

RACIONALIZACION Y RESPUESTA DE LA CLASE OBRERA: CONTEXTO Y LIMITACIONES DE LA ACTIVIDAD GREMIAL EN LA ARGENTINA*

DANIEL JAMES**

Introducción

En un importante trabajo reciente¹, Elizabeth Jelin ha criticado los estudios sobre la clase obrera en América Latina que sobrevaloran los determinantes estructurales de las relaciones de clase y la actividad gremial. La autora señala que esto ha llevado a las ciencias sociales a un enfoque determinista que enfatiza la falta de autonomía de la clase obrera en su fallido propósito de construir un desafío integral y radical al sistema dominante en el plano político, así como también a aceptar la desmovilización y a ser dominada por las direcciones burocráticas en el plano sindical. Las explicaciones de este fenómeno se han buscado en factores estructurales que van desde los orígenes rurales del proletariado urbano hasta la naturaleza específica de la industrialización intensiva en capital que se ha producido en América Latina en las últimas décadas. Dado que la problemática se ha centrado fuertemente sobre la integración de la clase obrera en el plano político y sindical, en la burocratización de las organizaciones obreras, las ciencias sociales no han podido explicar la aparición de fisuras en el proceso integrador, la emergencia de crisis que se oponen al statu quo y que marcan la reaparición de factores tales como la espontaneidad, la democracia de las bases y nuevas formas de lucha que desbordan las reglas del juego "aceptadas".

Esta nueva orientación hacia el estudio de factores que llevan a cambios radicales de concientización, a romper con los moldes acostumbrados

* Una primera versión del presente artículo fue presentada al Taller sobre Clase Obrera Latinoamericana, en la Universidad de Liverpool, 19-20 de abril de 1979. La versión final se ha beneficiado considerablemente gracias a los comentarios de sus participantes, en especial los de Juan Carlos Torre. Sólo me resta agregar que su resultado final es de mi exclusiva responsabilidad.

** Departamento de Sociología, Universidad de Brasilia.

¹ Elizabeth JELIN: "Espontaneidad y organización en el movimiento obrero", *Revista Latinoamericana de Sociología* (2), ITDT, 1975. Una versión más corta se publicó en *Sociologie du Travail*, N° 2, 1976.

de prácticas y formas de organización rutinarias, es sin duda provechosa. Nos permite escapar a la tiranía de los modelos estructurales deterministas y a la vez apreciar que la conciencia de la clase obrera y sus formas de actividad no se pueden reducir directamente a factores estructurales generales. Nos permite asimismo ver que fenómenos tales como la burocratización gremial, la apatía e integración de la clase obrera, son eventos creados y condicionados socialmente, que pueden coexistir, al menos potencialmente, con sus opuestos. Sin embargo, y Jelin misma lo reconoce, el hecho es que el estudio de los factores estructurales que influyen y limitan las formas de actividad de clase y su movilización constituyen parte necesaria de cualquier análisis de los momentos de crisis, de los saltos cualitativos de la concientización. En este contexto se define a las crisis, básicamente, como el rechazo de la rutina diaria —como rupturas de los modos aceptados de comportamiento y coexistencia de clases—; lógicamente, para entender estos períodos debemos tener una adecuada comprensión de aquellos calificados como de “normalidad” a partir de los cuales emergen las crisis.

En este contexto, existe el peligro de que el nuevo interés por el estudio de períodos de ruptura y desafío al sistema dominante deje en pie las explicaciones tradicionales concernientes a los períodos de “normalidad”. Quedaría implícito, al menos potencialmente, que los períodos de acomodación e integración no son problemáticos sólo porque representan un estado de cosas “normal” que puede ser explicado convenientemente por medio de factores estructurales, ya sean éstos de índole económica o psicosocial. No obstante, la “normalidad” es problemática. La quietud de la clase obrera, la aceptación de una dirección burocrática en las organizaciones gremiales, la incapacidad de organizar una oposición de las bases a esta dirección, debe ser analizada sin recurrir a los modelos tradicionales por demás deterministas. Se deben buscar factores estructurales que a la par que determinan los parámetros generales dentro de los cuales se desarrolla la actividad de clase y que limitan las posibilidades de dicha actividad y organización autónoma, puedan ser vislumbrados como formando parte y siendo resultado de un proceso histórico dinámico.

El presente trabajo pretende ser una contribución al estudio de factores estructurales que definan las posibilidades, límites y formas de actividad de la clase obrera en un contexto específico. Este contexto es el del capitalismo argentino en la década de 1950-1960. Se refiere en particular al cambio que se produjo a partir de 1955 en el modelo de acumulación de capital cuando éste, basado en la sustitución semiautárquica de las importaciones, llegó a los límites de su viabilidad. Las implicancias económicas de este nuevo proyecto de desarrollo han sido estudiadas con mucho interés, prestándose particular atención a la emergencia de nuevas industrias, la importación de nuevas maquinarias y el rol del capital extranjero. Un autor, investigando los cambios producidos por este nuevo proyecto, ha llegado a describir estos períodos, antes y después de 1955,

como pertenecientes a dos épocas tecnológicas diferentes². Sin embargo, se ha prestado mucho menos atención a algunas de las consecuencias sociales de este proceso económico y en particular a sus implicancias para la clase obrera.

De hecho, algunos autores han señalado la creciente heterogeneidad de los mercados de trabajo resultantes de este desarrollo económico y sus implicancias para los sindicatos³. Por otra parte, el presente artículo quiere dirigir su atención hacia otro punto. Se tratará de analizar una parte crucial, aunque en general poco valorada, del nuevo proyecto de desarrollo: los intentos por parte de empleadores y gobierno, a partir de 1950, de "racionalizar" la producción de la industria argentina y reestructurar el equilibrio de fuerzas con los gremios. La primera parte del trabajo examina los orígenes de estas pautas de racionalización durante el segundo gobierno peronista; la siguiente aborda la actitud del gobierno militar frente a esta cuestión entre 1956 y 1958; la tercera considera lo que podría llamarse la culminación de este proceso a principios de la década de 1960. Por último, se tomarán en cuenta las influencias de esta racionalización sobre temas tales como el grado y posibilidad de acción autónoma de las bases obreras, la posición de la burocracia gremial y fundamentalmente la relación entre ambos.

A. La ofensiva de la productividad bajo el gobierno de Perón

El nuevo proyecto de desarrollo que comenzó durante el segundo gobierno peronista presentaba dos aspectos interrelacionados. En primer lugar se proponía cambiar el estímulo de producción de artículos de consumo hacia la producción de productos intermedios y la construcción de un sector de bienes de capital. En segundo lugar quería renovar el equipamiento y maquinarias ya utilizadas por la industria argentina. Hacia principios de 1950, esto comenzó a ser una necesidad apremiante y constituyó una preocupación principal del gobierno y de los empleadores. José Gelbard, presidente de la Confederación General Económica hablaba en el Congreso de la Productividad y del Bienestar Social, en marzo de 1955, de la crucial "necesidad de renovar el obsoleto material de producción" empleado en la industria argentina⁴.

La acumulación de capital necesaria para este cambio enoómico debía apoyarse, por una parte, en las inversiones extranjeras y, por otra, ser generada internamente con los ingresos provenientes de las exporta-

² Jorge KATZ: *Productive Functions, Foreign Investment and Growth*, N. Holland Publishing Co, Amsterdam, citado por R. MALLON: *Economic Policy Making in a Conflict Society*, Harvard University Press, 1975, pág. 72.

³ Mónica PERALTA RAMOS: *Etapas de acumulación y alianzas de clase en la Argentina*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1972.

⁴ Informe sobre las actuaciones del Congreso de la Productividad y el Bienestar Social, *Hechos e Ideas*, 1955, pág. 282.

ciones tradicionales y una mayor productividad obrera. Esta última, a su vez, podía generarse en parte introduciendo nuevas maquinarias, pero existía un límite claro de cuánto podía llegar a alcanzarse en el corto plazo. Debido a la disminución de los precios de las materias primas en el mercado mundial, un aumento en la intensidad de la competencia en dicho mercado y el estancamiento general de la producción agraria argentina, las posibilidades de una importación de bienes de capital en gran escala estaban bastantes limitadas. Teniendo en mente el aumento de la productividad en el trabajo, la única solución que quedaba era la de incrementar el rendimiento por persona con los equipos existentes. Gelbard hablaba con toda franqueza acerca del problema y de su solución: "Por lo tanto, el sector privado de la economía argentina no podrá lograr altos niveles de producción basándose exclusivamente en la importación masiva de los bienes de capital más modernos (...) si no es posible basar el aumento de la producción en la mecanización moderna y la automatización, el problema deberá resolverse sobre la base de la planta existente, que se renovará progresivamente, de acuerdo con las posibilidades del país. Es decir que debemos tomar como punto de partida lo que existe ahora, lo que tenemos en este momento, para luego mejorar y aumentar la producción y productividad de cada máquina, de cada hombre y de cada proceso"⁵.

Los dos polos de este proyecto de desarrollo pueden apreciarse claramente en los últimos años del gobierno de Perón. Por una parte vemos el segundo Plan Quinquenal de 1953 con su énfasis sobre la promoción de la industria pesada y una nueva legislación más liberal para las inversiones extranjeras; por otra, estaba el Congreso de la Productividad y del Bienestar Social que recalaba la necesidad de que los obreros aceptasen la racionalización y limitasen el poder "inmoderado" de las comisiones internas de delegados gremiales. Ambos aspectos se consideraban claramente relacionados. Sólo consiguiendo un aumento substancial de la productividad se crearían condiciones favorables para atraer las inversiones de capital en industria pesada; sólo una actitud gremial "responsable" de moderación frente a los poderes "inmoderados" dentro de las fábricas permitiría la implementación de la moderna tecnología necesaria para esta inversión y la utilización más eficiente de la maquinaria existente.

Enunciar la necesidad de una mayor productividad fue fácil; sin embargo, alcanzarla dentro de los límites expuestos por Gelbard fue el problema más grave que enfrentaron los empleadores y el Estado argentino en los últimos años del gobierno de Perón. ¿En qué consistía más precisamente este problema y cuáles eran los obstáculos que se oponían a esta mayor productividad obrera? Desde el punto de vista de los empleadores lo fundamental era un equilibrio de fuerzas poco satisfactorio engendrado en los gremios por una clase obrera segura de sí misma y un movimiento obrero apoyado fuertemente por el Estado. En concreto,

⁵ *Ibíd.*

para el análisis que estamos realizando aquí, esto se manifestaba de tres modos interrelacionados: 1) la falta de una definición adecuada en cuanto a objetivos de producción y esfuerzo de trabajo; 2) la existencia de una serie de cláusulas en los convenios colectivos que los obreros consideraban conquistas cruciales para la reglamentación de las condiciones de trabajo, mientras que los empleadores veían en ellas el obstáculo para aumentar la productividad; 3) el poder de las comisiones internas de delegados gremiales.

