

# I Jornadas Internacionales de investigación y debate político

## “Proletarios del mundo, uníos”

La crisis y la revolución en el mundo actual. Análisis y perspectivas

Facultad de Filosofía y Letras - UBA - Buenos Aires

30 de octubre al 1 de noviembre de 2008

Mesa 10: Cambios en los proceso de trabajo, transformaciones estructurales de la clase obrera y conflictos laborales

### **Proceso de trabajo y luchas obreras en los trabajadores automotrices entre 1970 y 1976**

Ianina Harari

Becaria Conicet

Investigadora del CEICS

[ianinaharari@yahoo.com.ar](mailto:ianinaharari@yahoo.com.ar)

“En las reuniones nos decían: ‘muchachos, ¿ustedes creen que nosotros somos unos ogros que estamos con un vampiro bajo el brazo para chuparle la sangre a ustedes? No, compañeros, no es así. Lo que pasa es que al accionista este año le doy una ganancia de 100 pesos. Si el año que viene no le doy ganancia de 120, tira la bronca. Entonces los ritmos de producción son así porque sino la competencia nos morfa’. Y les decíamos: ‘pero nos someten a una explotación infernal’. Y nos respondían: ‘y bueno, pero estos son los ritmos, es el sistema’. ‘Y bueno, nosotros estamos en contra del sistema’, les decíamos”<sup>1</sup>.

La industria automotriz ha sido siempre, y sigue siéndolo, un referente a la hora de analizar las crisis capitalistas. El peso económico de la misma y el número de trabajadores que emplea hacen que esta rama sea significativa para la explicación de las crisis. La crisis por la que atraviesa a nivel mundial hoy en día tiene similitudes con aquella que estalló sobre la década del '70, de la cual parece nunca haberse recuperado. Lo que se manifiesta es una crisis de sobre producción, que cada vez se evidencia más con las millonarias pérdidas de Ford y General Motors y la caída de las ventas de Toyota, las principales firmas del sector. El cierre de plantas, despidos y reducciones salariales son moneda corriente en cualquier parte del mundo, incluida la Argentina.

Estas medidas ya han empezado a provocar la reacción de los trabajadores. En abril de este año, los trabajadores de General Motors en Michigan llevaron adelante una huelga por la firma de un

---

<sup>1</sup> Entrevista a Gregorio Flores

convenio. La empresa viene llevando adelante un plan de reestructuración que incluye despidos y el cierre de cuatro plantas en Norteamérica, incluyendo una en Canadá. Los trabajadores de ese país realizaron un piquete en puerta de fábrica impidiendo el acceso por más de diez días en protesta por el cierre. En España, la empresa debió afrontar un plan de lucha de los trabajadores de Zaragoza en la renegociación de un convenio. También en Venezuela se llevó adelante una huelga en General Motors por aumentos salariales. En San Pablo, las huelgas iniciadas a principios de octubre por reclamos salariales incluyeron al sector automotriz.

Las luchas parecen reanudarse en todo el mundo. En la Argentina la crisis aún no ha golpeado con tanta fuerza y no se ha visto todavía la magnitud que cobrará y cómo intervendrá el movimiento obrero. Por las similitudes con las crisis del '70 proponemos analizar la crisis de los '70 en la Argentina y cómo a partir de ella se agudizó el conflicto en este sector.

## Crisis

La crisis mundial de la década del '70 se manifiesta en la industria automotriz como una crisis de sobreproducción. La competencia de las empresas asiáticas produce una crisis profunda en Estados Unidos y Europa. En la Argentina, las automotrices se resguardaron en el mercado interno protegido, pero no estuvieron exentas de la crisis. A nivel local, la misma se agudizó debido, en gran parte, a la saturación del mercado interno, en un contexto poco favorable para acceder al mercado externo. En los primeros años de la década del '70 la industria empieza a mostrar síntomas de estancamiento, causado por la caída en la demanda. En gran parte esta disminución fue más bien una estabilización del mercado interno. En los '60 la expansión de las ventas se había apoyado en una demanda contenida en las décadas previas dada la escasa producción e importación de vehículos. Una vez satisfecha esta demanda "extraordinaria" para la renovación de gran parte del envejecido parque automotor, las necesidades del mercado interno se normalizan. Así, el capital instalado en la rama en aquel período comenzó a ser sobrante en el reducido ámbito de acumulación nacional. Se intenta entonces expandir la producción hacia el mercado externo para lo cual se promulgan medidas tendientes a favorecer las exportaciones<sup>2</sup>. Otro de los elementos que estimuló la búsqueda de mercados externos fue el agravamiento del efecto negativo que esta industria ejercía sobre el balance de pagos<sup>3</sup>. Sin embargo, las tentativas en este sentido no fueron suficientes para revertir la situación. En 1976, año pico de exportaciones, las mismas no superan el 7% de la

