



CLASE OBRERA Y DICTADURA MILITAR EN ARGENTINA (1976-1983)

NUEVOS ESTUDIOS SOBRE
CONFLICTIVIDAD Y CAMBIOS ESTRUCTURALES



EDITADO POR
LUCIANA ZORZOLI Y JUAN PEDRO MASSANO

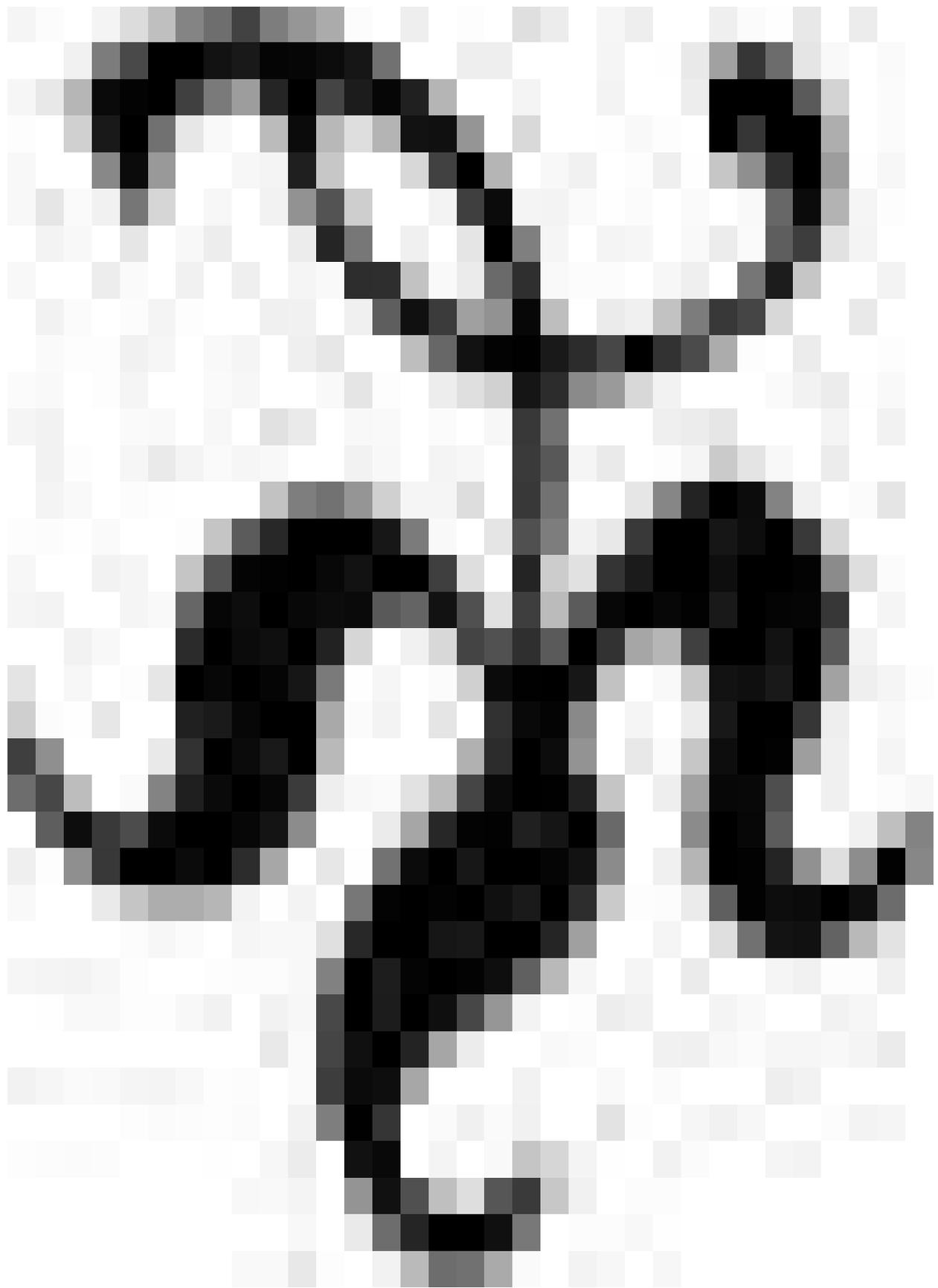
CAPÍTULO 9

■

**Los dirigentes sindicales y la última dictadura. Entre
“interlocutores válidos” y “curadores” del patrimonio
gremial**

Daniel Dicósimo

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO



Introducción

ES COMÚN PRESUPONER QUE durante el “Proceso de Reorganización Nacional” los dirigentes de las seccionales de sindicatos nacionales se comportaron frente a los empresarios y el Estado según un continuum de actitudes que iría desde la representación tolerada por la dictadura, esto es, como “interlocutores válidos”, a la pasividad resignada, o sea como simples administradores de las obras sociales y el patrimonio de las sedes gremiales. En nuestro estudio de las seccionales de la UOM Tandil y de AOMA Barker pudimos corroborar que este preconceito parece corresponder a la realidad histórica.¹

Pero, ¿por qué fue así? Tratándose de dos sindicatos que habían sido poderosos y a su manera combativos antes del golpe de Estado de 1976, cabe buscar explicaciones. La violencia estatal y paraestatal que se abatió sobre ellos es una razón importante, pero no la única, sobre todo en estos casos en que las izquierdas no habían conquistado posiciones significativas en su interior y por lo tanto la represión no se cobró un número decisivo de víctimas entre dirigentes, delegados y activistas. Otra razón para tener en cuenta es el impacto que tuvo el cambio de régimen político sobre los “recursos sindicales”, entendidos como los recursos políticos, industriales y organizativos, quitándoles el peso y la densidad que habían tenido y que habían permitido a los sindicatos ejercer un gran poder de presión sobre los empresarios y el Estado.²

Estas variables no fueron las únicas que influyeron negativamente sobre las acciones externas de los gremios, la moderación de las mismas no se entiende acabadamente si no consideramos la relación entre ellas y la dinámica interna de la organización, lo que Santiago Duhalde llama “la política articuladora interna”, entendiendo por esto “que el establecimiento de las acciones externas de un sindicato debe ser considerado como el resultado de las contradicciones inscriptas en la estructura misma de la entidad gremial”.³ En este capítulo nos centraremos en la dinámica interna de la UOM Tandil y AOMA Barker y su relación con las acciones externas, teniendo como ejes la crisis de la representación sindical, la relación entre dirigentes seccionales y delegados de fábrica, y la tensión entre representación y representatividad.