1. Niveles de producción, "effort bargain" y resistencia obrera

Consideremos primero la cuestión de los niveles de producción y el esfuerzo de trabajo. Ambos eran insatisfactorios y la propaganda de los empleadores los usó como tema constante a principios de la década del '50. En el Congreso de la Confindustria de 1953, la Comisión sobre Racionalización Industrial comenzó sus deliberaciones afirmando: "Mientras el obrero tiene el derecho de recibir un salario mínimo compatible con sus necesidades y su dignidad, también tiene el deber de lograr un rendimiento mínimo durante el día de trabajo"⁶. El informe recomienda que los obreros que no cumplieren esta obligación, debían ser despedidos sin indemnización. De un modo similar, Gelbard se hace cargo en 1955 de esta queja cuando pide en el Congreso de la Productividad "un trabajo justo para un jornal justo"⁷.

Detrás de todas estas exigencias de respetar niveles mínimos de rendimiento está la noción de una relación implícita y aceptada entre el pago y el esfuerzo que se demanda, denominada en inglés "effort bargain", es decir: tanta paga por tanto trabajo. Las obligaciones que asume el obrero como parte del contrato quedan, casi por definición, indeterminadas. Como lo señalaran Hyman y Brough, "en la mayor parte de las situaciones industriales este contrato queda implícito y es bastante impreciso, basándose en gran medida sobre normas intuitivas de lo que es 'un rendimiento adecuado'"⁸. En general la industria opera sobre una definición de compromiso que sea aceptable tanto para la empresa como para el obrero. Es evidente, a partir de las quejas de los empleadores señaladas más arriba, que esta definición de compromiso ya no era compartida por las empresas y los obreros a principios del '50 en la Argentina: el contrato no se cumplía. Para comprender esto en toda su magnitud habría que preguntarse: ¿por qué?

Además de factores de más largo plazo tales como las nociones culturalmente determinadas acerca de lo que constituye "un día de trabajo

⁶ Informe de la Comisión de Racionalización Industrial: *Actas del Congreso General de la Confederación de la Industria*, Buenos Aires, 1966, pág. 3.

⁷ *Hechos e Ideas*, ob. cit., pág. 279.

⁸ Richard HYMAN y Ian BROUGH: *Social Values and Industrial Relations*, Basil Blackwell, Oxford, 1975, pág. 12.

justo", es evidente que las definiciones mutuamente aceptadas de lo que se considera un rendimiento adecuado en un cierto caso, dependen mucho de factores coyunturales tales como las condiciones del mercado de trabajo, las condiciones favorables o desfavorables del mercado en general y el equilibrio de fuerzas de clase en un momento determinado. Por lo tanto, cualquier definición laxa que propugnen los obreros y que una empresa esté dispuesta a aceptar en cierto contexto, se vuelve totalmente inaceptable para los empresarios si dicha coyuntura cambia. Me parecería que éste fue el caso en la Argentina durante el período peronista.

En condiciones de pleno empleo, el pujante movimiento obrero apoyado por el Estado y con un alto grado de confianza en su capacidad de movilizar a los trabajadores tendió naturalmente a darse una definición menos rígida sobre lo que podía considerarse legítimo en cuanto a intensidad del trabajo⁹; mucho menos rígida de la que había prevalecido en épocas anteriores, sobre todo si se la compara con la violenta represión que había existido en las fábricas en la década del '30 y a principios del '40. Como corolario se produjo un desafío, al menos implícito, del control que antes ejercían incuestionablemente los empleadores sobre el proceso obrero. Los trabajadores utilizaron los nuevos contratos laborales y las comisiones internas para oponerse a lo que ahora consideraban imposiciones ilegítimas de la autoridad empresarial en esta área. Además, los salarios relativamente altos y los beneficios marginales incluidos en los nuevos contratos, redujeron la vieja compulsión económica sobre los trabajadores de intensificar su rendimiento y mantener hábitos de trabajo "apropiados"¹⁰. El impacto de esta situación se notó aun en aquellos casos donde se implantó un esquema de incentivos, generalmente en forma de trabajos a destajo. En este caso, el pago por pieza fue en general bajo, pero la reciprocidad constituyó una práctica aceptada¹¹.

Los empresarios aceptaron esta situación por una serie de razones. La coyuntura excepcionalmente favorable de posguerra, que se basó en un mercado interno en expansión, en una relativa protección con respecto a la competencia extranjera y en una situación internacional muy venta-

⁹ Hyman y Brough han señalado la tendencia general de los obreros a reinterpretar el "effort bargain" en circunstancias favorables: "En un contexto de pleno empleo relativo y de asociación masiva a los sindicatos, la indefinición de las obligaciones de trabajo ya no es tan claramente una ventaja para el empleador... el crecimiento de la organización colectiva en el lugar de trabajo... permite que la situación sea explotada en beneficio de los empleados". HYMAN y BROUGH, ob. cit., pág. 24.

¹⁰ En este contexto debe señalarse que el ausentismo era una de las principales quejas de los empleadores, en especial lo que llamaban el "lunes de huelga", y lo usaron para ejemplificar el problema que tenían en lo referente a la disciplina de trabajo en las fábricas.

¹¹ La reciprocidad se refiere al principio general por el cual los obreros y sus representantes inmediatos pueden exigir una consulta conjunta con la patronal para determinar factores tales como tiempo que debe adjudicarse a cada tarea y calidad del trabajo. A menudo la reciprocidad surge al principio por una táctica patronal que quiere tratar individualmente con cada obrero de la fábrica, sin incluir al sindicato. Sin embargo, si existía una organización gremial fuerte este artificio podía resultar ventajoso para los obreros. Es éste el caso en muchas partes de la industria inglesa y, según mi opinión, para la Argentina durante el período peronista. Para el caso de Inglaterra véase Andrew L. FRIEDMAN: *Industry and Labour*, MacMillan. Londres, 1977, pág. 219.

josa para las exportaciones argentinas, hicieron que se tratara de mantener una cierta coherencia en la producción para sacar provecho de esta situación, sin afrontar el problema más bien espinoso de la productividad en el trabajo. Esta evaluación se afianzó aún más en vista de la nueva fuerza del movimiento obrero organizado, que se demostró con la ola de huelgas entre 1946 y 1948, donde se vio la gran capacidad de la clase obrera de movilizarse, dadas las condiciones favorables del mercado de trabajo y la actitud de benevolente neutralidad asumida por el Estado frente a estas movilizaciones¹². En esta situación, el riesgo de enfrentarse al movimiento obrero organizado por la cuestión de la productividad simplemente no hubiese compensado la pérdida de producción y las consecuencias políticas que esta acción podría acarrear. Hay que decir también que en general los industriales tampoco quisieron atacar el problema desde la otra punta, es decir, invirtiendo capitales para la modernización de las plantas fabriles. En consecuencia, como decíamos antes, hacia principios de 1950 el deterioro interno e internacional del contexto económico y la necesidad de reorientar el modelo de acumulación de capital para ajustarse a las nuevas condiciones y asegurar una expansión futura, hicieron que el problema de la productividad en el trabajo ya no pudiese soslayarse.

Las opciones abiertas a los empresarios y al Estado para atacar este problema eran extremadamente limitadas, como se evidencia en el discurso de Gelbard citado más arriba. En realidad, se reducían a aumentar el rendimiento de los obreros con la maquinaria existente. Así como se desarrolló en los últimos años del régimen peronista, esta estrategia tenía dos puntos álgidos. Uno fue la revisión de los esquemas de incentivos existentes: el bajo pago por pieza se ajustó disminuyendo el tiempo en que debía realizarse, se reajustaron las bonificaciones con la ayuda de un estudio sobre el trabajo y se socavó la reciprocidad. El otro punto fue la fijación de un rendimiento mínimo para el día de trabajo y la introducción de esquemas de incentivos de pagos por sobre estos niveles en aquellos casos donde ya existiesen. El informe de la Comisión sobre Racionalización Industrial del Congreso de Confindustria había recomendado "la introducción de bonificaciones proporcionales al mayor rendimiento logrado. Esto exigirá la determinación previa de niveles normales de rendimiento para hacer posible la adjudicación del bono"¹³. En el Congreso de la Productividad se reiteró el mismo punto, pero esta vez en lenguaje mucho más tayloriano. En el rubro "Medidas concretas para mejorar la productividad" el documento introductorio del Congreso aconsejaba "el uso de técnicas modernas de racionalización que incluyen: estudio del trabajo, evaluación del rendimiento y pago de acuerdo con los resultados..."¹⁴ La insistencia de los industriales de ajustar los esquemas existentes y de fijar niveles mínimos de rendimiento donde antes no exis-

¹² Para las huelgas del período 1946-48 véase Louise M. DOYON: "Conflictos obreros durante el régimen peronista, 1946-55", en *Desarrollo Económico*, vol. 17, N° 67, octubre-diciembre de 1977.

¹³ *Actas del Congreso General de la Confindustria*, ob. cit., pág. 4.

¹⁴ *Hechos e Ideas*, ob. cit., pág. 30.

tían, implica claramente la falta de definiciones formales adecuadas al esfuerzo de trabajo anteriores a esta época; implica también que los obreros aprovecharon esta indefinición. De allí en más, los empleadores tomaron la determinación de fijar por medio de "técnicas modernas de racionalización" la índole precisa de las obligaciones del trabajador en el "effort bargain", que se había puesto peligrosamente impreciso y laxo en la coyuntura de posguerra.

¿Qué resultados obtuvieron los industriales en la implementación de estas estrategias? A través de evidencias parciales que he recabado, es obvio que se encontraron con enormes dificultades y resistencias. Es precisamente esta resistencia, que muy pocas veces aparece en los documentos oficiales o en la prensa, la que indujo a los empresarios a atraer tanto al Estado como a la jerarquía sindical a la campaña oficial de la productividad en 1955¹⁵. La resistencia podía apreciarse en dos niveles. Uno era la respuesta a esfuerzos concretos por introducir nuevos esquemas de incentivación o bien reajustando los existentes: mayor volumen de trabajo, menor tiempo de realización, más rapidez. Así, por ejemplo, se vio en Buenos Aires en una empresa metalúrgica (CEMAC) que los obreros se opusieron a la adopción de nuevos esquemas de incentivación. La empresa quería que se rebajara en un 7 por ciento el tiempo de realización y que en lo sucesivo sólo ellos fijarían este período sobre la base de un futuro estudio del trabajo; los acuerdos previos se habían realizado sobre la base de una negociación mutua entre empresa y trabajadores¹⁶. También se producen resistencias en las plantas de SIAM Di Tella, donde la compañía había operado durante varios años con un esquema de incentivos donde los obreros eran divididos en dos grupos, el de los productivos y el de los improductivos. Ambos grupos hacían el mismo trabajo, pero el productivo se ajustaba a un sistema de bonificaciones basado en el tiempo ahorrado por trabajo realizado en un determinado lapso. A fines de 1954 surgieron dificultades porque la SIAM rebajó unilateralmente el tiempo fijado por el sistema de bonificaciones¹⁷. En la misma época, también Johnson y Johnson introdujo un mecanismo diseñado para hacer que las máquinas corrieran a una velocidad constante, mientras que antes los obreros habían podido graduar la velocidad de acuerdo con su propio ritmo¹⁸.