---

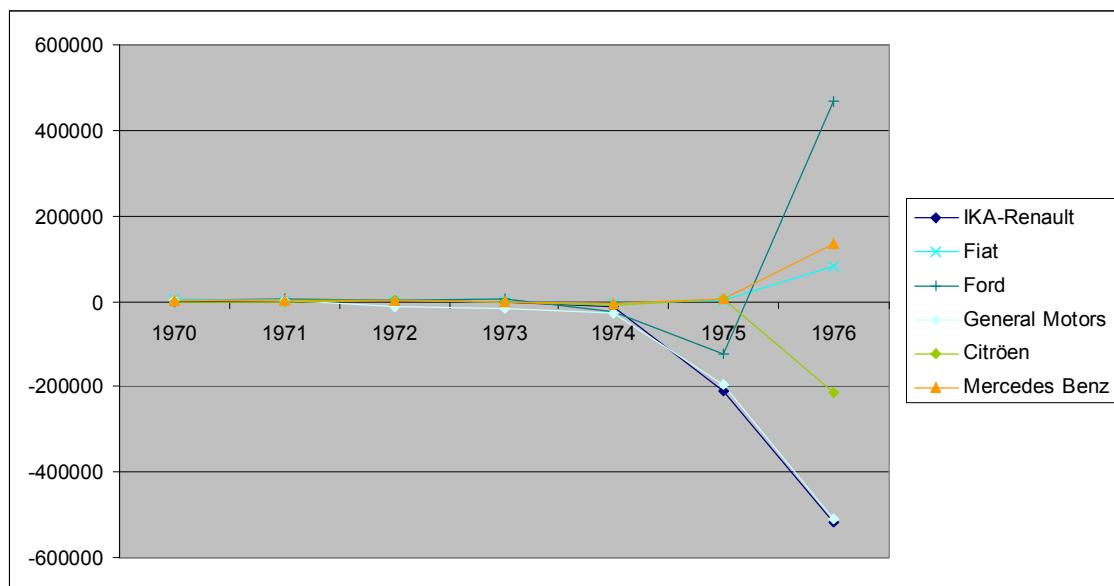
<sup>2</sup> Sourrouille, Juan: *Trasnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*, Nueva Imagen, México, 1980.

<sup>3</sup> Sourrouille, Juan: *Trasnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*, Nueva Imagen, México, 1980. p. 65

producción<sup>4</sup>, el porcentaje desciende. La imposibilidad de despegue de las exportaciones se debía a la baja productividad de las empresas locales, incluso respecto a sus competidores latinoamericanos. Esta situación impuso a las fábricas locales la necesidad de incrementar su productividad. Existía, además, un impulso más urgente: el descenso de las utilidades. Como muestra Sourrouille, e ilustramos en el gráfico 1, por esta época las utilidades fueron en general decrecientes y sólo parecen recuperarse a partir de 1976 en algunas firmas.<sup>5</sup>

En este artículo analizaremos las luchas que llevaron adelante los obreros automotrices para impedir las medidas empresariales tendientes a incrementar la explotación. Para comprender mejor las condiciones objetivas de estas luchas, examinamos primero la organización del trabajo. De esta indagación surge que la rama aún no se había constituido en gran industria, ya que no se había conformado un sistema de máquinas que relegue al trabajo manual hacia tareas auxiliares. Por el contrario, creemos que la misma se encontraba en el estadio de manufactura moderna, donde el núcleo del trabajo es manual con una mecanización periférica. Si bien consideramos que no existe una relación lineal entre el proceso de trabajo y la lucha de los obreros, sí creemos que el primero constituye un marco que no puede ser dejado de lado para la comprensión de las mismas. Más cuando se trata de las luchas contra la intensificación del trabajo.