La dinámica interna sindical y las acciones externas en un contexto de disciplinamiento laboral: la crisis de la representación sindical

En el caso del sindicato metalúrgico, la actividad reivindicativa a nivel nacional se paralizó como efecto de la coacción estatal y la aplicación de una legislación laboral y sindical regresiva, que afectaban a todo el movimiento sindical, pero en particular por la intervención de sus órganos administrativos nacionales. La seccional Tandil no fue una excepción. Su Comisión Directiva quedó reducida a solo dos miembros, el secretario general y el adjunto, y la red de comisiones internas y delegados que unía al sindicato con las fábricas de la ciudad fue desarticulada.

El 22 de marzo de 1976, la incertidumbre y el malestar que generaban entre los trabajadores las suspensiones y el atraso del pago de las quincenas se expresaron en una movilización de 1.200 obreros, que ocupó el sindicato y presionó al secretario general para que renunciara. Lo acusaron de no presionar a las empresas para que liquidaran correctamente el aumento salarial de enero y de deslealtad con los operarios que habían reclamado un régimen especial por la insalubridad en la principal fundidora, Metalúrgica Tandil; el día siguiente, 23 de marzo, el Congreso de Delegados aceptó su renuncia por mayoría. La intervención militar de la UOM lo confirmó en su cargo unos días después y las empresas lo convocaron como representante gremial en cada conflicto del período.

Las empresas locales reconocieron de buena gana a los dos secretarios como representantes de los trabajadores, y los convocaron para resolver problemas que afectaban a la producción. Cuando en los primeros meses de 1978 cayó bruscamente la demanda de autopartes provenientes de las terminales automotrices y la empresa se vio obligada a reducir la semana de trabajo de 45 a 32 horas, obtuvo del sindicato local un acuerdo para pagar solo un 75% de los jornales caídos, agradeciendo a sus dirigentes “el alto espíritu de comprensión y colaboración” que habían manifestado.⁴

A partir de este caso, y no descartamos que haya habido otros que no quedaron registrados, puede comprenderse qué significaba para los sindicalistas y los

empresarios el papel del “interlocutor válido”. Entre los meses de marzo y diciembre de 1976, estos últimos habían eliminado a la Comisión Interna y los delegados más activos de la planta a través del retiro voluntario, pero ese “vacío” no les garantizaba libertad absoluta para imponer su autoridad en materia de condiciones de trabajo. En efecto, durante 1977 Metalúrgica Tandil había intentado suprimir las pausas reglamentarias para el descanso en la sección de fusión, pero los trabajadores reaccionaron con una demanda judicial en el Tribunal del Trabajo y las repercusiones públicas del conflicto causó cierto malestar en el Comando de la 1º Brigada de Caballería Blindada asentada en Tandil, por lo cual la empresa se vio obligada a retroceder.⁵

La iniciativa de convocar al sindicato obedecía, por lo que se puede apreciar, a la necesidad de construir cierto consenso con el plantel obrero respecto a las directivas mediante la negociación, que incluía la concesión de algunos beneficios económicos, y de legitimar la aplicación de las mismas, evitando o moderando las tensiones y el rechazo que pudieran generar. No todos los dirigentes estaban calificados, desde el punto de vista empresario, para desempeñar ese rol; en este caso, el secretario general tenía a su favor una trayectoria y unos antecedentes reconocidos por el Directorio y, en consecuencia, por las fuerzas del orden.⁶

No obstante, hay otros elementos, además del perfil del secretario general, que nos permiten interpretar porqué la actuación de la seccional fue moderada y conciliadora en los conflictos que pronto surgirían. El sindicato, a nuestro entender, estaba condicionado en su accionar reivindicativo por una combinación de factores, como la división de la conducción gremial y política de la UOM, el alineamiento político de la mayoría de la misma con el gobierno militar y la reducción de los recursos financieros que sostenían los servicios sociales. Haremos una breve descripción de los mismos.

Marginado Lorenzo Miguel de la conducción,⁷ una veintena de líderes seccionales dirigidos por Luis Guerrero (Avellaneda) intentó alinear el sindicato en la Comisión Nacional del Trabajo (CNT), un nucleamiento de perfil “participacionista”, pero las filiales restantes optaron por integrarse en el agrupamiento peronista más combativo, la Comisión Nacional de los 25 (CN 25).⁸ La seccional Tandil tomó partido por la primera facción, lo que en parte explica la actitud moderada, “responsable” y conciliadora que tendrá hacia la patronal en los conflictos laborales ocurridos en Metalúrgica Tandil entre 1978 y 1980.

Otro factor que condicionaba al sindicato era la disminución de los recursos financieros, provenientes de la cuota sindical y los aportes patronales, que mantenían funcionando tanto a la burocracia administrativa como al sistema de salud y servicios sociales. La dramática caída del volumen físico de producción que afectó al sector metalmeccánico a partir del segundo semestre de 1978, consecuencia del estímulo que recibieron las importaciones de manufacturas al liberarse el tipo de cambio, repercutía sobre la Obra Social metalúrgica no solo por el aumento del desempleo y la pérdida de afiliados, sino también por la caída o el retraso de los aportes y contribuciones patronales.

La UOM optó por la vía del reclamo judicial para recuperar los aportes y contribuciones caídas, y las autoridades de las seccionales presentaron las demandas respectivas ante los Tribunales del Trabajo. En el tribunal local hay un registro de los esfuerzos que hizo la seccional Tandil, en particular desde 1978, para recuperar esos ingresos.⁹ La mayoría de esas demandas judiciales tuvieron como destinatarias a pequeñas y medianas empresas metalúrgicas, la fracción del sector metalmeccánico local más afectada por la apertura de las importaciones. La situación era tan crítica que el pago de las deudas acreditadas por el tribunal se retrasó, en algunos casos, de tres a seis años después de resuelto el juicio; y frecuentemente las autoridades judiciales debieron amenazar con el embargo preventivo de bienes, para que los propietarios comparecieran en las audiencias o cumplieran los acuerdos que habían establecido con el sindicato.

Más allá de la magnitud de la crisis, el retraso era en algunos casos la expresión de una vieja práctica empresaria de apropiación de las contribuciones sociales, alentada ahora por las circunstancias de coacción estatal y parálisis sindical: algunos empleadores habían retenido el aporte obrero a la obra social y la cuota sindical, sin depositarlo a posteriori en la cuenta bancaria de la UOM, una práctica notoria a partir del mes inmediatamente posterior al golpe de Estado. A partir de la intervención del tribunal de justicia, y previo acuerdo transaccional, la mayoría de las deudas fueron saldadas. Sin embargo, lo importante de esta información es que nos revela que las grandes empresas locales, como Metalúrgica Tandil, no estaban entre los deudores del sindicato y que fueron una valiosa fuente de recursos en una época de caídas y retrasos de los aportes patronales. Es probable que su conservación haya sido un objetivo prioritario de las autoridades sindicales, justificando la moderación que manifestaron durante los conflictos del período.