¹⁵ Mi información sobre este tema proviene principalmente de la literatura obrera no peronista, asociada en general a distintos grupos neotrotskistas que adoptaron una actitud amistosa, aunque crítica, frente al peronismo.

¹⁶ *La Verdad*, 5 de enero de 1954.

¹⁷ *La Verdad*, 11 al 24 de setiembre de 1954. Es interesante señalar que este esquema de incentivación que dividía a los obreros en productivos y no productivos era una copia fiel de los esquemas taylorianos clásicos. También es interesante ver hasta qué punto estos esquemas tenían efectos divisionistas sobre la unidad de la fuerza obrera. En su lucha por conseguir que los obreros "productivos" aceptasen la disminución de la relación tiempo/pieza, la SIAM llegó a prometer a los "improductivos" un aumento de salarios si aquellos que trabajaban con el esquema de incentivos aceptaban las nuevas tasas.

¹⁸ *La Verdad*, 11 al 24 de setiembre de 1954. Debemos recalcar que todavía no existe una descripción adecuada de la índole y magnitud de las distintas formas de trabajo y pagos en la industria argentina durante el período peronista. Parecería que los esquemas de incentivación existentes se reducían a lo que Friedman llama "money piece work", es decir donde se le paga a los obreros un precio por pieza producida. La preocupación mayor de los empresarios era cambiar este siste-

Esta resistencia a los intentos del empresariado industrial por redefinir lo que siempre se había aceptado como niveles legítimos de trabajo y producción, al aparecer nuevas presiones económicas, no es rara, por supuesto. Hyman y Brough han señalado que “una fuente importante de conflicto e inestabilidad en las relaciones industriales (reside) en las presiones generadas externamente hacia una productividad continuamente en aumento y la discontinuidad que produce en las relaciones establecidas entre pago y esfuerzo”¹⁹. En el caso argentino es evidente que la oposición obrera se tradujo en general en una negativa a cooperar y no en una acción abierta de huelgas, cosa que se ve en las instancias específicas mencionadas más arriba. Sin embargo, hay una excepción importante: la huelga más larga del segundo gobierno peronista, la de 1954 de los obreros metalúrgicos. Si bien se sostiene en general que esta huelga, al igual que otras del mismo período, estaba motivada primordialmente por demandas de salarios, parecería que la reestructuración de los esquemas de incentivos existentes, a través de elementos tales como el estudio del trabajo, también jugaron un rol importante²⁰. El cuarto artículo del convenio que terminaba la huelga hacía hincapié en que “la Unión Obrera Metalúrgica ratifica que sus representantes en las distintas fábricas no presentarán obstáculos a los reajustes justificados de las tasas o bases de bonificación en aquellos casos en que estas tasas han demostrado ser antieconómicas”²¹. No parecería desatinado deducir que efectivamente los delegados de fábrica *habían* puesto obstáculos a tales reajustes y que los intentos de los empresarios de imponer esta política habían sido uno de los factores que llevaron a la huelga²².

ma por otro más “racional” donde los obreros recibiesen bonificaciones en concepto de tiempo ahorrado con respecto al tiempo asignado a una tarea. Como lo señala Friedman, este último sistema requiere un mucho mayor control del proceso laboral por parte del empresariado. Véase FRIEDMAN, ob. cit., pág. 219.

¹⁹ HYMAN y BROUGH, ob. cit., pág. 219. También es relevante el clásico análisis de Gouldner sobre el origen de una huelga no oficial. El demostraba que el problema básico fue que la patronal se retractó de una definición tradicionalmente “indulgente” de la intensidad de trabajo, cosa que los obreros consideraban como la definición legítima del “effort bargain”. Véase Alvin GOULDNER: *Wildcat Strike*, Routledge and Kegan Paul, Londres, 1955. Naturalmente, la extensa oposición de la clase obrera al movimiento de administración científica en varios países, tiene también su relevancia aquí. Para un análisis de dicha oposición en los Estados Unidos véase David MONTGOMERY: “Quel Standards? Les ouvriers et la reorganisation de la production aux Etats Unis, 1900-1920”, *Le Mouvement Social*, N° 102, enero-marzo 1978. Va de suyo que en general fueron los obreros calificados los más afectados por las campañas de racionalización y la punta de lanza de la resistencia al taylorismo de la clase obrera. No tengo información concreta al respecto pero me parece que el problema de la capacitación fue menos importante en la Argentina. De hecho, no encontré ninguna articulación explícita sobre este tema. También debería recordarse, como lo señala Montgomery, que el período clásico de lucha contra el taylorismo, la definición que hacía la clase obrera de las prácticas legítimas y de la intensidad del trabajo era un concepto ético compartido por muchos sectores de la clase obrera y no sólo por la de los más calificados.

²⁰ Los dos estudios más coherentes sobre la relación entre los trabajadores y el gobierno peronista son Walter LITTLE: *Political Integration in Peronist Argentina*, tesis de doctorado, inédita, University of Cambridge, 1971, y DOYON, ob. cit. Ninguno de los dos menciona este problema en relación con la huelga de 1954 de los metalúrgicos.

²¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION: Registro General de Convenios Colectivos y Laudos, Acta 12, Buenos Aires, junio de 1954.

²² Es posible que algunas otras de las principales huelgas en la primera parte de 1954 también se refirieran a este problema. DOYON, ob. cit., menciona que el trabajo a reglamento se con-

La segunda área de resistencia a la estrategia de los empresarios era de naturaleza más general. Se trataba simplemente de que amplios sectores de la clase obrera no aceptaban la legitimidad de *cualquier* forma de pago que fuese resultado de esquemas de incentivación. La insistencia casi obsesiva de los industriales tanto en la conferencia de Confindustria como en el Congreso de la Productividad acerca de la necesidad de aceptar tales esquemas indica su preocupación de que, más allá de la validez de los mecanismos específicos involucrados en la racionalización, se debía legitimar la *idea* de los esquemas de incentivación como base para establecer las relaciones entre trabajo y paga. Si bien es cierto que los esquemas de incentivación se presentaban cada vez más atractivos como medios para lograr un aumento de jornales en períodos de inflación y de salarios controlados por el gobierno, las protestas reiteradas de los empleadores para que se aceptara el esquema de pago vs. resultados indican que sólo se trataba de logros muy circunscriptos dentro de la industria argentina.

También es evidente que los obreros argentinos consideraban que la mejor manera de aumentar su nivel de vida era actualizando adecuadamente el pago básico por hora que estipulaban los contratos, muchos de los cuales habían sido congelados desde 1951: en realidad ésta constituyó la principal demanda de las huelgas de 1954²³. Los jornales basados en un pago por hora adecuado, juntamente con beneficios marginales tales como los incrementos por antigüedad, salario familiar, etcétera, que habían sido introducidos en los contratos del período 1946-48, eran considerados por la clase obrera su conquista primordial. Para el obrero ésta era una expresión concreta de lo que significaba la "justicia social", es decir, la posibilidad de ganar un buen sueldo sin estar sometido a presiones inhumanas dentro del proceso productivo. Esta posibilidad se veía ahora coartada por la introducción de los nuevos esquemas de pago sujetos a los resultados.

2. *Los obstáculos a la productividad y la índole ideológica de la resistencia obrera*

Esta resistencia más generalizada se trasladó también hacia otras áreas de la estrategia empresarial: el pedido de revisión de las cláusulas que reglamentaban las condiciones de trabajo en los contratos. Para el empresariado industrial estas cláusulas representaban el principal obstáculo para una racionalización efectiva; en cambio para los obreros las prácticas laborales y las disposiciones contenidas en ellas les proporcionaban una defensa vital del ambiente en que desarrollaban sus activi-

virtió en el modo de protesta más común de los obreros en 1954, registrándose un enorme aumento del número de obreros implicados en tales acciones. La autora lo relaciona con el problema de los salarios, pero de acuerdo con el desarrollo lógico que se presenta aquí, constituiría más bien una negativa por parte de los obreros a cooperar con los planes de productividad del empresariado.

²³ Véase DOYON, ob. cit.

dades en las fábricas. El documento introductorio del Congreso de la Productividad aconsejaba que en el futuro las negociaciones sobre los contratos "hicieran especial referencia a aquellas situaciones que impiden, limitan y perjudican las posibilidades de una mayor productividad... ejemplos de estas situaciones son aquellas que obstaculizan el movimiento de personal de una sección a otra; las que impiden llevar a cabo una tarea constituida por distintos tipos de trabajo..."²⁴ Además de objetar aquellas cláusulas que limitaban la movilidad en el trabajo y la demarcación de las tareas, el empresariado también pidió una revisión de las cláusulas que garantizaban la licencia por enfermedad con goce de sueldo. Estas cláusulas simbolizaban para los obreros una reglamentación legítima y esencial para ellos y para el buen funcionamiento del proceso laboral; por lo tanto, existía una tendencia a no considerarlas abiertas a ninguna negociación.

La oposición de los trabajadores a muchas de las propuestas de la campaña de productividad se ven claramente reflejadas en las palabras del secretario general de la CGT, Eduardo Vuletich, en el Congreso de la Productividad. Al inaugurarse la campaña en enero de 1955, advertía en su discurso que si bien la CGT se hallaba completamente a favor de un aumento de la productividad, ésta no debía lograrse "por un aumento incontrolado de la carga de trabajo, sino más bien por una mejor eficiencia del trabajo, es decir, por un menor gasto de esfuerzo físico"²⁵. En su discurso de la sesión inaugural del congreso, en marzo, vuelve al mismo tema diciendo que "muchos empleadores han dicho... que la única manera de aumentar la productividad es a través de un mayor esfuerzo humano..."²⁶ Contrastando con lo anterior, Vuletich situaba el peso de la responsabilidad sobre los empleadores, enumerando otros factores tales como la modernización de la maquinaria, que también debían ser considerados. A continuación advertía a los empresarios "que no estamos dispuestos a renunciar por esta causa (la mayor productividad) a ninguna de las conquistas que hemos logrado..."²⁷ Es evidente que se estaba juzgando el problema con criterios eminentemente distintos a los de los empleadores²⁸. A pesar de todas las declaraciones respecto de la dignidad del

²⁴ *Hechos e Ideas*, ob. cit., pág. 32.