Gráfico 1: Utilidades de empresas automotrices entre 1970 y 1976<sup>6</sup>



## El régimen de trabajo

<sup>4</sup> Dato calculado en base a datos de anuarios de la Asociación Argentina de Fábricas de Automotores de los años 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975 y 1976.

<sup>5</sup> Sourrouille, Juan: *Trasnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*, Op. Cit., p. 61

<sup>6</sup> Elaboración propia en base a datos de Sourruille, Juan: *op. cit*, p.61

En la etapa manufacturera la producción se organiza a partir de la fragmentación de operaciones manuales. Cuando en este régimen de trabajo se incorporan en forma parcial determinada maquinaria, hablamos de manufactura moderna. En ella el trabajo manual sigue siendo predominante. El obrero colectivo, y no el sistema de máquinas, continúa siendo el corazón y la base técnica del sistema. La base del trabajo continúa siendo subjetiva y depende de la habilidad del obrero para realizar determinadas tareas. En ese sentido, las calificaciones del obrero (sean físicas o intelectuales) determinan su aptitud para ciertos puestos de trabajo.

Sobre la línea de montaje de los automóviles donde los obreros deben básicamente ensamblar las distintas piezas del automóvil que provienen de otras líneas o sectores. Esta es la actividad central de una planta automotriz, ya que constituye su particularidad: el armado del vehículo<sup>7</sup>. Allí el trabajo de los obreros sobre el vehículo es predominantemente manual. La única tarea que aparece completamente mecanizada es el traslado de las piezas de un puesto al otro, que se realiza mediante la cadena de montaje. Este elemento condujo a muchos investigadores a crear una categoría especial. Así, el término *fordismo* fue acuñado por gran parte de los sociólogos e historiadores del trabajo. Sin embargo, el traslado de las piezas es una tarea auxiliar que puede realizarse tanto cuando el trabajo es manual como cuando ha sido completamente mecanizado. Por lo tanto, nada nos dice sobre el régimen de trabajo en sí. Para esclarecerlo, es necesario examinar el conjunto de las tareas que se realizan sobre la materia hasta convertirla en la mercancía final, en este caso el automóvil.<sup>8</sup>

En la sección de pintura se recibía la carrocería para darle a la chapa un tratamiento especial. Allí, según relata Pedro Troiani, ex trabajador de Ford, el trabajo era manual.

“Cuando estaba la carrocería terminada llegaban a la planta de pintura. Primero la limpiaban y después entraba a fosfatizado que es como limpieza que le hacen a la chapa, y le quita el brillo a la chapa virgen, y queda opaca, queda como porosa. Una vez pasada por fosfatizado, la limpiaban, la desengrasaban. Incluso en ese tiempo el desengrasado se hacía a mano, eran muchachos que trabajaban con trapos de solvente y la tenían que limpiar todo. Bueno, salía de fosfatizado y le daban spraime, que es un antióxido que se daba a soplete, o sea que trabajaban en grupos de sopletistas que le daban la primer mano y la segunda mano. Ahí era todo a mano. Cada sopletista, por ejemplo, había... calculo que había cinco sopletistas que lo esperaban al coche, dos trabajaban

---

<sup>7</sup> La producción de piezas o autopartes no constituye la actividad propia de la rama y puede ser tercerizado y encargado a autopartistas. Sin embargo, lo incluimos en nuestro estudio porque en este período las fábricas se ocupan de esta actividad.

<sup>8</sup> Más aún la línea de montaje aparece para solucionar un problema típicamente manufacturero: el traslado de las piezas entre las distintas secciones en las se ha dividido el trabajo. Ver, Kabat, Marina: “Lo que vendrá. Una crítica a Braverman a propósito de Marx y la investigación empírica” en *Razón y Revolución*, nº. 7, verano de 2001.

de un lado, dos del otro y el otro hacia compartimiento motor, las partes interiores. Después la unidad seguía y ya venía la segunda mano. La segunda mano eran cinco soplelistas que hacían lo mismo para darle la segunda mano. Después cuando ya salía de ahí estaba, un grupo de inspectores que revisaban la unidad, buscando los defectos. Entonces ahí se lijaba, todo a mano, con lija al agua, con máquinas lijadoras y a mano. Las máquinas son esas vibradoras que liján y después se repasaban a mano. Y eso, una vez que terminaban de lijar había que limpiarlo y limpiaban todo con solvente, todo a mano. Y de ahí pasaba a pintura. Pintura no me acuerdo si eran dos o tres manos. Y también operaban grupos de soplelistas. Llegaba la cabina y agarraban la primer mano, estaban los soplelistas de la primer mano, los soplelistas de segunda mano y los de tercera. Creo que eran tres manos que le daban. La cabina es una cabina de sopleteo y cuando termina de sopletear pasa a la cabina de horneado”<sup>9</sup>.