En el caso de la seccional Barker de AOMA, la crisis de su representación

proviene de factores generales, que también afectaban a la UOM, como la coacción estatal, y de otros específicos, como el desconocimiento de esa representación por parte de la empresa y la reducción de su padrón de afiliados. La amenaza de las fuerzas de seguridad tuvo un impacto social y psicológico mayor en Barker y Villa Cacique que en Tandil, debido al reducido espacio urbano en que estaban concentrados los trabajadores y sus familias, y a que el ejército intervino al mismo tiempo en la actividad gremial, en el lugar de trabajo y en las viviendas obreras. La paralización que causó el operativo militar realizado el mismo día del golpe de Estado fue reforzada por la “limpieza”, a través de retiros voluntarios, de los delegados de fábrica que se habían mostrado más activos durante el período anterior al 24 de marzo, dando origen a una “cultura del miedo” que no desaparecería por mucho tiempo.

También aquí la Comisión Directiva fue reducida de facto y recibió la orden de las autoridades militares de limitarse a la administración de la obra social, aunque AOMA no había sido intervenida.¹⁰ Como consecuencia de ello se interrumpieron casi todas las actividades reivindicativas en la seccional, entre el 24 de marzo de 1976 y el mismo mes de 1977, predominando las actividades mutuales y la rutina administrativa. A pesar de ello, y a diferencia de la UOM Tandil, los dirigentes que habían sobrevivido a la “purga” inicial se convirtieron en blanco de las presiones de la empresa, que resultaron en el despido o el retiro voluntario de ocho sobre veinte de ellos entre junio de 1976 y julio de 1981. Lo significativo de esa “limpieza” es que no distinguió entre quienes habían manifestado posturas gremiales duras y un discurso “obrerista” y quienes se habían mostrado contemporizadores con la empresa.

Loma Negra aprovechó ese balance de fuerzas favorable para marginalar al sindicato a un lugar irrelevante de las relaciones laborales y sociales, con actitudes como la de no permitirle participar de la adjudicación de viviendas para las familias obreras (un elemento clave de las prácticas empresarias paternalistas hacia su personal), no consultarlo sobre las directivas que afectaban al plantel obrero o rechazar, incluso ante la Justicia Laboral, la pertinencia de la representación gremial en su planta. Loma Negra no retenía la cuota sindical de los salarios de sus trabajadores ni admitía la prórroga de mandato de los dirigentes de AOMA Barker, conque el Ministerio de Trabajo de la Nación los había beneficiado a partir del 9 de agosto de 1978, argumentando que no tenía ninguna vigencia práctica ya que la actividad gremial había sido suspendida después del golpe de Estado. Por lo tanto, la empresa justificó el despido del secretario general, en 1981, afirmando que “ya no era un dirigente gremial, era

solo un curador de los bienes del gremio, que no tenía estabilidad...”.¹¹

Por último, la representación fue menoscabada, esta vez por una vía indirecta, cuando dos sectores importantes del plantel laboral fueron separados del padrón sindical. En 1977 la empresa separó a los empleados administrativos, una de las secciones más numerosas de la fábrica, del convenio colectivo que los había reunido con los obreros y los ubicó en otro junto a los capataces, encargados de sección e ingenieros. Y en 1980, como parte de un programa de tercerización del mantenimiento de la planta de Barker, la firma dismanteló las secciones de servicios y alentó a su personal a formar pequeñas empresas independientes para ocuparse de los mismos; por lo tanto, los obreros y capataces de esas secciones cambiaron su relación de dependencia salarial con la firma y cancelaron su afiliación a AOMA.¹²

Los “interlocutores válidos” y los conflictos laborales

Las potencialidades y los límites de los dirigentes sindicales como “interlocutores válidos” de las empresas se pusieron de manifiesto en los conflictos laborales que sucedieron durante el Proceso. En el caso de la industria de Tandil, durante los primeros días de agosto de 1978, unos 148 trabajadores de la sección noyería de Metalúrgica Tandil rechazaron la derogación del régimen especial de seis horas, que la empresa fundamentaba en una pericia técnica realizada en 1977, y decidieron parar la producción de noyos por tiempo indeterminado.¹³ El secretario general de la UOM local apoyó el rechazo del nuevo horario pero no la forma, porque perjudicaba a las otras secciones de producción, y recomendó que cumplieran solo las seis horas de trabajo vigentes hasta el cambio, pero no fue escuchado por los noyeros. Al cabo de una semana de paro, la mayoría de ellos aceptó el nuevo horario a cambio de un aumento salarial del 20%. 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 laboral.¹⁴

El dirigente seccional fue convocado por la misma empresa en marzo de 1979, cuando un pedido de incremento salarial provocó un paro en toda la planta, incluidos los empleados administrativos. Unos 435 obreros y empleados

decidieron en una asamblea parar dos horas y elegir una comisión de tres representantes para negociar con la Gerencia General. En esa reunión, que no llegaría a un acuerdo, el dirigente gremial apoyó una propuesta empresarial alternativa y recomendó a los delegados que la aceptaran porque existía el riesgo de atraer la represión del ejército. Según varias fuentes, él había sido llamado al Comando de la 1° Brigada de Caballería Blindada y amenazado por algunos de los oficiales allí presentes con “tritularle los huesos” si no paraba el conflicto.¹⁵

Este 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. En esa última negociación, el dirigente sindical planteó la oferta empresarial ante el delegado de los huelguistas y aseguró que la empresa tenía la “mejor predisposición al diálogo para encontrar una salida a esa gravísima situación”. Es interesante observar que su papel en esta ocasión se había desplazado de “interlocutor válido” o “delegado de los obreros”, representado en el conflicto de 1978, a mediador entre la firma y los delegados de los trabajadores en paro.