²⁵ *Ibíd.*, pág. 17.

²⁶ *Ibíd.*, pág. 27.

²⁷ *Ibíd.*, pág. 275.

²⁸ Este conflicto de criterios entre obreros y empleadores con respecto a la productividad es un fenómeno inherente a todo proceso laboral en una sociedad dividida en clases. Como lo señalara André Gorz: "Desde el punto de vista del obrero la productividad en el trabajo sólo aumenta cuando se puede producir más sin aumentar la fatiga; desde el punto de vista del capital la productividad en el trabajo aumenta cada vez que se puede imponer al obrero un aumento en su capacidad de trabajo sin un aumento proporcional del salario". Gorz continúa diciendo que "sólo la primera definición es rigurosa: mide un aumento de la producción sin un aumento correspondiente de insumo; es pues un 'progreso técnico'. Por otra parte la segunda definición es obviamente falsa ya que considera sólo un aumento de la producción sin tomar en cuenta el aumento del insumo, siendo que este insumo es la energía humana", Véase André GORZ: "Technique, techniciens et lutte de classes", *Les Temps Modernes*, agosto-setiembre, 1971.

trabajo y de mantener las conquistas básicas de los trabajadores, la estrategia de los empleadores, que pedía el establecimiento de niveles adecuados de rendimiento y reformulación de los niveles existentes de producción, implicaba una mayor intensidad de trabajo y la limitación radical de ciertas conquistas. En lo que respecta a la modernización de los planteles, como hemos visto, Gelbard la excluía deliberadamente en cuanto a su rol inmediato para lograr una mayor productividad.

Es importante tener claridad sobre los límites ideológicos y la ambigüedad de la resistencia de los obreros. Por una parte, nunca se generalizó tanto como para constituirla en una crítica a los criterios subyacentes a las relaciones de producción capitalista²⁹. El contexto general dentro del cual Vuletich hacía sus advertencias era aquel donde se cantaban loas a una mayor productividad basada en la armonía de clases y el respeto mutuo, así como la distribución equitativa de los beneficios que arrojara dicho aumento. Del mismo modo, la oposición a la racionalización nunca se extendió a un cuestionamiento general del "derecho del empresario a administrar sus plantas fabriles". Por ejemplo, nunca hemos encontrado una articulación de las demandas para lograr el control de los obreros a consecuencia de estas luchas contra el taylorismo, cosa que sí había sucedido en otros países³⁰. Es obvio que la aceptación de la legitimidad de las relaciones de producción capitalistas y las relaciones de autoridad contenidas en ellas eran en sí mismas reflejo de ciertos postulados básicos de la ideología peronista. Así, por ejemplo, el peronismo abarcaba una fuerte corriente "productivista": a la vez que identificaba la industrialización y la producción industrial con el desarrollo nacional y una soberanía genuina, enfatizaba la identidad de intereses de la clase trabajadora con los del proyecto de desarrollo nacional llevado a cabo en estrecha relación con una burguesía industrial de orientación nacionalista. Este interés global de la clase obrera para lograr un alto nivel de desarrollo industrial independiente —que constituía la esencia de su nacionalismo— era preponderante sobre los conflictos de interés más específicos que emergían del proceso productivo.

Por otra parte, es evidente que a pesar de su aceptación general en la práctica diaria dentro de las fábricas, la resistencia de los obreros a estas campañas representaba en efecto un desafío implícito a ciertos aspectos fundamentales de la organización de la producción capitalista³¹. A pesar

²⁹ Mucho menor era la oposición dirigida contra el régimen mismo. Como lo señala DOYON con respecto a las huelgas de 1954: "...no representaban una ruptura definitiva entre el régimen y el movimiento obrero, porque la mayoría de los obreros eligieron canales muy moderados para mostrar su insatisfacción y no dirigieron sus protestas contra el gobierno". Véase DOYON, ob. cit.

³⁰ Para el análisis de dichas demandas en los Estados Unidos véase David MONTGOMERY: *The Past and Future of Workers' Control*.

³¹ Hyman y Brough citan a Baldamus quien dice al respecto que los obreros en general sufren una socialización que los induce a aceptar la noción de obligación del trabajo pero que "por más fuerte que fuese su contenido, es demasiado difuso para controlar efectivamente el comportamiento en cualquier situación concreta. Estas nociones de obligación afirman la institución del empleo capitalista pero no controlan las actividades específicas dentro de la institución". Véase HYMAN y BROUGH, ob. cit., pág. 17.

de la inexistencia de un reto explícitamente articulado al control empresarial, el resultado concreto de la insistencia de los obreros en lo que se refiere a la reinterpretación de niveles aceptables de rendimiento y de su defensa de este "effort bargain" cuando el empresariado industrial trató de redefinirlos, condujo a un enfrentamiento inevitable con los empleadores dentro de las fábricas. Los empleadores percibieron claramente este hecho y sus quejas son testimonio de que dicho enfrentamiento era real. Uno de los principales temas en el discurso de Gelbard en el Congreso de la Productividad se relacionaba precisamente con esta situación. Pidió el "mantenimiento de la disciplina y del orden jerárquico, sin el cual no es posible ninguna asociación humana". Y sigue diciendo que "reafirma para los empleadores el derecho a la dirección y organización de sus empresas sin interferencias que limiten su libertad de movimiento o juicio"³².

A su vez, si bien Vuletich no podía negar la legitimidad de la campaña de productividad que implicaba algunos sacrificios por parte de los trabajadores, insistía sin embargo en los criterios básicos de esta campaña que inevitablemente restringiría la libertad de acción de los empresarios cuando se pusiese en práctica. Además, Vuletich también podía invocar la autoridad de su posición con la ideología peronista, que propugnaba conceptos tales como beneficios "justos" e "injustos", capital humano y explotador y la noción del "bienestar social" como criterio determinante de la validez de una política social y económica. Todo esto reflejaba la ambigüedad crucial de la ideología peronista y del peronismo como movimiento social: contradicción básica incapaz de resolverse dentro de una coalición gubernamental policlasista.

3. Las comisiones internas de delegados gremiales

El símbolo del nuevo equilibrio de fuerzas en las fábricas y la resistencia a los empleadores de modificarla fue la *comisión interna*. Para los empresarios el delegado gremial pasó a personificar los problemas básicos con los cuales ellos tenían que enfrentarse en la campaña de la productividad. Las comisiones habían surgido y se habían consolidado en el período inmediatamente posterior a 1946. Los contratos que se firmaron en esa época contenían cláusulas que garantizaban, por parte del empresariado, el reconocimiento de las comisiones y aseguraban a los delegados la estabilidad en su empleo tanto durante como después del ejercicio de sus funciones³³. Sin embargo, aparte de estas cláusulas generales no existía en los contratos ninguna especificación detallada concierne a la índole de la representación sindical, sus formas o sus poderes. Parecería que

³² *Hechos e Ideas*, ob. cit., pág. 281.

³³ Véase DOYON, ob. cit. Esta autora menciona que el problema de forzar la aceptación del empleado con este tipo de reglamentaciones fue un elemento importante en las huelgas de 1946-48.

estos aspectos se consideraron inicialmente como parte de las cuestiones internas del sindicato y no concernientes a la negociación entre el sindicato y la patronal. Si bien se aceptaba en general que su tarea básica era la de supervisar la implementación diaria de las provisiones contenidas en el contrato, es evidente que se había aprovechado la falta de definición formal de sus poderes, de modo que a principios del '50 ya habían asumido el rol más amplio de afianzar la seguridad de la clase obrera y limitar las prerrogativas de la patronal en la esfera productiva. Los empresarios industriales percibían claramente que éste era el principal obstáculo a una racionalización efectiva y la imposición de una disciplina de trabajo.

En el Congreso de la Productividad se queja Gelbard de la posición "asumida por las comisiones internas en muchas fábricas, donde alteran el concepto que dice que la misión del trabajador es realizar un trabajo justo por un jornal justo... tampoco es aceptable que por motivo alguno el delegado toque su silbato en una fábrica y la paralice"³⁴. Con una tónica semejante, la Cámara de Industrias Metalúrgicas en su informe al Congreso se queja de "la libertad extrema de la que gozan las comisiones internas de las fábricas"³⁵.

Es evidente que los empresarios consideraban la limitación efectiva del poder de las comisiones como la condición sine qua non para lograr algún progreso en la estrategia de racionalización. Se comprende fácilmente que estaban muy preocupados. Ellos percibían que efectivamente sólo una limitación de este tipo podía garantizar la traslación de los acuerdos formales sobre racionalización a una práctica concreta en las plantas industriales. Cualquier acuerdo formal que permitiese la introducción de esquemas de incentivación, el acortamiento de los tiempos para hacer una tarea, la limitación en la reciprocidad y la garantía de mayor movilidad en el trabajo, todo esto se vería potencialmente anulado en la práctica por una clase obrera decidida y su comisión interna. Es importante señalar también que el objetivo de la patronal, tanto en la conferencia de la *Confindustria* como en el Congreso de la Productividad, no estaba dirigido a cuestionar la existencia de las comisiones per se. Se quejaban básicamente de la falta de definiciones formales con respecto a los límites de áreas legitimizadas de la actividad de estas comisiones. El informe sobre la conferencia de *Confindustria* hablaba de "una falta de instrumentos legales en las relaciones laborales que fijen las normas y procedimientos y también delimiten los derechos y obligaciones de ambas partes... esta situación deja abierto al arbitrio de acuerdos personales un asunto de máxima importancia social". La solución propuesta era "un código que normalice las relaciones mutuas entre comisiones internas y patronal, fijando expresamente los derechos y obligaciones de cada parte"³⁶.

Durante todos estos años los empleadores obtuvieron muy pocos resultados en su intento de establecer acuerdos con los sindicatos cuya

³⁴ *Hechos e Ideas*, ob. cit., pág. 280.

³⁵ *La Verdad*, 9 de abril de 1955.

³⁶ *Actas del Congreso General de la Confindustria*, ob. cit., pág. 250.

vigencia tuviera carácter nacional. Los dirigentes sindicales, a pesar de percibir la hostilidad de las bases, firmaron el Acuerdo Nacional sobre Productividad al finalizar el Congreso de la Productividad, aunque lo hicieron más bien como una declaración simbólica de sus intenciones. Era lo mínimo que podían hacer dado el gran capital político personal que Perón había invertido en esta campaña, pero no representaba de ninguna manera un avance concreto como el que esperaban los empleadores³⁷. Uno de los últimos despachos firmados en el Congreso especificaba que los convenios existentes no serían afectados por ningún acuerdo posterior sobre la productividad y que ambas partes debían procurar incrementarla manteniendo las conquistas sociales existentes en ese momento. La única concesión potencialmente importante lograda por la patronal fue una cláusula en el Acuerdo Nacional confirmando que las recomendaciones para una mayor productividad se pondrían en vigencia a través de acuerdos especiales que se firmarían pasando por encima de los convenios ya existentes³⁸. Sin embargo, no se firmó ninguno de estos convenios en los últimos 6 meses del régimen peronista.