En la línea de montaje, donde se ensamblaban las piezas, el trabajo manual también persistía, según el relato de Gregorio Flores, ex obrero de Fiat-Concord.

“Para el armado del auto se usan las llaves que son a aire para apretar los tornillos. Y después iban poniendo las piezas. Y después había soldadoras, que son las soldadoras de punto que no es que un obrero suelda como se suelda comúnmente, sino que son todas eléctricas. Vos ponés la pieza, apretás un pedal y te va soldando puntos, eran manuales”<sup>10</sup>.

Algunos de los puestos no requerían máquinas, sino simplemente las manos del operario y su rapidez para completar el trabajo. Como relata Víctor Díaz, ex trabajador de la línea de armado de Chrysler:

“Cuando venían los coches yo colocaba la cerradura, la coliza, la bagueta. El coche venía montado sobre la línea, en una cadena que lo llevaba, sobre un carrito. Mi función era colocar la cerradura. Nos sentábamos en el coche que iba en marcha y nosotros avanzábamos colocando todo lo que es cerradura, levanta cristales, tambor de cerradura”<sup>11</sup>.

También el armado del motor se realizaba en forma manual, según cuenta Hugo Crosatto, ex obrero de Mercedes Benz.

---

<sup>9</sup> Entrevista a Pedro Troiani, 27/10/2005, en poder de la autora.

<sup>10</sup> Entrevista a Gregorio Flores, 12/6/2006, en poder de la autora.

<sup>11</sup> Entrevista a Victor Díaz, 4/10/08, en poder de la autora.

“En el fondo [de la sección de motores] teníamos el armado, eso sí se hacía manual. Se mecanizaba el compresor de aceite y se armaba con las valvulitas a mano”<sup>12</sup>.

Existían otras secciones donde el trabajo dependía en mayor medida de las capacidades del obrero y era más difícil de controlar. Gregorio Flores, por ejemplo, se encontraba en la sección de control de calidad de los materiales que ingresaban a FIAT. Según relata, allí era imposible el control de los tiempos:

“Una vida de reyes pasábamos. Porque un operario que trabaja en la línea de producción le toman el tiempo con el cronómetro y dicen ‘usted tiene que sacar 10 piezas por hora’. Entonces tiene un control, no puede pasarse el día mirando mariposas, sino que tiene que cumplir con una determinada cantidad de piezas y sino las hiciste había que explicar porqué no salieron. En cambio a nosotros como no nos podían tomar el tiempo, porque era muy difícil tomar el tiempo. ¿Cómo hacías en un block de motor por ejemplo que tiene que trazar? Hay que nivelarlo, hacer un montón de cuestiones. Además hay que hacer cálculos matemáticos, de trigonometría, para poder sacar algunas distancias que no están marcadas en el plano. O sea que hay que saber bastante para estar ahí”<sup>13</sup>.

Troiani también trabajó en una sección que requería mayor calificación. Su puesto estaba en la reparación final y se ocupaba de la restauración de la pintura.

“Tenías que ver la hoja (donde se marcaba el defecto a reparar). Cada trabajo que te marcaban vos tenías que ponerle el ok. Por ejemplo, “raya en guardabarros delantero, parte inferior”. Vos buscabas la raya, la reparabas y tenías que ponerle ok en la tarjeta. Yo me ocupaba de la parte delantera. Me marcaban por ahí una raya y había que repararla. Había que pasar una lijita, empapelar, yo tenía los papeles y cintas, todo al lado mío, y después un sopletazo y después salía. Eso todo rápido. Otros compañeros tenían, por ejemplo, las dos puertas. Era por grupo. Otro compañero se fijaba los interiores. Era un equipo de trabajo. Eran más o menos cinco. Y más adelante estaban los inspectores que te revisaban si estaba todo bien. Y ahí era la reparación final y “pre entrega” se llamaba. O sea que ahí se probaba mecánica, electricidad, pintura. Si había algún golpecito, algún bollito, alguna marquita, estaban los saca-bollos que eran espectaculares porque los tipos tenían que sacar el bollo sin dañar la pintura. Entonces tenían como unos lápices que eran de

---

<sup>12</sup> Entrevista a Hugo Crosatto, 29/3/2007, en poder de la autora.