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. El secretario general y los delegados “provisorios”, que habían sido elegidos por secciones, colaboraron por primera vez en la organización de la medida de fuerza que, siguiendo su consejo, consistió en desobedecer el nuevo horario y cumplir solo 8 horas de trabajo. Para complementar la medida, el dirigente denunció en el Ministerio de Trabajo que la empresa había usado su facultad de dirección de modo “irracional”, porque el cambio de horario alteraba modalidades esenciales y tradicionales del contrato de trabajo, exponiendo a los operarios a un esfuerzo físico sobrehumano.¹⁶

La actitud intransigente de la empresa, que inició una serie de despidos y anunció que reasignaría tareas, 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 despedidos. En ese punto terminó la colaboración entre el sindicato y los “delegados provisorios”, estos mantuvieron la medida de fuerza mientras la UOM concentraba sus esfuerzos en convencer a los trabajadores de que levantaran el quite de colaboración, como se había comprometido con la empresa, y en la reincorporación de los despedidos.¹⁷

La situación dio un giro cuando la voluntad de resistencia de los trabajadores se agotó y un grupo de ellos solicitó, en una asamblea en el sindicato, que su dirigente buscara una solución negociada al conflicto. Este recuperó su posición de “delegado obrero” y de “interlocutor válido” ante la empresa, consiguiendo primero que aquéllos levantaran el paro y luego que la gerencia hiciera algunas concesiones salariales y una serie de promesas respecto a reincorporar algunos cesantes, introducir mejoras en el comedor de la planta y estudiar cuáles eran las tareas “de mayor esfuerzo”. En algunas fuentes consta el corto alcance de esas soluciones: el incremento del 25% sobre los jornales fueron absorbidas por la inflación y la promesa de reincorporar a una parte de los despedidos tenía como contrapartida que los “beneficiados” perderían la antigüedad que habían sumado antes del conflicto.¹⁸

A diferencia de la industria metalúrgica de Tandil, en Loma Negra Barker los protagonistas excluyentes de la oposición a las directivas empresarias durante este período fueron los dirigentes de AOMA. En efecto, estos expresaron su desacuerdo respecto a una serie de cambios en las condiciones de trabajo y en las relaciones contractuales, y su resistencia a los ataques contra la organización sindical, pero sin el apoyo de los trabajadores que seguían siendo sus afiliados. Además de los cambios que ya mencionamos están la introducción de un tercer turno de trabajo y la desactivación de la guardia médica que funcionaba en la planta.

Ante casi todos ellos manifestaron formal o informalmente su oposición, como lo habían hecho antes del golpe de Estado, aunque ahora la relación de fuerzas había cambiado sustancialmente en su contra. A pesar de ello, en 1977 denunciaron la desactivación de la guardia médica en la delegación Tandil del Ministerio de Trabajo, por violar la ley 19.587 de Higiene y Seguridad. Estaban literalmente solos ante el poder de la empresa, su desacuerdo por la reubicación de los empleados administrativos fue desalentado por las autoridades nacionales del sindicato, que les advirtieron que “no podían poner ni siquiera un comunicado alertando a los compañeros”.¹⁹ Aquí vale una acotación sobre el significado de esta directiva de la central minera. La conducción de AOMA pasó en poco tiempo, después del golpe de Estado de 1976, de una posición “de avanzada y combativa” a otra en la que predomina la abstención reivindicativa, que se prolongará un año aproximadamente.²⁰ Este cambio de actitud es una adaptación a las nuevas relaciones de fuerza en el sector de la minería, donde el complejo militar-industrial era importante, y de la elaboración del cemento, en el cual las empresas habían recuperado la autoridad sobre los lugares de trabajo.

En marzo de 1977 AOMA se unió a otros sindicatos medianos, como aguas gaseosas, alimentación, estatales, telegrafistas y otros, que habían permanecido en una segunda línea del movimiento obrero y en su mayoría no estaban intervenidos. Su propósito era aunar esfuerzos para defender sus organizaciones y, al mismo tiempo, reclamar al gobierno militar aumentos de salarios, libertad para los detenidos sin causas, derogación de las leyes anti-sindicales y normalización de las organizaciones intervenidas y de las obras sociales. Ese grupo de sindicatos constituirá la Comisión Nacional de los 25 (CN 25), el núcleo más duro del sindicalismo peronista del período, aunque durante 1977 se limitó a la puja salarial y la defensa de las mismas organizaciones.

En ese marco puede entenderse que AOMA sostuviera un perfil bajo. Por ejemplo, en junio de ese año los dirigentes de Barker denunciaron ante el Ministerio de Trabajo y el Secretariado Nacional del sindicato minero que Loma Negra había despedido sin justa causa a miembros de la Comisión Directiva, delegados de sección y “algunos compañeros más”. Los directivos nacionales se entrevistaron con un representante del grupo Loma Negra quien no solo confirmó los despidos, sino que aclaró que la mayoría habían sido “retiros voluntarios” y agregó que “en adelante no tomarían esas medidas sin justificación”.²¹ Aunque era evidente que la única causa de los despidos consistía en deshacerse de miembros de la organización sindical, considerados por la empresa como “elementos perturbadores”, el Secretariado Nacional no hizo nada por obtener su reincorporación.

En los primeros días de 1978, la situación pareció dar un vuelco favorable para los dirigentes locales, como consecuencia de la entrevista que sostuvieron la conducción de la CN 25, entre quienes estaba el dirigente de AOMA, Carlos Cabrera, y el ministro de trabajo, el general Liendo. La misma era indicio del comienzo de un diálogo a través del cual las partes buscaban objetivos que no eran necesariamente compatibles entre sí. El agrupamiento sindical pretendía respuestas, mediante el tradicional recurso peronista de la apelación al Estado, a un tríptico de demandas: negociación colectiva, normalización de los sindicatos intervenidos y libertad a los detenidos sin proceso.²² Por su parte, el ministro quería constituir un “interlocutor válido” en su relación con el mundo laboral, adoptando a la CN 25 como un representante legítimo y moderado de los trabajadores. Para ello estaba dispuesto a otorgarle una serie de privilegios, como negociar directamente con él la conformación de la delegación nacional a la asamblea de la OIT de ese año y cierto apoyo de los funcionarios de su área, incluidos los interventores en la CGT, en su relación con las empresas.