Las razones de estos exigüos resultados concretos para los empleadores son numerosas. Por una parte, había una gran resistencia gremial frente al ataque directo en aquellas áreas que más preocupaban a la patronal; por otra parte, Perón dependía cada vez más de la clase obrera y de los sindicatos dada la desintegración de la coalición peronista original, todo lo cual ponía límites al grado de presión abierta que el Estado podía ejercer en favor de los empleadores.

Además había limitaciones ideológicas con respecto a cuán lejos podía ir el peronismo en su protección oficial a la ofensiva de racionalización. Dentro de la noción general de la armonía industrial, el peronismo concebía a la empresa como una comunidad de intereses en la cual el capital y el trabajo jugaban un papel funcional necesario para lograr un objetivo compartido. En este esquema la patronal y la autoridad empresaria se consideraban en general como "funciones técnicas" y no como el ejercicio coercitivo del poder y de las sanciones dentro del proceso productivo. En la ideología peronista existían elementos importantes que negaban explícitamente la validez de esta coerción³⁹. Como comentábamos antes, en el

³⁷ La cúpula sindical de la CGT siempre fue renuente a asentir plenamente a los planes de racionalización de la patronal, tal vez porque se daban cuenta de la fuerte resistencia que éstos provocaban entre sus asociados. Así vemos un cuadro más complejo de la dirección sindical peronista en este período y sus relaciones con los asociados y con el Estado, de lo que generalmente se cita en la bibliografía. DOYON, ob. cit., nos proporciona un análisis convincente que apunta en esta dirección: "Si bien es cierto que la cúpula sindical era consciente plenamente de que no podía mantener sus posiciones sin el consentimiento del régimen, es igualmente cierto de que no podían sobrevivir como dirigentes de su sindicato sin una aprobación tácita al menos de la gran masa de sus adherentes". La huelga de 1954 de los metalúrgicos es una indicación clara del peligro, tanto para el régimen como para la cúpula sindical, de una dirección que había perdido autoridad frente a sus asociados.

³⁸ *La Nación*, 1º de abril de 1955.

³⁹ Este no es, sin duda, un fenómeno peculiar del peronismo. Hyman y Brough hacen un análisis general del rol ambiguo de estos valores en el capitalismo y los problemas de legitimación ideológica relativos a la estructura de poder en la industria capitalista. HYMAN y BROUGH, ob. cit., pág. 210.

primer período del gobierno peronista la realidad dentro de las fábricas se correspondía aproximadamente con la ideología oficial. Precisamente es esta correspondencia la que la campaña de productividad amenazaba con destruir. Cualesquiera fuesen los esfuerzos oficiales de proyectar a esta campaña como una empresa común con ventajas mutuas para ambas partes, la experiencia de la clase obrera no condecía con los hechos. Por su parte, la patronal tampoco se preocupaba mucho por sostener la ficción oficial y ocultar la realidad. Los discursos oficiales en el Congreso de la Productividad, por ejemplo, que a grandes rasgos se mantenían dentro de las pautas de armonía de la ideología oficial, pudieron igualmente transmitir el mensaje básico que era el de la necesidad de sacrificios y de un cambio radical del poder dentro de las fábricas. Si el gobierno peronista se hubiera identificado activa y completamente con las implicaciones lógicas de la campaña, era inevitable que se debilitase la coherencia de algunas de sus pautas ideológicas primordiales. No sólo hubiese implicado el reconocimiento de la naturaleza partidaria del Estado sino que además, dentro de las fábricas, se hubiese desenmascarado la índole fundamentalmente coercitiva de las relaciones sociales, cosa que el peronismo, en cuanto ideología, negaba con todo vigor⁴⁰.

B. La política de racionalización del gobierno militar, 1955-1958

Durante el gobierno militar del general Aramburu se hicieron algunos intentos de abordar sin equívocos la cuestión de la racionalización y la productividad. El capitán Patrón Laplacette, interventor militar de la CGT, afirmaba que "el gobierno tiene el propósito de llevar a la práctica las conclusiones a las cuales arribó el Congreso de la Productividad, las que el gobierno de Perón se limitó a enunciar sin tomar las medidas apropiadas para asegurar su realización"⁴¹. La estrategia que adoptó el gobierno fue a dos puntas. Por un lado se usaba la fuerza del Estado y de la patronal para debilitar al movimiento sindical en general y a las comisiones internas en particular. En especial, durante el año que siguió al golpe de noviembre de Aramburu, hubo despidos masivos de miles de activistas peronistas, muchos de ellos arrestados bajo el amparo de las leyes de seguridad nacional. Además, el decreto 7.107, de abril de 1956, prohibía el ejercicio de cargos sindicales a todo aquel que hubiera desempeñado funciones como dirigente o que hubiese ocupado cargos representativos en la CGT o en sindicatos asociados⁴².

Por otro lado, el gobierno se armó de los medios legales para efectuar muchos de los cambios que reclamaban los empresarios. La medida

⁴⁰ Torre sostiene que esta ambigüedad con respecto a la campaña de productividad es la que llevó al golpe de setiembre de 1955 contra el peronismo. Véase Juan Carlos TORRE: "The Meaning of Current Workers' Struggles", *Latin American Perspectives*, vol. 1, N° 3, otoño 1974.

⁴¹ *La Nación*, 20 de febrero de 1956.

⁴² Para un análisis detallado del proceso véase Daniel JAMES: "Unions and Politics: The Development of Peronist Trade Unionism, 1955-66", tesis de doctorado inédita, Universidad de Londres, 1979. Especialmente el cap. 3.

crucial fue el decreto 2.739, de febrero de 1956. El artículo 8º del decreto autorizaba la movilidad obrera que surgiese de la reorientación de la producción, la implementación de esquemas de incentivación, el derecho de la patronal de firmar acuerdos individuales de productividad con sus obreros y, por último, la eliminación de "aquellas condiciones, calificaciones y cláusulas que directa o indirectamente obren en contra de la necesidad nacional de aumentar la productividad"⁴³.

¿Cuáles fueron las consecuencias concretas de la estrategia del gobierno militar en esta área? Es obvio que el cambio radical en el equilibrio de poder a nivel nacional se vio reflejado también en el equilibrio de fuerzas dentro de las fábricas. En particular se observa un fuerte ataque a muchas de las cláusulas de los convenios que reglamentan las condiciones de trabajo consideradas "obstáculos a la productividad". Por ejemplo, la cuestión de la movilidad e los obreros dentro de la fábrica fue una preocupación primordial de la patronal, ya que los convenios contemplaban ciertos resguardos en lo referido a calificación de tareas y sus remuneraciones. La sentencia del Tribunal Arbitral en la disputa entre obreros de un frigorífico y la patronal hacia fines de 1956, puede considerarse típica de cómo el gobierno y los empresarios resolvían este tipo de cuestiones. Se decía allí que "las normas concernientes al traslado de obreros contenidas en los convenios existentes, limitan la posibilidad de desplazar al personal dentro del establecimiento, lo cual está autorizado por el artículo 8º del decreto 2.739... en consecuencia, estas normas deben ser eliminadas"⁴⁴. También encontramos la preocupación de los empresarios por el ausentismo, que ya se había manifestado en el Congreso de la Productividad y que ahora se traducía en un ajuste de las normas concernientes a licencias por enfermedad. La sentencia citada anteriormente consideraba que las providencias en los convenios existentes con respecto a este punto eran un "obstáculo indirecto" a la productividad y podían llevar a un ausentismo injustificado⁴⁵. En términos más generales podría decirse que pautas tales como la revisión de los niveles de rendimiento, aumento de la tasa tiempo-trabajo, etcétera, también quedaron a cargo de una mayor disciplina en el trabajo, resultado del ambiente general de intimidación y represión.

No obstante, hay que reconocer también que, en mucho mayor grado de lo que comúnmente se cree, los cambios efectivos que se produjeron a raíz de esta estrategia son mucho menos definidos de lo que la patronal hubiese deseado. Es así que si bien se pudieron eliminar muchos de los "obstáculos a la productividad", no existió una implementación global y coherente de los esquemas de racionalización, ni tampoco una

⁴³ MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION: Nuevo Régimen de Remuneraciones y de las Convenciones Colectivas de Trabajo, Buenos Aires, 1956.

⁴⁴ MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL: Laudo del Tribunal Arbitral, Nº 63/1956, Buenos Aires, 1956.

⁴⁵ *Ibid.*

renovación generalizada de los convenios con una revisión fundamental que hubiese determinado nuevas pautas de producción al nivel de la industria nacional. Eso se debió a una serie de factores. En parte podría afirmarse que el gobierno militar tendía a compartir las inclinaciones y preocupación de la oligarquía rural más que las de los empresarios industriales. Si bien abundaban en una retórica acerca de la necesidad de reafirmar el control empresarial y aumentar la productividad, fueron a menudo muy ambiguos en la práctica.

Esta ambigüedad está presente, sin lugar a dudas, en el texto mismo del artículo 8º del decreto 2.739. Si bien se autorizaba la movilidad de los obreros, siempre que no afectase la “estabilidad, remuneración y categoría del trabajador”, los párrafos siguientes estipulaban la eliminación de todas aquellas “condiciones, calificaciones y cláusulas” que directa o indirectamente obstaculizasen la productividad. Precisamente estas calificaciones y cláusulas son las que utilizaron los obreros para limitar las consecuencias de la movilidad y garantizar de esta manera su estabilidad, remuneraciones y categoría. Frente a esta confusión y ambigüedad, se dependía mucho de la interpretación que los funcionarios del Tribunal Arbitral y del Ministerio de Trabajo diesen a esta ley. Hay pruebas de que las interpretaciones fueron menos favorables a los deseos de los empleadores de lo que hubiera podido esperarse. Por ejemplo, ocurrió que frente a la negativa de los obreros de firmar los acuerdos de productividad autorizados por el decreto, la patronal trató de incluir en los convenios ya existentes nuevas cláusulas referentes al rendimiento en la producción. Sin embargo, parecería que el Tribunal Arbitral se ajustó rígidamente al texto del decreto que decía que “las condiciones generales de trabajo y la calificación de tareas contenidas en los presentes convenios serán reproducidas integralmente”. Por lo tanto las cláusulas específicas y las calificaciones que obstaculizasen la productividad podían ser eliminadas, pero no se podían agregar cláusulas nuevas. En el caso de los obreros del frigorífico, citado anteriormente, la patronal presentó toda una lista de propuestas referentes a la limitación del poder de las comisiones internas y las nuevas reglamentaciones sobre la producción que deseaban incorporar al convenio. No obstante, el Tribunal dictaminó que era incompetente para arbitrar la introducción de estas nuevas cláusulas, “ya que implican la modificación de las condiciones generales de trabajo cuya conexión con una mayor productividad no es evidente”⁴⁶. De un modo similar, en julio de 1956, la Dirección Nacional del Trabajo creyó necesario restringir el entusiasmo de los empresarios sobre este tema. Emitió un dictamen que establecía que el decreto 2.739 debía entenderse sólo como una reglamentación de los salarios y la eliminación de ciertas cláusulas específicas que fueran en detrimento de la productividad, pero que de ningún modo se trataba de una revisión formal y completa de todas las condiciones⁴⁷.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *La Vanguardia*, 26 de julio de 1956.