<sup>13</sup> Entrevista a Flores, op. cit.

teflón redondeaditos y tenían que con martillo bajar el bollito. Cuando es para abajo usan palanca, hay diferentes tipos de palanca porque hay lugares donde no podés llegar a sacarlo el bollo”<sup>14</sup>.

En la sección de chapistería también se realizaba trabajo manual y, sobre todo en la sección final de reparación, muy calificado. Carlos Gorriti, ex obrero de la planta de FIAT de Palomar, era estudiante de sociología sin ningún conocimiento del trabajo mecánico. Sólo pudo pasar la prueba técnica para ingresar con ayuda de un compañero:

“Fue terrible. (...) Me hacen vestir con el uniforme de trabajo y me dice el tipo: ‘ahora va a tener que levantar bollos sin aguantador’. No sabía de qué me hablaba. Me lleva a una mesa de trabajo, agarra el capót de un Fiat 600 y una lima. Con el ángulo de la lima le hace una raya. Y me dice: ‘Este es el bollo, levántelo mientras yo me voy’. Yo me quedé, no sabía qué hacer. No tenía ni idea. No tenía ni idea para qué servía la lima. Y había dos compañeros. Uno se acerca disimuladamente y me dice: ‘flaco, ¿vos sos chapista?’ Y le digo que no. ‘¿Qué hacés acá?’, ‘Necesito el laburo –le digo-, mi mujer está embarazada’. ‘Aguantá’, me dice. Se va el supervisor, él agarra la lima y ahí es que aprendo a limar. Vos hacés una raya y la lima desgasta donde está hundido el material. Y donde está hundido queda la raya, entonces de abajo le vas dando golpecitos despacito y va subiendo y volvés a pasar la lima. En eso consiste en levantar los bollos. Me muestra como es y yo empiezo, con tanta desgracia que cuando empujaba el capót golpeaba contra un metal que había ahí. Con lo cual iba haciendo un bollo enorme. Entonces el flaco este viene y me dice: ‘¡¿qué estás haciendo?!’. Agarra el capót y lo tira con una mano, levanta otro capót y ve que a lo lejos viene el supervisor. Me dice: ‘escupí arriba del capót’, y yo lo hago. ‘Pasale el guante arriba’, y yo le paso. Claro, la chapa tiene un aceite. Si vos escupís arriba y le pasas el guante queda una cosa. El pibe estaba escondido. Llega justo el supervisor, pasa la mano y dice: ‘está muy bien’. Yo estaba todo mojado. Y me dice: ‘bueno, ahora va a soldar sin elemento’. Yo de soldar nada, y sin elemento menos. No sabía de qué me hablaba. Entonces agarra dos chapas y me dice: ‘esto es lo que hay que soldar’. Y se va de nuevo. El flaco sale de atrás de un armario y me hace señas y yo le hago como que no sabía eso tampoco. Y se acerca y enciende el soplete, junta las dos chapas y me dice que agarre el soplete y me ponga los anteojos. El guía mi mano y me enseña a sopletear. Agarra las dos chapas y las tira. Y me dice que suelde. Y cuando yo pongo el soplete y vuelve a aparecer el supervisor, lejos, yo pongo el soplete de esta manera [perpendicularmente] con lo cual le hacés un agujero. El flaco me dice: ‘no, ¡qué haces!, levanta el soplete’, y el desde abajo viene con la pinza y pone las dos chapas que habíamos soldado antes, la saca y la tira y me dice: ‘quedate con el soplete en la mano’. Viene

---

<sup>14</sup> Entrevista a Troiani, op. cit

el tipo mira y me dice: ‘bueno, está muy bien. Bueno, ya está. Ahora vaya ahí que le van a hacer la prueba psicofísica’”.<sup>15</sup>