Este cambio parece haber alentado a los dirigentes de AOMA Barker en sus reclamos. Ya en enero de 1978 volvieron a denunciar en el Ministerio de Trabajo que la empresa había levantado la guardia médica de la planta y en marzo hicieron lo mismo con el despido de tres de los miembros de la Comisión Directiva.²³ Argumentaron que se trataba de despidos encubiertos, injustificados y abusivos, e iniciaron una demanda ante la justicia laboral por violación del fuero sindical y reclamando la “doble indemnización”.²⁴ En esta misma época se registraron algunos efectos favorables del diálogo entre la CN 25 y Liendo, como la liberación, gracias a gestiones del ministro, del secretario general de AOMA Tandil, quien había sido detenido por el ejército debido a una supuesta filiación comunista, y la prórroga del mandato de los dirigentes de Barker.²⁵

Menos palpables fueron los resultados de las denuncias ante el Ministerio de Trabajo, que Loma Negra recibió con su habitual indiferencia, en virtud de lo cual sus autores decidieron buscar interlocutores en otros espacios institucionales. Recomendados y acompañados por el interventor de la CGT delegación Tandil fueron recibidos en la ciudad de Buenos Aires, en abril de 1978, por autoridades nacionales de la intervención — un coronel del ejército que estaba “encargado del sector laboral” de la región central de la provincia. Allí repitieron los reclamos por “los abusos de la empresa y la ineficacia de las autoridades locales del Ministerio de Trabajo”, y recibieron del oficial “amplias facultades” para denunciar los “hechos anormales” dentro de la planta de Barker.²⁶ A su regreso, entusiasmados por lo que creían sería beneficioso para la organización y para “salvaguardar al obrero de la planta y darle seguridad de mantener el trabajo con garantías”, elaboraron un informe sobre la situación laboral en Loma Negra y lo elevaron a la CGT Tandil.

Poco después, iniciaron gestiones para entrevistarse con el mayor Roque Ítalo Papalardo, oficial encargado del área de Inteligencia del Comando de la 1ª Brigada de Caballería Blindada, quien según les habían informado tenía “estrecha relación laboral en lo que concierne al Ministerio de Trabajo y a los gremios”.²⁷ Que los dirigentes de AOMA Barker no titubearan en entrevistarse con él, a pesar de su siniestra fama en el mundo sindical, nos indica hasta qué punto confiaban en la validez del diálogo con el ministro Liendo y en las oportunidades que abría. Para ponderar el clima optimista que se vivía en abril de 1978 cabe comparar estas iniciativas y la actitud temerosa que los mismos dirigentes habían demostrado entre 1976 y 1977. Las fuentes escritas no han registrado los pormenores de la reunión con el militar ni del envío del informe sobre Loma Negra a la CGT. Sabemos que esas iniciativas no tuvieron los

resultados esperados: los dos miembros de la Comisión Directiva fueron despedidos entre mayo y agosto, y el secretario general en julio de 1981.

Tensión entre representación y representatividad sindical

Al ser convocado por Metalúrgica Tandil como “delegado de los obreros”, en ocasión de acordar una reducción de la semana de trabajo (1978), el secretario de la UOM Tandil recuperaba el reconocimiento de su papel de representante de los trabajadores de esa empresa. No obstante, es necesario señalar que su representación tenía un carácter “automático”, es decir que provenía de la personería gremial del sindicato metalúrgico, era producto de una tradición y un marco legal, pero ello no quiere decir que necesariamente estaba acompañada de representatividad.²⁸ En esa época, el dirigente seccional era despreciado por la mayoría de los trabajadores de la fábrica, quienes lo consideraban un “traidor” a la clase obrera. Las razones provenían de los años previos al golpe de Estado de 1976, pero su recuerdo no se borraría en todo el Proceso.

La revisión del régimen de insalubridad en noyería durante 1978 provocó un paro por tiempo indeterminado, aunque había sido desaconsejado por el secretario general y puso en evidencia que su autoridad no era respetada por los trabajadores. Aquél estaba preocupado, sobre todo, por la continuidad de la producción; según su testimonio: “(...) pararon noyería y causaron un perjuicio enorme, porque entonces paró automáticamente fundición, es decir que también enterraban a sus compañeros fundidores porque la empresa los suspendía por falta de trabajo”.²⁹ Por otra parte, la sección noyería estaba dividida respecto al alcance de la medida de fuerza: quienes operaban las máquinas noyeras, más expuestos a gases, calor y polvo, eran partidarios del paro por tiempo indeterminado, mientras que los operarios de las líneas de ensamble de noyos, menos expuestos, aceptaron rápidamente la caída del régimen de horario reducido a cambio de un aumento salarial. El dirigente seccional no pudo articular esas diferencias en una táctica común, uniendo representación con representatividad, y ello puede atribuirse a la desconfianza que su presencia despertaba entre una parte importante de los trabajadores.³⁰

La misma empresa convocó nuevamente al dirigente en 1979, cuando la

insatisfacción por el nivel de los salarios provocó otro conflicto. Esta vez la situación era más compleja y ambigua, porque la representación obrera en la fábrica había evolucionado desde una situación en la que el secretario general fue llamado por la empresa como “delegado de los obreros”, a otra en la que el personal había elegido delegados “provisorios” sin consultarlo y los había impuesto a la gerencia. Los obreros y empleados no lo participaron de ninguna de las instancias decisorias y organizativas del conflicto. El papel del dirigente pasó de ser un “interlocutor válido” a un “mediador” entre la empresa y los delegados elegidos en la asamblea y así participó de varias reuniones.

En el paro de 1980, motivado por la prolongación unilateral de la jornada de trabajo, el sindicato y los delegados “provisorios” colaboraron en la organización por primera vez desde el golpe de Estado. Hubo acuerdo en que la medida de fuerza consistiera en un “quite de colaboración”, cumpliendo solo las ocho horas, y el secretario general justificó la desobediencia ante el Ministerio de Trabajo. Parecía haber unificado la representación histórica y legal del sindicato con la representatividad. En realidad, los delegados “provisorios” se habían acercado a la seccional no tanto por respeto a la autoridad de su dirigente, sino por una percepción menos optimista de la situación del mercado de trabajo en esa coyuntura histórica.³¹ El debilitamiento de la resistencia y la división del colectivo obrero, como había sucedido en el paro de noyería, permitieron que creciera la figura del dirigente seccional como “delegado obrero” e “interlocutor válido” ante la empresa.

En las negociaciones sobre la reincorporación de los despedidos, el dirigente coincidió con la gerencia respecto a que la misma debía considerar los antecedentes laborales y la participación en la organización y conducción del conflicto. Asimismo, acordaba que la empresa pagara el 50% de la indemnización a quienes no desearan reingresar y que no habría compensación de ningún tipo para quienes no acreditaran antecedentes laborales meritorios, quedando liberados para reclamarla por vía judicial.³² La mayoría de los no reincorporados reunían en sus legajos un considerable número de sanciones, en particular por impuntualidad, y una antigüedad superior a los diez años, lo que indica que la empresa aprovechó la oportunidad para deshacerse del personal que consideraba “conflictivo” y que, entre 1974 y 1976, había sido preservado por la estabilidad que garantizaba la Ley de Contrato de Trabajo de 1974.

