prensa.

<sup>41</sup> Rodríguez, Florencia, “Escuelas privadas de Empresa. Notas iniciales sobre una estrategia del capital en las décadas del 60 y 70” en Elisalde, Roberto y Ampudia, Marina (comp.) *Trabajadores y educación*, Ed. Buenos Libros, Buenos Aires, 2010.



reiteradas oportunidades invitó al sector obrero a que estos realicen horas extras, cuando había una resolución de asamblea del personal en conflicto no autorizaba en ningún sector de la planta la realización de horas extras, ya demás hacía comentarios relacionados en contra del movimiento de las medidas de fuerza”.<sup>42</sup>

Otro frente de expresión de la política del capital fue la racionalización productiva y el incremento de las cuotas de producción. En PPS jugaron un rol relevante al igual que en el ARS. De acuerdo con las denuncias que realizaron, durante diferentes instancias de lucha, los trabajadores y sus organizaciones políticas la evolución productiva de PPS pasó de “un déficit 30 mil millones en 1973”—es relevante recordar que la producción propiamente dicha había comenzado en 1967, con lo cual era un período de amortización de inversiones- “a un nivel de inversión de 11 millones de U\$S,” en relación con el desarrollo de las ramas a nivel nacional y con la crisis mundial que se avecinaba, para 1974-1975 donde mostraba un “aumento de rentas 3.3%”<sup>43</sup>

El ya mencionado tema de las horas extras en determinados momentos prolongaba a casi al doble el tiempo de trabajo. Se trataba de una estrategia productiva dual, por una parte, aumentaba los márgenes de ganancia relativa y, al mismo tiempo, incrementaban el salario de bolsillo de los trabajadores de manera individual y producto de sus destrezas o esfuerzos particulares. La patronal propició de este modo una relación imbuida de la conciliación de intereses en el ordenamiento productivo donde el ingreso que provenía de las horas extras buscaba mitigar la oposición de intereses a partir de un rédito inmediato que en última instancia funcionaba como una estrategia eficiente para encubrir la explotación —ingreso salarial real- y asegurar un excedente potencial y real de trabajo.<sup>44</sup>

En 1974, durante el conflicto salarial que se desarrolló por más de 100 días, cobraron detalle algunos de los planteos generales que hasta aquí mencionamos. La empresa estableció una política de avance sobre el trabajo con múltiples acciones que modificaron la dinámica de la estrategia patronal. Durante la toma del establecimiento por parte de los trabajadores de

---

<sup>42</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Carpeta Daños, legajo 2740, *Atentado contra el domicilio de un directivo del establecimiento de Propulsora Siderúrgica, Ensenada 2-8-74*, Foja 101

<sup>43</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Propulsora Siderúrgica, Tomo I, Carpeta 39, Legajo 33, nota periodística *Sin variantes en la situación de Propulsora Siderúrgica* y nota Importancia de la empresa. Foja 123

<sup>44</sup> En diálogo con la teoría de Burawoy sobre “el juego” como elemento de integración a la lógica productiva de la empresa, las horas extras aparecen como una herramienta que a partir del incremento del ingreso económico profundizan la autoexploración de los trabajadores. “El juego no refleja una coincidencia de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre los valores, sino en luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la dirección para definir sus reglas”. Ver Burawoy, Michel, *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989. Pág. 108.

base, la dirección del sindicato y la patronal no intervinieron, ni negociaron, dejando a los huelguistas en soledad y sin interlocutores con quienes resolver el problema salarial que planteaban. El centro de la negociación corrió por manos del gobierno, y del ministerio de trabajo, que no logró destrabar el conflicto justamente por aquella actitud. A la toma del establecimiento, que se depuso con la condición de que no hubiera despidos, se pagaran los días caídos y se atendiera a la demanda salarial, le siguió una política de trabajo a reglamento y no realización de horas extras. La empresa, debía enviar telegramas a los operarios para su reingreso a la planta, pero más de 80 obreros, entre los que se encontraba la masa combativa que dirigía el conflicto, quedó fuera de la planta.<sup>45</sup> Ese proceso de reincorporación lento, expresaba la dinámica patronal en una situación de conflicto en la construcción de integración a partir de la ruptura del colectivo obrero con la connivencia de la dirección regional de la UOM. El poder de los trabajadores de base organizados disputando la orientación conciliadora y sostenedora del Pacto Social de la dirección regional del gremio, puso en jaque la efectividad de la política patronal.

Por otra parte, el ya mencionado accionar desorganizador e individualizador propiciado por los trabajadores jerárquicos de la planta introdujo una dimensión de violencia latente y explícita hasta entonces no visible. Aquel proceder apuntó a romper los consensos a los que arribaron los trabajadores en lucha en su instancia más democrática – la asamblea- y apeló a la dimensión material individual de realización de horas extras que configuró un campo de disputa violenta de intereses ya no conciliables.

La implementación de formas de control interno de manera cotidiana en el lugar de trabajo significó magnificar el control, análogamente el avance de la derecha sindical y paramilitar sobre los trabajadores con mayor militancia en la región fueron condicionantes potentes de la acción colectiva de los trabajadores de PPS. Los ataques con armas de fuego, que sufrieron algunos de los activistas durante el conflicto aparecieron en los informes de inteligencia confusamente como enfrentamientos entre facciones y sectores obreros. La empresa “ausente” durante este despliegue de violencia sin embargo configuró una ausencia presente porque el escenario de la confrontación fue la planta de Ensenada y estuvo sustentada en la dinámica de lucha con la patronal. Los obreros en conflicto denunciaron a la prensa que la represión de la policía a los operarios que tomaron la fábrica se realizó bajo la orden explícita de la gerencia de PPS y los informes de inteligencia apuntaron también el protagonismo empresarial.