La centralidad del trabajo manual no se trata de una particularidad de la Argentina sino que es propia de la industria automotriz mundial. En el libro *De cadenas y de hombres*, Robert Linhart realiza una descripción de su trabajo en Citröen en Francia para la misma época. Allí, este estudiante de sociología que decide proletarizarse luego del mayo francés, relata su paso por varios puestos de trabajo en la cadena de montaje. Todos ellos consistían en trabajos mínimos, pero manuales: soldar una barra de estaño, colocar los vidrios o clavar los ganchos del tapizado. El estudiante, con poco práctica es llevado de un puesto al otro porque no logra adaptarse a los ritmos<sup>16</sup>. El relato de este autor, muestra la condición de manufactura moderna de la industria. Por su parte, Braverman reconoce que la división del trabajo aparece de modo más brutal donde el trabajo no se ha mecanizado, como ocurre con la cadena de montaje, en sus palabras un mecanismo primitivo que sólo transporta el producto entre distintos trabajos manuales<sup>17</sup>.

### La lucha por la productividad

Entre 1970 y 1974 la producción total de la rama se incrementó. A partir de ese año comienza a descender. El mismo movimiento describió la evolución de la cantidad de empleados y de horas trabajadas (cuadro 1). Sin embargo, al calcular la productividad del trabajo, se evidencia que la misma sufre una constante disminución en este período. Esta caída se produce tanto en la cantidad de horas trabajadas por auto como en la cantidad de autos producidos por empleado. Asimismo, las horas trabajadas por empleado disminuyen.

Cuadro. 1. Producción, empleados y horas trabajadas en la rama automotriz argentina entre 1970 y 1976<sup>18</sup>

Año	Producción	Empleados	Horas trabajadas
1970	219.599	41.561	54.600.000
1971	237.640	42.909	55.200.000

<sup>15</sup> Entrevista a Carlos Gorriti, 2/10/08, en poder de la autora

<sup>16</sup> Linhart, Robert: *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI, México, 1979.

<sup>17</sup> Braverman, Harry: “La degradación del trabajo en el siglo XX”, en *Monthly Review* vol. 34, nº 1, mayo de 1982, reeditado en Selección de artículos de la *Monthly Review*, Editorial Revolución, Madrid, 1983, pp. 54/55.

<sup>18</sup> Elaborado con datos de Anuarios de la Asociación Argentina de Fábricas de Automotores de los años 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975 y 1976.

1972	268.593	46.316	57.600.000
1973	293.742	46.316	64.100.000
1974	286.312	57.400	69.200.000
1975	240.036	54.556	66.300.000
1976	193.517	50.012	59.900.000

Gráfico 2: Horas trabajadas por empleado y por auto entre 1970 y 1976<sup>19</sup>