Otro factor que debe tomarse en cuenta para explicar el poco éxito de esta estrategia en la práctica es simplemente la gran resistencia que provocaba en la clase obrera. La alevosía misma de la ofensiva inicial sobre las condiciones de trabajo y las organizaciones gremiales provocó reacciones. Después del primer momento de desmoralización que sucedió al golpe de noviembre, encontramos a mediados de 1956 la aparición de una red semiclandestina de comisiones internas lideradas ahora por una nueva generación de militantes que había tenido muy poca o ninguna experiencia gremial antes de 1955. Las actividades que organizaban estas comisiones eran de defensa de los gremios en las fábricas y la resistencia a los ataques sobre las condiciones laborales. A lo largo de 1956 y 1957 se llevó adelante una obstinada y dura lucha defensiva contra los planes de racionalización. Se podría decir que la base material de lo que se conoce como la Resistencia Peronista de esos años se centró precisamente en esos problemas. Además, en vista de la intervención oficial a la estructura formal de los sindicatos, el rol de organizar y expresar su resistencia cayó, por fuerza, sobre las comisiones internas. Dado que no existía ninguna otra opción para los trabajadores, éstos se apoyaron más que nunca sobre ellas. Es así, pues, que emergen como el organismo primordial de la resistencia de la clase obrera, tanto a los ataques concretos sobre las condiciones de trabajo en las fábricas, como a la ofensiva más general antiperonista instrumentada por el gobierno⁴⁸. Frente a esta realidad inquietante y a las pruebas directas de que un ataque frontal a las condiciones y a la organización resultaban sumamente contraproducentes, la resolución del gobierno, ya en 1957, de implementar la racionalización inevitablemente comenzó a tambalear.

C. Racionalización y control interno a principios de la década de 1960

Sólo con el gobierno de Frondizi, desde 1958 hasta 1962, es que se produce el intento más sistemático y exitoso de resolver este problema para el capitalismo argentino. La modernización de la industria argentina basada en la creación de un sector adecuado de bienes de capital, la producción de bienes de consumo intermedio y la racionalización de la industria liviana ya existente, exigían la introducción de nuevas pautas de producción que permitirían el uso eficiente de la nueva maquinaria que estaba siendo importada bajo los planes económicos "desarrollistas" de Frondizi y la intensificación del rendimiento en las fábricas más antiguas. Así vemos un esfuerzo concertado de la patronal para cambiar el equilibrio de fuerzas en las fábricas por medio de una reestructuración de las tres áreas que más preocupaban a los empresarios y que analizamos más arriba⁴⁹. La medida concreta del éxito que obtuvieron gobierno y patronal

⁴⁸ Véase JAMES, ob. cit., para un análisis de la Resistencia.

⁴⁹ Parecería que la urgencia del asunto estaba aumentada por el rol crucial que jugaban los capitales extranjeros en los proyectos económicos desarrollistas. Una condición previa para atraer al capital extranjero era el establecimiento de un equilibrio de poder "razonable" dentro de las fábricas.

la atestigua la introducción de nuevas cláusulas en los convenios laborales que se firmaron a partir de 1960. Las nuevas cláusulas se referían a tres puntos cruciales: 1) la introducción de esquemas de racionalización e incentivación, 2) la eliminación de "obstáculos específicos a la productividad", especialmente aquellos que se relacionaban con la movilidad de los trabajadores, la flexibilidad y demarcación de las tareas, y 3) la definición y limitación del poder de las comisiones internas.

El hecho mismo de que el empresariado y el Estado pudiesen introducir estas providencias dentro de los convenios, es también producto de la lucha de clases en estos años, tanto al nivel de la fábrica como al nivel nacional. Dentro de los límites que se ha propuesto el presente artículo no se podría ni siquiera bosquejar el contexto general dentro del cual se activó esta ofensiva del gobierno y de la patronal. Baste decir que fueron llevadas a cabo y que sus premisas pasaron a formar parte de los nuevos convenios a raíz de una profunda derrota de la clase obrera en 1959 y 1960. Después de esta derrota se utilizó la represión combinada del Estado y de la patronal para quebrar la organización de los militantes que tanto había hecho para obstaculizar los planes del Estado y de los empresarios durante el gobierno previo. Con el Plan Conintes a disposición del Estado, por un lado, y las listas negras siempre presentes por el otro, todo un sector de militantes fue eliminado de las fábricas⁵⁰.

1. La introducción de cláusulas concernientes a nuevas pautas de producción

En los convenios firmados durante estos años se encuentra una serie de cláusulas generales que se ocupaban de este problema. En la industria textil hubo una larga y empecinada lucha en 1959 porque los obreros se rehusaban a aceptar la imposición de la patronal de aumentar los sueldos solamente si se aceptaban las cláusulas de productividad, pero finalmente la oposición gremial fue vencida. El artículo 3º del nuevo convenio establecía que "las normas contenidas en el presente artículo, aplicable a los planes de productividad con los nuevos sistemas de trabajo, no deben interpretarse como un obstáculo o limitación a los empleadores en el ejercicio de sus funciones de liderazgo y organización que les son enteramente propios... Los empresarios dirigirán y organizarán el trabajo en sus establecimientos en la forma que consideren mejor se ajuste a la coordinación necesaria de elementos materiales y fuerza de trabajo, teniendo como meta la obtención de niveles óptimos de producción"⁵¹.

En la industria metalúrgica vemos que se desarrolla un proceso similar. El convenio firmado en 1959, después de una huelga de un mes, significó simplemente un aumento de emergencia. Aquí también, me-

⁵⁰ Véase JAMES, ob. cit., para un análisis de este proceso. Especialmente el capítulo 4.

⁵¹ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL: Convención Colectiva de Trabajo, N° 155/60, Buenos Aires, 1960.

diante un ataque constante del Estado y de la patronal y la consecuente desmoralización de las bases obreras y de los activistas, los empresarios lograron introducir defacto las nuevas pautas. Al principio chocaron con una resistencia considerable y hacia principios de 1960 se produjo algo así como un abandono masivo de los esquemas de incentivación por la clase obrera. La patronal, como represalia, despidió y dejó en la calle a un gran número de trabajadores, lo cual socavó exitosamente toda oposición. En julio de 1960 la debilitada posición de los dirigentes gremiales hizo posible que los nuevos convenios se negociaran en muy pocos días, sin producirse ni una sola huelga. Las concesiones que debieron hacer con respecto a las nuevas pautas de producción fueron considerables. El artículo 83 establece simplemente: "El sistema de bonificaciones y otras formas de incentivos no forman parte propiamente dicha de este convenio... la UOM y/o los delegados en los distintos establecimientos no pueden oponerse a la revisión de los esquemas existentes, cuando ya es evidente que si no se adaptan los sistemas de pago, los métodos de trabajo y la renovación de equipos, nunca se logrará el objetivo principal de dar incentivos a fin de optimizar la producción"⁵².

Convenios con cláusulas muy similares fueron firmados en la mayoría de las industrias durante los años siguientes. Baste un ejemplo para subrayar la continuidad en el interés de esta vital problemática. En los frigoríficos, las nuevas paritarias fueron muy específicas en lo que se refiere a estas pautas. El artículo 12, que trata de la productividad, establece que: "A fin de mejorar la eficiencia y la calidad de la producción, el empresario tiene el derecho de exigir de sus obreros, en todas las etapas de la producción, la calidad requerida, fijar la producción por hora/hombre de cada operación, fijar la velocidad con que debe operar el equipo, introducir nuevas maquinarias y técnicas siempre que sea necesario y modificar la planta existente"⁵³.

Las implicancias de estas cláusulas son claras: su mismo grado de generalidad constituye una carta blanca para la patronal en el área de las relaciones de producción dentro de las fábricas. La definición de pautas adecuadas de producción y niveles de rendimiento pasó a ser desde ahora prerrogativa exclusiva de la patronal. Hay también otra implicancia relacionada que es evidente: la práctica y el principio de reciprocidad estaban siendo socavados. Esto tenía una importancia crucial para la patronal, ya que el derecho formal de adoptar esquemas de incentivación y proponer tasas de rendimiento estaría limitado en la práctica si los trabajadores y sus representantes podían de algún modo imponer la consulta conjunta sobre estos aspectos. Es aquí, precisamente, donde los obreros percibieron con mayor claridad el impacto de la estrategia de los empresarios.

⁵² MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL: Convención Colectiva de Trabajo, N° 55/60, Buenos Aires, 1960.

⁵³ MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL: Convención Colectiva de Trabajo, N° 41/64, Buenos Aires, 1964.

Como hemos visto, se trataba de un problema en discusión desde principios del '50. Fue también el último foco de la resistencia de los obreros metalúrgicos a la creciente presión de la patronal por imponer la racionalización a fines de 1959 y comienzos de 1960. La huelga metalúrgica de marzo de 1960 fue en primer lugar un rechazo obrero al intento de modificar unilateralmente los rendimientos de trabajo. Los metalúrgicos reclamaban que cualquier tasa por encima de lo normal debía recibir la aprobación de los obreros y por lo tanto proclamaron el abandono de los esquemas de incentivación y el retorno al trabajo "normal" para hacer valer sus reclamos⁵⁴. La derrota sobre este punto se formalizó y perpetuó en la cláusula 83 del contrato que se firmó unos pocos meses después.

2. *Introducción de cláusulas que eliminaban "los obstáculos a la productividad"*

Las ventajas más importantes obtenidas por los empresarios en este aspecto son las concernientes a la movilidad de los obreros dentro de las fábricas. Para citar dos ejemplos: el artículo 11º del convenio con obreros del frigorífico establecía ahora que "cuando las circunstancias lo hiciesen necesario, las compañías podrán prestar o transferir personal a cualquier otra sección o tarea"⁵⁵. De modo similar, el artículo 2º de los textiles, al referirse a la rama de tintorerías industriales y estamperías en dicha industria autorizaba "a desplazar a los trabajadores dentro de la fábrica para obtener una mayor productividad a través de la reorganización del trabajo. Debe entenderse que un traslado permanente debe estar de acuerdo con el principio de la racionalización industrial"⁵⁶.