---

<sup>45</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Propulsora Siderúrgica, Tomo I, Carpeta 39, Legajo 33 *Asamblea del personal de Propulsora Siderúrgica* – informe de espica 1-6-74, Foja 190.

En esta dinámica, la represión policial en conjunción con el accionar paramilitar incidió, entre otras dimensiones, sobre la posibilidad de establecer alianzas con el sindicato de ASIMRA<sup>46</sup>, que agrupaba al personal jerárquico en la empresa, que por temor a las represalias y a por la “falta de garantías” el 29 de mayo retornaron al trabajo. Otra expresión de la violencia que jugó en el conflicto y redefinió la dinámica de la relación entre capital y trabajo, fue el ataque realizado contra un jefe de turno de la planta que como indicamos anteriormente terciaba en la dinámica de trabajo a reglamento buscando “quebrar” voluntades en pos de que comenzaran a realizar horas extras, ganaran más dinero de bolsillo y de ese modo, individualmente, abandonar la lucha.<sup>47</sup>

\*\*\*

Durante el contexto de intensificación de las luchas sociales entre 1973 y 1975 los trabajadores de las empresas aquí analizadas profundizaron sus procesos de organización y generaron condiciones de posibilidad para que ciertos ordenamientos y relaciones de fuerza en el interior de las plantas analizadas fueran cuestionados.

En estas grandes empresas pertenecientes a las industrias dinámicas se configuró una estrategia patronal bifurcada hacia sus operarios. Una parte de ella tuvo anclaje en acciones tendientes a la lograr la integración y la identificación de la fuerza de trabajo con la fábrica y con la actividad productiva que fue, a su vez, productora de elementos de identificación del trabajador con el oficio. Análogamente, las prácticas de control y vigilancia de los colectivos fueron “mediadas” en esta etapa y en estas fábricas por una serie de condiciones consideradas como beneficiosas por los trabajadores en términos comparativos en relación al conjunto de la clase obrera en la región.

La complementación de los componentes de integración y disciplinamiento de la estrategia patronal estuvieron marcados por una creciente acción coercitiva. Allí fue donde el capital, ante la profundización de la lucha de clase y de la conflictividad, profundizó de manera diferenciada para cada uno de los casos la aplicación de diferentes modalidades de violencia sobre los trabajadores. Es decir, en el contexto de profundización de la lucha entre el capital y el trabajo en el período 1973-76 y a partir de la mirada "situada en casos específicos -fábricas- se pudo observar que la acción integradora fue desplazada en función

---

<sup>46</sup> Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica de la República Argentina.

<sup>47</sup> DIPBA, Mesa B Ensenada, Propulsora Siderúrgica, Tomo I, Carpeta 39, Legajo 33 *Asamblea del personal de Propulsora Siderúrgica* – informe de espica 1-6-74, Foja

de la profundización de una praxis empresarial de coerción en el ejercicio del control sobre la fuerza de trabajo. La resolución del desafío planteado por el trabajo se desarrolló en términos de disciplinamiento pero no de una forma única y lineal- violencia terciarizada en el caso de Propulsora Siderúrgica y aplicación creciente de violencia material sobre los trabajadores en el Astillero Río Santiago- y no sin el auxilio de la conciliación e integración segmentada de intereses de clase.

En términos de especificidad que aportaron los casos estudiados pudimos identificar para el caso de PPS un disciplinamiento desarrollado en la materialidad del proceso de trabajo. La estrategia productiva de PPS, de extensión de la explotación de la fuerza de trabajo bajo la modalidad de horas extras, tuvo dos entidades análogas: en primer término, seguir siendo capital, es decir, ganar en la competencia con otros capitalistas y establecer mayores márgenes de ganancia, y en segundo lugar, explotar cada vez más eficientemente a los trabajadores, reificando la explotación en términos de mayores salarios y de beneficios sociales, que se proyectaba en términos individuales sobre el colectivo obrero cuyo objetivo consistía en generar rupturas horizontales y alianzas verticales. Por su parte, las formas que asumió la violencia perpetrada por la patronal-militar del ARS configuraron una singularidad en la relación social de producción e intervinieron en la consolidación de modalidades de acción sobre los cuerpos de los trabajadores.

El creciente proceso de organización sindical de base, de profundización de la politización y de participación en novedosas formas de organización regional generó mayores condiciones de posibilidad para la desnaturalización/ruptura del velo que reificó la relación laboral y propugnó un terreno fértil para la lucha colectiva con carácter clasista. La profundización de las vías coercitivas se dio en ese proceso sobre colectivos obreros -no disciplinados- en el marco de una creciente violencia política y paramilitar que se entrecruzó directamente con la lucha sindical.

Es decir, en términos de estrategias patronales, en el período previo al Terrorismo de Estado, en ambas empresas el conjunto de elementos productores de mitificaciones, formas manipulatorias, captura de voluntades iniciaron un proceso de eclosión frente al proceso de profundización de la lucha de clases y cedieron protagonismo frente a una respuesta empresarial tendiente a lograr una recomposición hegemónica del capital mediante una serie de acciones disciplinadoras en los lugares de trabajo.