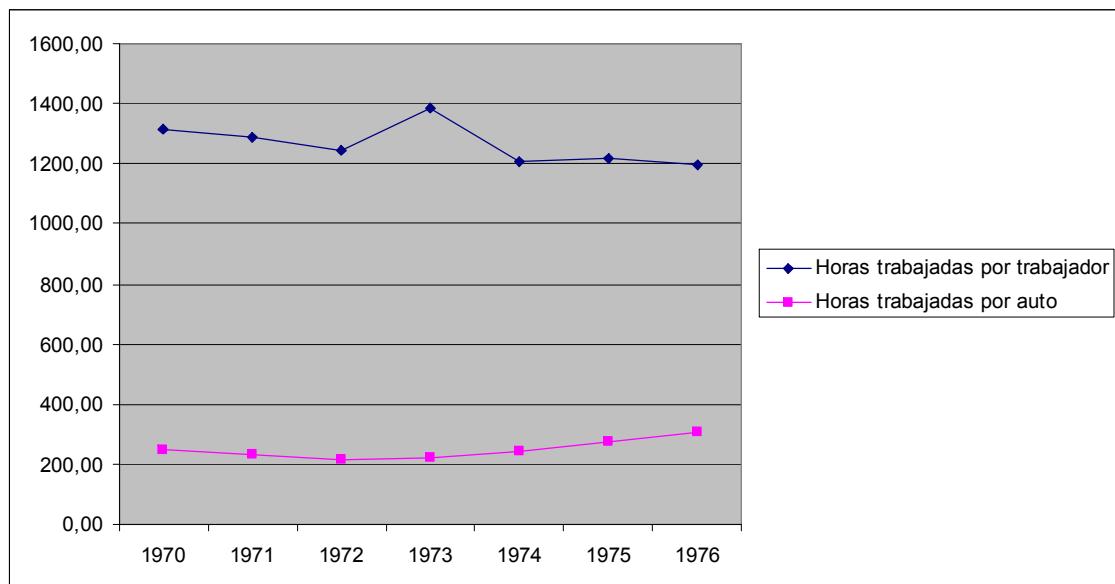
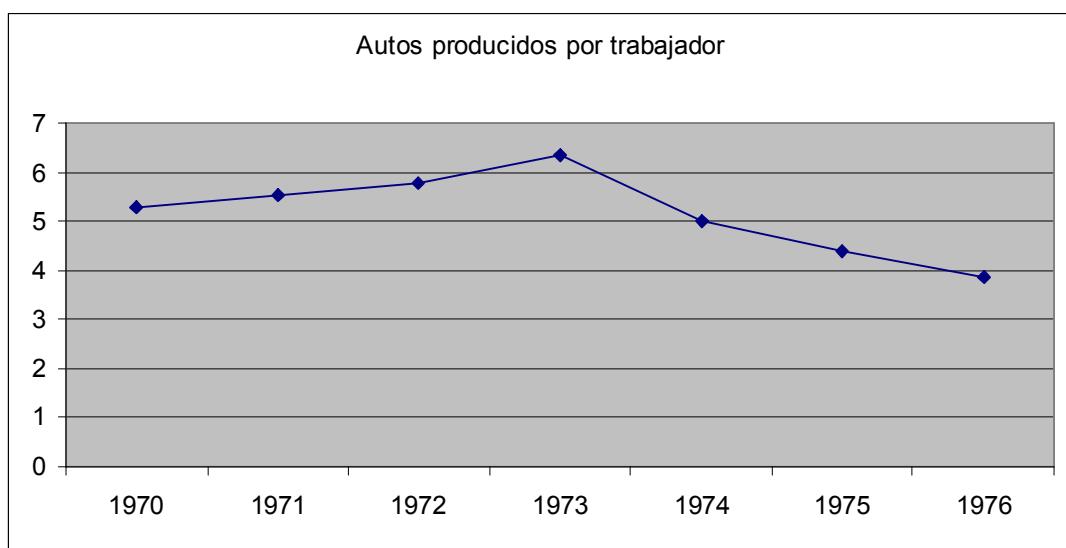


Gráfico 3: Autos producidos por empleado entre 1970 y 1976



Cuadro 2: horas trabajadas por auto y por empleado y autos producidos por empleado, 1970-1976

<sup>19</sup> Idem.

Año	Horas trabajadas por empleado	Horas trabajadas por auto	Autos producidos por empleado
1970	1313,73	248,64	5,28
1971	1286,44	232,28	5,53
1972	1243,63	214,45	5,79
1973	1383,97	218,22	6,34
1974	1205,57	241,69	4,98
1975	1215,27	276,21	4,39
1976	1197,71	309,53	3,86

La productividad se había convertido en objeto de disputa. Las empresas intentaron avanzar en la intensificación del trabajo. Sin embargo, estas tentativas fueron frenadas por los obreros. Las comisiones internas de las fábricas se habían fortalecido y consiguieron regular los ritmos de producción.

“Exigen, si por ellos fuera no quieren que vos tomes agua, que vayas al baño, que no comas, que duermas, nada. Ellos, producción, producción. Pero la entendieron de entrada que tenían un movimiento de obreros que les respondía. Los franceses no lo comprendieron hasta que se pararon los trabajadores y le hicieron ver que la cosa no pasa por ahí. Pero nos costó hacerle entender que nosotros también podíamos”.<sup>20</sup>

En Ford, según cuenta Pedro Troiani, ex delegado de la empresa, los obreros aprendieron a tomar los tiempos de la cadena gracias a la solidaridad de los empleados administrativos a quienes habían logrado sindicalizar. De esta forma, los obreros evitaban el aumento de los ritmos que la empresa quería imponer para incrementar la producción.

“Los ritmos de trabajo eran más o menos siempre igual. Estaban ahí los sindicatos controlando eso. La Ford quería siempre más producción. De tantos pedidos, ya la planta no daba para más. Ya para hacer más unidades tenías que agrandar la fábrica. (...)Te encontrabas cuando entrabas a trabajar que la línea iba más rápido. Y decías ‘bueno, hoy tengo que meterle’. Pero llegaba un momento que vos decías ‘no damos más’. Y ya había problemas. Incluso había partes de enfermo porque la gente se mataba laburando. Siempre trataban de restringir el ingreso de personal. No eran tan bonachones de tener gente de más. (...) Aprendimos a tomar el tiempo de las líneas. Se hacía una marca en la

---

<sup>20</sup> Entrevista a Nicolás Barriónuevo, 17/5/08, en poder de la autora.

línea en tantos metros y marcabas el eslabón y ese eslabón tenía que tardar tantos minutos para llegar a la punta. Era sencillo pero nosotros no sabíamos tomarlo”<sup>21</sup>.