Que el secretario general coincidiera con estos criterios no es casual, la combinación de indisciplina y experiencia laboral entre los despedidos —

muchos de ellos activistas en los últimos conflictos — era problemática también para su autoridad. La predisposición a desafiar las directivas patronales que se consideraban injustas y un conocimiento pormenorizado de las tácticas tradicionales de la acción sindical, así como elementos para improvisar otras, daba vuelo propio a dichos activistas. Estos habían cuestionado la representatividad del dirigente seccional antes de 1976, pero el problema se había agravado después porque afectaba su condición de “interlocutor válido” de la empresa y debilitaba aún más su representación.

Con respecto al sindicato del cemento cabe preguntarse: ¿por qué sus dirigentes no tuvieron el apoyo del colectivo obrero en su lucha por defender la organización gremial? La respuesta parece estar en las actitudes que había construido la prolongada exposición a los elementos paternalistas, que constituían la forma de administrar su fuerza de trabajo por parte de Loma Negra. No tenemos espacio aquí para extendernos en este análisis. Sí cabe señalar que a comienzos de la década de 1970 el sindicato local entró en colisión con la identidad de ese colectivo al criticar la imagen del Patrón (Alfredo Fortabat) como un protector que daba amparo a sus trabajadores y a sus familias, tanto dentro como fuera de la fábrica.³³ En los comunicados y en las reuniones de Comisión Directiva se puede apreciar una actitud de suspicacia sobre las “oscuras” intenciones de la patronal, que expresaba la convicción de que esta subestimaba a la clase trabajadora como sujeto político y social, y que no vacilaría en dividirla para facilitar su explotación.

A pesar de ello, la persistencia de las prácticas empresarias paternalistas y su efecto profundo en la mentalidad y las actitudes obreras en la planta Barker, contribuyeron a la crisis del sindicato en cuanto a su representación antes del 24 de marzo de 1976. La búsqueda de satisfacciones relativas, en una situación de inflación creciente, llevó a los trabajadores a un acuerdo con la empresa sobre modos de trabajo que eran rechazados por el sindicato. En efecto, los planteles obreros de la fábrica de cemento y de la cantera de piedra caliza llegaron a un acuerdo con los jefes de sus secciones respecto al sistema de relevos y a la incorporación de un tercer turno de trabajo, en unos términos que no estaban contemplados en el Convenio Colectivo de Trabajo. Esa desobediencia, que fue duramente criticada por sus dirigentes, significaba algo más profundo: una ruptura entre representación y representatividad que se manifestaría con la quita de apoyo al sindicato durante todo el período en que estuvo bajo amenaza.

Las tensiones y rupturas entre representación y representatividad se expresaron

también durante el proceso de normalización sindical.³⁴ Este comenzó, por iniciativa del mismo gobierno militar, luego de la derrota en la guerra de las Islas Malvinas y tuvo su punto culminante en 1984. La reorganización y normalización sindical era una necesidad institucional, que incluía a los dirigentes que habían permanecido una década en sus cargos por la prórroga de sus mandatos, a quienes pretendían reincorporarse a los mismos — luego de haber sufrido cárcel y exilio —, y a los que, emergentes del nuevo activismo de base, aspiraban a competir con las “burocracias”. Las elecciones sindicales fueron convocadas desde el Estado, luego de sancionarse un proyecto de normalización largamente negociado entre el gobierno radical y los dirigentes sindicales peronistas, a partir de agosto de 1984.³⁵

En la UOM el proceso de normalización consistió en elegir primero autoridades seccionales y delegados a un congreso nacional, que elegiría a posteriori a la dirección nacional. En las principales seccionales — Capital Federal, Avellaneda y Vicente López — que sumaban unos 70.000 afiliados, hubo lista única. Lorenzo Miguel obtuvo la mayoría de electores en el congreso nacional, merced a establecer alianzas con los líderes seccionales e integrar a la oposición. Un año antes de las elecciones, el dirigente local manifestó su intención de participar en las mismas para normalizar su cargo, que había sido ratificado por la intervención militar en 1976 y prorrogado varias veces desde esa fecha. Pronto surgió una oposición interna, la Lista Celeste, impulsada por Roberto Estanga, dirigente del gremio de camioneros que había sido afiliado y secretario adjunto de la UOM Tandil mucho tiempo atrás, senador provincial por el justicialismo e histórico “miguelista”. La estrategia evidente era sumar electores que votaran a Lorenzo Miguel en el futuro congreso nacional del sindicato.

Para asegurar el triunfo local, la Lista Celeste recurrió a dos símbolos poderosos para los metalúrgicos tandilenses: por un lado, el nombre adoptado era el mismo de la lista que había enfrentado al dirigente seccional en las elecciones de 1972 y 1974, levantando las consignas de la democracia sindical y el activismo de base, y había obtenido una “victoria moral” en la última de ellas;³⁶ por otro lado, el candidato a secretario general, un inspector de producción en el área aluminio de Metalúrgica Tandil, tenía como atributo más importante ser hijo del último Intendente justicialista de la ciudad (1973-1976), resultando su apellido una clara apelación a la identidad política de la mayoría de los afiliados.³⁷ La Lista Celeste se ofrecía como opción al sector de metalúrgicos que consideraban al secretario general un “burócrata” y un “traidor”, pero también pretendía dar una señal positiva a los afiliados peronistas que aún confiaban en el dirigente oficial.

A la elección concurrió alrededor del 85% del padrón de afiliados, lo que es indicador de la expectativa que había creado la normalización institucional, y la oposición triunfó con el 65% de los votos.

Conclusiones

En los casos que hemos descripto en este capítulo, los sindicatos estuvieron presentes en la mayoría de los conflictos colectivos, no siempre en los inicios, pero sí en su desarrollo y resolución. En el caso específico de la UOM Tandil, tratándose de dirigentes con “buenos antecedentes”, las empresas los reconocieron de buena gana como representantes de los trabajadores, y los convocaron para tratar y resolver problemas que afectaban a los mismos. Su presencia era considerada necesaria porque su capacidad de negociación y de mediación permitía construir consenso, ya sobre los hechos consumados, con respecto a las decisiones unilaterales de cambiar algún aspecto de la organización del trabajo. Para 1976 ya había una práctica consolidada en la cual el sindicato colaboraba en legitimar los cambios inconsultos mediante la presión y el otorgamiento de beneficios, evitando o moderando las tensiones y el rechazo que pudieran generar en el plantel obrero. En el caso de AOMA Barker, los dirigentes seccionales fueron defensores solitarios no solo de la condición obrera sino también de la propia representación sindical. Esta fue constantemente amenazada por la política de Loma Negra, consistente en marginalizar al sindicato de la esfera de la reproducción de la fuerza de trabajo (distribución de viviendas), y de ignorar su función de representante legal de los trabajadores.