La importancia de la movilidad obrera para la patronal debe encuadrarse dentro del contexto más general de la detallada calificación de tareas que se incorporó a los convenios laborales en la Argentina a partir de 1946. Las escalas de sueldos en estos convenios se relacionaban en todo el país con los diferentes niveles de calificación y con la descripción de tareas contenidas en ellos. Por supuesto que esta calificación tendía continuamente a ser modificada o a perder vigencia debido a la aplicación de nuevas tecnologías que en general tendían a bajar los niveles de capacitación y por lo tanto a un cambio de hecho en la calificación de tareas. Sin embargo, las calificaciones de iure en los convenios seguían determinando las escalas de salarios y ciertas cláusulas que garantizaban la estabilidad de dichas escalas en caso de un cambio de tareas continuaban limitando en general la movilidad. Obviamente ello implicaba un escollo a uno de los principales incentivos de todo empresario para introducir una nueva tecnología, cual es la disminución de los costos del trabajo.

⁵⁴ *Documentación e Información Laboral*, N° 1, marzo 10 de 1960.

⁵⁵ Convención Colectiva de Trabajo, N° 41/64, ob. cit.

⁵⁶ Convención Colectiva de Trabajo, N° 155/60, ob. cit.

De un modo similar, la calificación de tareas existente y los resguardos frente a la movilidad podían ser usados por los obreros para mantener constantes los niveles de ocupación, siendo que uno de los principales objetivos de la innovación tecnológica y de nuevas pautas de producción es justamente reducir dichos niveles. Finalmente, la existencia de categorías de trabajo podría convertirse en la base de costosas disputas sobre la demarcación, ya que los obreros utilizaban la descripción de las tareas para oponerse a nuevas pautas de producción.

Es fundamentalmente en este contexto que la movilidad en el trabajo resulta importante para la patronal, pues cuanto mayor fuera ésta, más fácil sería vencer las defensas de los obreros basadas en las categorías de trabajo fijadas en los convenios. La otra alternativa hubiese sido un ataque frontal y nacional sobre estas categorías formales. Sin embargo, esto hubiese sido poco práctico y muy costoso en lo que se refiere a la oposición que podía provocar y además su eficacia era considerada bastante dudosa. Por otra parte, la movilidad permitía a los empleadores pasar por encima de las categorías existentes y crear en la práctica otras nuevas sobre una base ad hoc de fábrica en fábrica según se ajustasen a las necesidades de cada una, sin que se tuviera que negociar formalmente y a nivel nacional la modificación de la descripción de una tarea o su categoría. De hecho, este problema se dio solamente en las empresas de áreas más tradicionales de la industria: textiles, frigoríficos, alimentos y gran parte de los metalúrgicos. En los sectores nuevos y más dinámicos de la economía que se establecieron a fines de la década del '50 y a principios del '60, los empresarios que comenzaban desde cero podían instaurar calificaciones de tareas y pautas generales de trabajo que correspondiesen a esa nueva tecnología. El gobierno los favoreció en este intento, ya que autorizó cada vez con más frecuencia que se firmasen convenios independientes por fábrica o empresa, eludiendo así a las paritarias nacionales. Las compañías técnicamente avanzadas podían pues establecer categorías y sistemas de trabajo adecuados a sus necesidades⁵⁷. En las industrias tradicionales, donde el problema de las maquinarias obsoletas era crucial, la renovación y racionalización debían efectuarse dentro de un marco de normas tradicionales existentes y de categorías ya establecidas. Es aquí donde la movilidad de los obreros sería utilizada con más provecho por los empleadores.

El proceso por el cual se eliminaban "obstáculos a la productividad" de menor cuantía había comenzado con el gobierno militar y continuaba ahora aceleradamente. Así, ya hemos visto la eliminación de muchas cláusulas en los convenios que establecían las que podrían llamarse condiciones generales de empleo, las cuales, si bien parecían constituir cambios mínimos, en realidad afianzaron un empeoramiento considerable y acumu-

⁵⁷ No sólo era el caso de los nuevos sectores dinámicos. Los sectores más modernos en áreas de manufacturas tradicionales también adoptaron esta táctica. Es así que las principales empresas de la industria textil, tales como Alpargatas y Ducilo firmaron convenios individuales con el sindicato a partir de 1960.

lativo de las condiciones de trabajo. Si se toma como ejemplo el caso de la industria frigorífica, se ve que en los nuevos convenios se elimina el derecho de descansar 15 minutos cada dos horas, así como también la media hora de descanso paga en la mitad de la jornada. Ahora se obliga al personal encargado de la carga y descarga de mercadería, ya sea de barcos o camiones, a trabajar con todo tipo de mercaderías, sin diferenciaciones. La peor de todas era una cláusula que extendía específicamente las pautas de movilidad al personal que trabajaba en las cámaras frigoríficas y que podía ser transferido a otra sección sin aviso previo y haciendo caso omiso del abrupto cambio de temperatura⁵⁸.

3. *Definición del poder y de sus limitaciones para los delegados gremiales*

Desde los días del Congreso de la Productividad la preocupación del gobierno y de la patronal en lo referente al poder esgrimido por las comisiones internas no había disminuido. Galileo Puente, que fue subsecretario de Trabajo de Frondizi, definía la situación en un discurso que reflejaba casi lo mismo que el de Gelbard, cinco años antes, en los siguientes términos: “Cuando me hice cargo de los problemas de las relaciones laborales me encontré con anarquía, abusos y todo tipo de atropellos por parte de los obreros. Los empresarios habían perdido el control de sus fábricas; las comisiones internas manejaban todo. Aquellos que debían obedecer, en realidad estaban dando las órdenes... los empresarios deben por lo tanto retomar el control de las fábricas”⁵⁹.

A raíz de las derrotas sufridas en 1959, los sindicatos debieron aceptar e incluir en los convenios las limitaciones formales y el control de las organizaciones dentro de las fábricas. Al igual que con las cláusulas de racionalización, se trataba en gran medida de poner una fachada formal de reconocimiento de un proceso que, cada vez más, se hacía realidad dentro de las fábricas. Las comisiones internas ya estaban considerablemente desmanteladas debido a la represión del gobierno y de la patronal y también al creciente nivel de desempleo y desmoralización de la clase obrera.

En este proceso, la industria metalúrgica dio el ejemplo. Si bien no fue tocada por el acuerdo de emergencia que terminó la huelga de 1959, parece muy probable que el tema fuera abordado en las negociaciones. Una semana antes de que terminara la huelga, la Federación Argentina de la Industria Metalúrgica, organización de los empleadores, hizo público su proyecto sobre la reglamentación de las comisiones. Lo que más preocupaba a la patronal con respecto a este problema puede colegirse a partir de sus propuestas. Las sugerencias principales de los empleadores eran las siguientes: un delegado no debe presentar ningún problema a la patro-

⁵⁸ Convención Colectiva de Trabajo, N° 41/64, ob. cit.

⁵⁹ Discurso de Galileo Puente al Círculo Argentino de Estudios sobre Organización Industrial, incluido en *Documentos del Plenario Nacional de las 62 Organizaciones*, 20 de mayo de 1960, Buenos Aires, mimeografiado.

nal si no lo ha consultado en primer término con el capataz y esperado luego 5 días; un delegado debe tener por lo menos 25 años de edad, dos años de experiencia en la fábrica y cuatro en el sindicato, con una trayectoria de buena conducta; no se debe permitir a los delegados que se opongan a las órdenes de la dirección empresaria en lo concerniente a pautas de producción; las reuniones gremiales no pueden realizarse en horas de trabajo y no se permite a los delegados salir de su sección sin un permiso escrito del jefe de dicha sección⁶⁰.

El convenio firmado en julio de 1960 incluye muchos de los puntos originalmente propuestos por la patronal, si bien algunos de ellos se habían diluido bastante. El artículo 82 establecía en detalle la proporción de delegados por obreros en una empresa, los requisitos que debía reunir un delegado en cuanto a edad y experiencia, los procedimientos que debía seguir la comisión interna para hacer gestiones ante la patronal, las áreas específicas que eran de competencia apropiada para un delegado. Por último, se ponían límites estrictos al poder de desplazamiento de un delegado dentro de la fábrica: necesitaba un permiso escrito de su superior, detallando sus propósitos exactos, a fin de salir del propio taller. Restricciones similares se encuentran en la mayoría de los convenios que se firmaron en otras industrias en los años siguientes.

La severidad del control variaba algo de convenio a convenio. Si bien las definiciones acerca de lo que eran áreas legítimas donde podía intervenir el delegado eran bastantes coherentes, las estipulaciones que se referían a la cantidad de delegados por obreros variaban considerablemente. En un extremo se encuentra la reglamentación bastante benévola de los contratos de los metalúrgicos que establecía la presencia de un delegado por cada 30 obreros, en todas aquellas fábricas que tuviesen más de 50 obreros. En el otro extremo está la industria frigorífica que establecía en el artículo 19 de su convenio que el número de delegados no debía exceder de uno por cada 150 obreros, o fracciones mayores de 75.

El impacto de estas cláusulas no sólo residía en las limitaciones concretas contenidas en su texto, si bien esto era importante. Las cláusulas, como las que citábamos antes para la industria de la carne, significaban, por ejemplo, que en muchas secciones del frigorífico no había delegado, subdelegado ni comisión. En épocas anteriores cada sección o subsección dentro de la industria había elegido su propio delegado. Se puede tener una idea del efecto de esta cláusula sobre la estructura representativa del sindicato dentro del frigorífico si se toma en cuenta que un frigorífico grande de 1.300 obreros sólo tenía derecho a 8 delegados de acuerdo con el nuevo convenio.

Además, el mismo hecho de que se definiese formalmente el mandato legítimo y el modo de funcionamiento de los delegados constituía de por sí una limitación a sus poderes. Como se señalaba antes, es precisamente la

⁶⁰ *Palabra Obrera*, 22 de octubre de 1959.

falta de *cualquier* definición formal acerca de sus poderes o de la índole de éstos, lo que tanto fastidiaba a los empresarios. Ahora poseían criterios formales y legales con los cuales medir y controlar la actividad de los delegados.

D. Conclusión

Cabe preguntarse ahora qué puede decirnos el análisis precedente en cuanto a los lineamientos que se habían esbozado en la introducción. Cuáles serían, concretamente, las implicancias del proceso que hemos descrito para problemas tales como las posibilidades de una actividad autónoma efectiva de las bases obreras, la creación de una estructura de organización que expresase dicha actividad y la consecuente posibilidad de enfrentarse con efectividad al control oligárquico de los dirigentes sindicales.