No obstante ello, la moderación del sindicato metalúrgico en esos conflictos también puede explicarse por el estado de los “recursos sindicales” durante esta coyuntura. La UOM había sido intervenida por el gobierno militar, el marco legal en que actuaban los sindicatos estaba volviéndose desfavorable y la crisis de la industria a partir de 1979 se tradujo en una reducción de los recursos financieros que sostenían los servicios sociales. Tanto en el caso de los dirigentes metalúrgicos como de los del cemento, no es menor la incidencia de la práctica impuesta por el Ministerio de Trabajo de mantener en sus cargos a los dirigentes con “buenos antecedentes”, prorrogando sus mandatos periódicamente por decreto siempre y cuando demostraran una actitud “responsable” ante la

producción.

Además de la desfavorable situación de los “recursos sindicales”, hemos visto que la dinámica interna de los sindicatos también condicionaría el comportamiento de sus dirigentes locales en la relación con las empresas y los “delegados provisorios” durante los conflictos. En una dimensión estructural de esa dinámica, la división de la conducción nacional metalúrgica y el alineamiento de muchas seccionales con el gobierno militar marcó un camino definido por la contención del conflicto, el “encapsulamiento” de los desacuerdos por el precio de la fuerza de trabajo en las normas permitidas y en el espacio de la justicia laboral y, en última instancia, por la legitimación de la autoridad empresaria sobre la producción. La moderación de los dirigentes sindicales del cemento, sobre todo entre 1976 y 1977, puede atribuirse a la línea política de AOMA. Como ya vimos, durante casi todo 1977 su expresión pública se enfocaría exclusivamente en la puja salarial y en la defensa de las organizaciones gremiales.

En una dimensión local de la dinámica interna, la actitud del dirigente seccional metalúrgico fue consecuente, de forma mediata, con su trayectoria política anterior al golpe, durante la cual se había ganado la confianza de las empresas y el desprecio de la mayoría de los obreros y empleados; e inmediata con los diferentes criterios respecto a cómo manejar los conflictos entre él y los “delegados provisorios”, y entre los diferentes grupos de obreros, según su ubicación en el proceso de trabajo. La actitud de los “delegados provisorios”, que tuvo el respaldo de gran parte del colectivo obrero, era proclive a reconstruir los órganos gremiales en el lugar de trabajo y ponerlos al servicio de la defensa de las “conquistas históricas” de la clase trabajadora, mientras que la de los dirigentes tendía sobre todo a la autopreservación. Estas lógicas se revelaron incompatibles entre sí; los objetivos y las prácticas no coincidían y las iniciativas conjuntas no prosperaron, agravando las tensiones entre representación y representatividad del sindicato.

También en el caso de AOMA podemos apreciar cómo la dinámica interna local determinó las acciones de sus dirigentes, tanto en sus formas como en sus resultados. La fractura entre estos y el colectivo obrero, por motivos materiales en la superficie (sistema de relevos y tercer turno de trabajo) pero identitarios en lo más profundo, privó al gremio de apoyo colectivo para medidas de fuerza que permitieran oponerse a las directivas empresarias sobre la condición obrera y la representación sindical. La alternativa más previsible era recurrir a la mediación

del Ministerio de Trabajo, pero cuando esta se reveló ineficaz debieron apelar a interlocutores en otros espacios institucionales, que a primera vista parecerían insólitos en esa coyuntura: la intervención militar de la CGT y el comando zonal del ejército. Que los recibieran y escucharan son indicadores de las contradicciones internas sobre la representación sindical que cruzaban al gobierno militar y, en particular, al Ministerio de Trabajo. Pero el poder e influencia de la empresa, así como la debilidad de los dirigentes de AOMA Barker, hacían previsible el resultado del conflicto.

Notas

[1. Tandil y Barker son dos localidades situadas en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires.](#)

[2. Victoria Murillo, “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”, Desarrollo Económico Vol. 37, N.º 147 \(1997\): 419-46.](#)

[3. Santiago Duhalde, “El recurso organizacional. Un estudio de su incidencia en la vida sindical”, en Trabajadores y sindicatos en Latinoamérica, comp. por Silvia Simonassi y Daniel Dicósimo \(Buenos Aires, Imago Mundi, 2018\), 213.](#)

[4. Metalúrgica Tandil S.A. Comunicado al Personal N.º 19, 5/5/78, en DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 36.](#)

[5. Tribunal del Trabajo de Tandil, “Diferencia de haberes, De los Santos, Alfredo y otros, contra Metalúrgica Tandil”, Expediente N° 461, legajo 19, 1977.](#)

[6. El propio dirigente de la seccional nos reveló que contaba con la confianza del Directorio de Metalúrgica Tandil. Asimismo, en el legajo que la DIPPBA dedicó a las elecciones internas seccionales de 1974 cuando fue reelecto en el cargo, el organismo de inteligencia se refiere a él como un dirigente “que goza de buen concepto y conducta”. En DIPPBA, Mesa B, carpeta 115, legajo 18, folio 23.](#)

[7. Lorenzo Miguel fue arrestado en 1977 y permaneció alrededor de un año preso en diferentes lugares, hasta que le fue otorgado el arresto domiciliario en](#)

1978.

8. La Comisión Nacional del Trabajo, creada en 1978, trató de reestablecer el diálogo con el gobierno militar, distanciándose del sector “confrontacionista” del sindicalismo de ese entonces, la CN 25. La UOM estará dividida hasta el 28 de julio de 1983, entre una facción liderada por Luis Guerrero y otra dirigida por Lorenzo Miguel. Arturo Fernández, Las prácticas sociopolíticas del sindicalismo (1955-1985) (Buenos Aires: CEAL, 1988), 75.

9. En el tribunal de Tandil existen 11 expedientes, caratulados “Cobro de aportes y contribuciones”, que inició la Seccional Tandil entre los años 1977 y 1979.

10. AOMA Seccional Barker, Libro de Actas de la Comisión Directiva, 3/4/76.

11. Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por violación de estabilidad gremial, Luis Páez contra Loma Negra”, 1982, Foja 89.