En un cierto nivel, es evidente que las cláusulas específicas que definían las funciones y delimitaban las áreas de poder de los delegados gremiales restringían la posibilidad de acción efectiva de las bases obreras. Sin embargo, existe además un resultado menos obvio pero más fundamental de la campaña de productividad en lo que concierne a una actividad significativa de las bases obreras. Las nuevas cláusulas introducidas en los convenios a partir de los años '60 daban a los empresarios vía libre con respecto a las pautas de producción y al sistema de trabajo. Por este motivo, una serie de problemas, alrededor de los cuales se podía integrar el interés de los obreros en la actividad gremial, quedaban precluidos de iure del área del quehacer legítimo de las comisiones internas. Para que las organizaciones obreras sean viables y prosperen, necesitan basarse en áreas que son de preocupación inmediata para el trabajador. La fuerza de las comisiones durante la resistencia al gobierno militar después de 1955 residía precisamente en la percepción que de ellas tenían los obreros como único medio viable para defender las condiciones de trabajo dentro de la fábrica. Todo este campo de acción estaba ahora vedado. Aquellos problemas que los delegados y/o las comisiones habían podido negociar en el pasado y que en consecuencia reforzaban su poder, quedaban ahora eliminadas del área de su competencia legítima.

El procedimiento de reclamos era la manera fundamental de dar vigencia a esta situación. Desde un punto de vista estricto, los procedimientos de reclamos muy formalizados ya habían existido en los convenios desde 1946, pero en la práctica los delegados se habían aprovechado a menudo de su poder dentro de una fábrica y del hecho de que no se los incluía formalmente en tales procedimientos para resolver los problemas de los obreros en el lugar donde se producían. Sin embargo ahora, con los nuevos convenios de principios del '60, se los incorporaba oficialmente al proceso de reclamos, siendo el menor eslabón de una jerarquía de instancias estructuradas con todo cuidado, a través de las cuales debía canalizarse toda queja. De todos modos, en última instancia, lo que se resolvía

estaba firmemente en manos de la cúpula gremial y los representantes de la patronal que actuaban de manera concertada con el Ministerio de Trabajo⁶¹. Además, muchos convenios también contenían cláusulas específicas que obligaban a los obreros a trabajar en las nuevas condiciones mientras los reclamos estaban siendo procesados. De este modo, el problema de la insatisfacción obrera por las nuevas pautas de producción y, en efecto, cualquier otro aspecto relacionado con las condiciones de trabajo, era sacado de las manos de sus representantes inmediatos y directos. A la vez que se disminuía la posibilidad de interrumpir la producción en el lugar de trabajo, también se limitaba mucho el alcance potencial de las actividades de las comisiones internas.

Según mi opinión, todo eso significaba que las posibilidades objetivas que tenían las comisiones internas de jugar un rol preponderante en la organización y expresión de las aspiraciones y quejas de la clase obrera dentro de las fábricas en los años '60 eran sin duda escasas⁶². Podría decirse también que esta tendencia estaba condicionada por la misma índole de los esquemas de productividad que se habían introducido en esa época. La remuneración de acuerdo con el rendimiento —a menudo el pago a destajo— ha constituido en algunos casos excepcionales la base para una organización fuerte de los obreros. Esto se dio, por ejemplo, en el caso de la industria metalúrgica inglesa después de la Segunda Guerra Mundial⁶³. Sin embargo, en la Argentina esta consecuencia potencialmente positiva del pago por rendimiento estaba excluida, dado que el mismo contexto dentro del cual se implementaba era ahora preocupación únicamente de la patronal. En muchos casos, incluso la fijación de bonificaciones era considerada prerrogativa única de los empleadores. Por ejemplo, en la industria metalúrgica es evidente que el artículo 83 del convenio —que comenzaba diciendo que “los sistemas de bonificaciones o cualquier otro tipo de incentivos no incumben propiamente a este convenio”— se usaba en la práctica para que el empleador tuviese el derecho de fijar unilateralmente la remuneración del trabajo. Esto significaba que sólo se sintieron los aspectos negativos y divisionistas del pago por rendimiento, lo cual tuvo inevitablemente un efecto deletéreo sobre la organización gremial.

La negociación por secciones, acerca de cuánto debía pagarse por el trabajo, fue crucial en el desarrollo de una organización gremial fuerte en Inglaterra en los años '50 y '60, pero estuvo ausente, a grandes rasgos, en áreas importantes de la industria argentina durante ese período. Lo más frecuente resultó el acatamiento del pago a destajo que imponía una patronal victoriosa. En la Argentina no fue posible que los representantes

⁶¹ Por supuesto que podía llegar a darse en ciertas circunstancias que la patronal tuviese interés en resolver los reclamos directamente allí donde se producían. Este era el caso especialmente en donde sólo hubiese una organización de fábrica muy endeble. Por otra parte, los procedimientos de reclamos podían ser utilizados por los obreros para protegerse de la patronal.

⁶² También podría decirse que la misma índole del sistema de convenios colectivos en la Argentina, en particular su estructura nacional y muy centralizada, producían esta situación.

⁶³ Véase Tony CLIFF: *The Employers' Offensive*, Pluto Press, Londres, 1970.

gremiales utilizasen la remuneración por rendimiento como una herramienta de negociación con la empresa para decidir sobre cambios en las pautas de producción, tales como aceleración, turnos de trabajo y movilidad obrera, y erigir así una organización fuerte de las bases alrededor de este poder de negociación⁶⁴. En primer lugar, no fue posible por la situación económica general; en segundo lugar, porque problemas tales como la movilidad y las tasas de rendimiento, como hemos visto, fueron específicamente marginadas del control de los gremios locales y del sindicato nacional. Muchos militantes percibieron claramente los efectos deletéreos de los acuerdos de productividad sobre la cohesión gremial. Se ve constantemente la preocupación que verbalizan muchos obreros a principios de 1960, diciendo que la racionalización era en lo fundamental un recurso de los empresarios para enfrentar a los trabajadores entre sí. Los más perceptivos también notaron que las cláusulas de productividad y el pago por rendimiento también disminuían el interés y la participación de los obreros en el sindicato.

¿Qué implicancias tiene este tipo de análisis para poder dilucidar la cuestión de las burocracias sindicales y su dominación sobre las bases obreras? En un artículo pionero, Juan Carlos Torre sostiene que se necesita un enfoque multifacético para encarar el problema de los orígenes del control burocrático sindical y su dominación sobre los asociados. El ha sostenido en particular “la necesidad de definir el concepto de burocracia sindical, complementando el concepto actual que enfatiza el control unilateral de los recursos políticos (institucionales y coercitivos) con otro que analice el lugar de una clase obrera desmovilizada, como vehículo para una relación subordinada que se establece con la burocracia”⁶⁵. Según mi opinión, las implicancias del tipo de análisis que hemos estado haciendo están precisamente en esa línea, que ayuda a explicar “una relación subordinada que se establece con la burocracia”.

Sin lugar a dudas, en la aceptación de la racionalización por parte de la cúpula sindical había un gran elemento de *quid pro quo*. A cambio del control de las comisiones internas y de aceptar la racionalización, había ciertos beneficios que desde el punto de vista de los dirigentes podían obtenerse. No poca importancia tenía el reconocimiento formal de las funciones de un sindicalismo responsable y ciertas estipulaciones de los convenios lo subrayaban así. Por primera vez desde el comienzo de los años '50 la cúpula sindical parecía haber logrado una renovación integral de las cláusulas de los convenios. Todas aquellas que se referían a las áreas de beneficios por maternidad, bonificaciones por los recién nacidos, pago adicional por antigüedad, etcétera, y que estaban congeladas desde principios de 1950, eran ahora actualizadas.

Las funciones administrativas y de negociación de los sindicatos no se debilitaron grandemente por aceptar la racionalización. En realidad, la

⁶⁴ Véase Huw BEYNON: *Working for Ford*, Penguin, Londres, 1973.

⁶⁵ TORRE, ob. cit.

campana de productividad estaba dirigida más al poder gremial en las fábricas y no a los sindicatos en sí. Además, la misma cúpula sindical tenía interés en controlar este poder. La imposición del control empresarial y el debilitamiento del poder de los delegados implicaba que la cúpula sindical podía controlar a sus miembros con mayor facilidad. Por el hecho de incluir el control de las comisiones internas en los convenios, la patronal logró aunar su interés en este asunto con el de la cúpula sindical. La responsabilidad de mantener el orden dentro de las comisiones se colocó directamente sobre los hombros de la cúpula sindical que por lo tanto debió velar para que se diera cumplimiento a lo que asumieran los sindicatos en el convenio.

Sin embargo, esto no implica que todo se pueda explicar como una "traición" de los dirigentes. Si bien la ofensiva productiva tenía como premisa destruir la posibilidad de una acción autónoma de las bases obreras, existía, aun a este nivel, una ambigüedad esencial. En muchos aspectos la aceptación de la racionalización por los dirigentes reflejaba la misma percepción de las bases. Sin embargo, hay que recordar también que los delegados debían ahora ocupar un cierto lugar dentro de la jerarquía que le era adjudicada por los nuevos convenios. Si estaban dispuestos a aceptar las restricciones cruciales impuestas a su actividad, entonces se les acordaban ciertos derechos y cierto reconocimiento. Es evidente además que en una situación en que estaba disminuyendo el salario real, los miembros del sindicato estaban cada vez más dispuestos a aceptar las cláusulas de productividad a cambio de un aumento de salarios.

Las implicancias de este análisis para la cuestión de las relaciones entre bases y cúpula sindical resultan ahora claras. Si queremos llegar a una comprensión más profunda de las interrelaciones entre los dirigentes y sus miembros, debemos aceptar que la clase obrera lucha en ciertos terrenos y dentro de contextos determinados donde existen posibilidades objetivas de una acción significativa y donde la experiencia de clase la lleva a percibir tales posibilidades. En nuestra opinión, el resultado primordial de la campana de racionalización que culminó a principios de 1960, fue un cambio radical del balance de fuerzas en las fábricas a favor de la patronal, que limitó en gran medida las posibilidades objetivas de que la acción de las bases obreras se centrara en las comisiones internas. Por supuesto que la cúpula sindical favoreció y se aprovechó de este proceso, pero de ningún modo fue la causa primaria del malestar que afectó a las comisiones internas durante la década de 1960.

Por último, quisiera señalar que el análisis que he trazado, si bien ha sido parcial, tiene la ventaja de apartarse de dos abstracciones metafísicas que han dominado gran parte de las discusiones sobre el sindicalismo peronista y la clase obrera: una clase obrera que siempre luchó e intenta organizarse en forma independiente y una cúpula sindical que siempre traiciona y reprime estas aspiraciones.