12. AOMA Barker, Actas de la Comisión Directiva, 5/12/77 y 15/12/77.

13. La pericia de 1977 reconocía insalubridad en solo dos puestos de trabajo de la sección y en consecuencia el Ministerio de Trabajo dictaminó que la mayoría de los trabajadores, amparados en el régimen especial de horario reducido, deberían volver a una jornada laboral de ocho horas. El nuevo horario fue anunciado un año después del dictamen aprovechando una coyuntura de caída de la demanda y la producción.

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

15. Testimonio del delegado por los empleados administrativos, que participó de la reunión con los empresarios y el secretario general; testimonio de este, ofrecido al autor y en DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 4.

16. Tribunal del Trabajo de Tandil, “Carta del gerente de Relaciones Industriales de Metalúrgica Tandil al Ministerio de Trabajo”, Expediente nº 1051, foja 151.

17. 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...”. En DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 65.

18. Testimonios de operarios de la sección Usinado obtenidos el 5/3/1988, en DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 69.

19. AOMA Barker, Actas Comisión Directiva, 15/12/77.

20. A comienzos de la década de 1970 AOMA había participado de la Mesa de Gremios Peronistas Combativos, liderada por el telefónico Julio Guillán.

21. AOMA Barker, Actas Comisión Directiva, 7/7/77.

22. Según Arturo Fernández, la relación predominante entre el Estado y el sindicalismo entre 1955 y 1985 fue la negociación, tanto durante gobiernos civiles como militares. Una de las vías privilegiadas de la misma fue el aparato estatal especializado en la Administración del Trabajo, donde se mantuvo — continuando el modelo instrumentado por Perón desde 1944 — una estructura y un cuerpo de funcionarios estables y expertos en el diálogo con la dirigencia sindical. La interlocución con los sindicatos no siguió una trayectoria lineal ni rigurosamente técnica, pero en general sirvió para lograr acuerdos y “complicidades” que, siguiendo a Fernández, “contribuyeron a amainar las ofensivas anti-sindicales autoritarias y a facilitar las negociaciones de los diversos gobiernos constitucionales o de facto”. Fernández, *Las prácticas sociopolíticas del sindicalismo...*, 105.

23. AOMA Barker, Actas Comisión Directiva, 22/3/78.

24. Además de la indemnización por “despido injustificado”, se reclamó su derecho a percibir los salarios por todo el tiempo que restaba para cumplir su mandato sindical y por un año más desde la finalización del mismo, como lo disponía la ley 20.616 de Asociaciones Profesionales de Trabajadores (artículos 49 y 50). No sabemos cuál fue el resultado de su gestión.

25. Testimonio del secretario general de AOMA Barker recogido por el autor.

26. AOMA Barker, Actas Comisión Directiva, 6/4/78.

27. Dicho oficial fue acusado y condenado a reclusión perpetua como responsable del asesinato del Dr. Carlos Moreno, asesor letrado de AOMA Loma Negra Olavarría, en el centro de detención clandestina “La quinta de Méndez” de Tandil, en el Juicio por la Verdad celebrado en dicha ciudad en el año 2012. Durante el mismo se conoció su trayectoria como ejecutor de secuestros,

detenciones y torturas de muchos activistas sociales de la ciudad y la región.

28. Siguiendo a Drolas podemos definir a la representación como la atribución de ocuparse de las cuestiones propias de la condición obrera, dada por la tradición y un marco legal, y a la representatividad como “...la capacidad de homogeneizar lo heterogéneo”, respectivamente. La personería gremial es clave para la representación pues le da una base legal, aunque esto no significa que en el sindicato beneficiado por ella “necesariamente se vean desplegados mecanismos legitimados de representatividad”. Esta “es pensable como una potencia ratificada en el acto: la de aprehender o ‘absorber’ los intereses diversos y las demandas diferentes del grupo representado que, por definición es heterogéneo, pero se muestra homogéneo cuando cristaliza, siempre relativamente, en un colectivo-representativo”. Ana Drolas, “Futuro y devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identificación”, en *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitarios de los trabajadores*, comp. Osvaldo Battistini (Buenos Aires, Prometeo, 2004), 307.

29. Testimonio recogido por el autor.

30. Vale acotar que este dirigente no había apoyado la aplicación del régimen de horario reducido en noyería en 1975, lo que no había sido olvidado por los noyeros, y además en 1978 todavía había activistas de la oposición entre el personal de la sección.

31. A comienzos del año 1980, el empleo en la industria metalmecánica estaba cayendo debido a una pronunciada recesión, por lo tanto las opciones de tomar medidas de fuerza extremas que implicaban el riesgo del despido, o de considerarse despedido alegando que la empresa había hecho un ejercicio “irrazonable, abusivo o perjudicial” de su autoridad, para luego iniciar una demanda de una indemnización ante la justicia laboral, equivalían a la perspectiva sombría de someterse a un largo período de búsqueda de un nuevo empleo.

32. DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 67.

33. Daniel Dicósimo, *Los trabajadores argentinos y la última dictadura. Oposición, desobediencia y consentimiento* (Tandil, Editorial UNICEN, 2016).

34. A continuación desarrollaremos solo el caso de la UOM, para la cual

contamos con más información.

35. Héctor Palomino, “El movimiento de democratización sindical”, en Los nuevos movimientos sociales, comp. por Elizabeth Jelin (Buenos Aires: CEAL, 1985), 39-42.

36. Decimos triunfo moral porque la Lista Celeste fue impugnada por una Junta Electoral controlada por el candidato oficialista, ante lo que llamó a votar en blanco como repudio, obteniendo la mayoría de los votos.

37. Entrevista realizada por el autor.

Bibliografía

Dicósimo, Daniel. Los trabajadores argentinos y la última dictadura. Oposición, desobediencia y consentimiento. Tandil: Editorial UNICEN, 2016.

Duhalde, Santiago. “El recurso organizacional. Un estudio de su incidencia en la vida sindical”. En Trabajadores y sindicatos en Latinoamérica, compilado por Silvia Simonassi y Daniel Dicósimo. Buenos Aires: Imago Mundi, 2018.

Drolas, Ana. “Futuro y devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identificación”. En El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitarios de los trabajadores, compilado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Prometeo, 2004.

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

———. Las prácticas sociopolíticas del sindicalismo (1955-1985). Buenos Aires: CEAL, 1988.

Murillo, Victoria. “La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem”. Desarrollo Económico Vol. 37, N. ° 147 (1997): 419-46.

Palomino, Héctor. “El movimiento de democratización sindical”. En Los nuevos movimientos sociales, compilado por Elizabeth Jelin. Buenos Aires: CEAL, 1985.