También en Fiat habían logrado controlar el esfuerzo de los trabajadores mediante el cálculo de cuántos obreros se requería en la línea de montaje, de acuerdo a la producción requerida. Según cuenta Domingo Bizzi, delegado de Sitrac:

“En la línea de montaje los cálculos determinaban la cantidad de gente por tiempo del armado. En eso nosotros tuvimos una especial atención. Ahí teníamos un compañero, el ratón, que en el proceso de desarrollar un cálculo, era un avión. Y era el delegado de la línea de montaje. Entonces por allí se da que necesitas 10 hombres y medio, de acuerdo a la producción. No puede haber un hombre y medio, eso es un hombre que hace una tarea y media. Pero se calcula con el menor esfuerzo. Cuando iban a poner en marcha la línea de montaje, el ratón paraba, contaba la gente, ‘¿cuántos motores van a hacer?’, ‘acá falta uno, faltan dos’, ‘sí, pero se fue al médico’, ‘tráelo de otro lado’. La ponía en marcha y la paraba”<sup>22</sup>.

Fiat había logrado imponer en la década de los ’60 un premio a la productividad. A consecuencia de este incentivo la productividad alcanzó el 125%<sup>23</sup>. En 1970 asume la nueva comisión interna que lleva adelante la lucha por eliminación del premio y por la incorporación de esta suma como un componente fijo del salario. Como cuenta Gregorio Flores, delegado de Sitrac, se produjo una drástica reducción en los ritmos.

“El ritmo de producción se frenó cuando nosotros subimos. Laburando normalmente, se sacaba, por ejemplo, 10 piezas por operario. Y ellos pusieron un 125% y le daban un premio a la producción. Pero el premio a la producción lo controlaban ellos nada más, nadie sabía cómo se aplicaba el premio a la producción. Entonces, resulta que, por ejemplo, uno decía: ‘esta quincena saqué mil pesos de producción, en la otra quincena cómo puede ser que saque 200 pesos nada más si he trabajado lo mismo’. Entonces le reclamaban y le decían: “nosotros consideramos toda la producción de toda la línea”. Entones si había faltado un operario o se había roto una máquina, ellos contabilizaban que las piezas no habían salido y entonces le pagaban menos de premio. Entonces nosotros cuando llegamos a la dirección del sindicato, una de las cosas más sentidas de la gente era que teníamos el salario muy bajo con relación a Kaiser. Estaba muy por debajo. Entonces la

<sup>21</sup> Entrevista a Pedro Troiani, Op. Cit.

<sup>22</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, 6/6/2007.

<sup>23</sup> El premio era otorgado por un incremento de producción del 25% por sobre el nivel de producción estándar. Por esta razón, se decía que se trabajaba al 125%.

reivindicación más sentida de los obreros era que era más bajo el salario. Ellos decían que el gobierno había puesto un techo salarial y entonces o se podían exceder de eso y por eso no podían aumentarlo. Entonces nosotros dijimos: ‘En lugar de trabajar el 125% por ciento, vamos a trabajar el 100%, como corresponde’. Y nos negamos a hacer horas extras porque no era obligación. Entonces trabajamos a reglamento. Pero los negros se abusaban, en lugar de trabajar... por ejemplo, suponiendo que trabajando al 125% tenían que sacar 15 piezas, trabajando al 100%, tenían que sacar 10. Los negros sacaban 2 piezas. Y nos hacíamos cargo nosotros de eso. Le bajamos el ritmo de producción. Le bajamos el ritmo de producción. Entonces los gringos le tiraron la bronca. Fueron al Ministerio e hicieron denuncias de que estábamos haciendo medidas de fuerza en un momento en que estaban prohibidas todas las medidas de fuerza. Nosotros fuimos y dijimos que era mentira, que no estábamos haciendo medidas de fuerza: las horas extras no estábamos obligados a hacer, trabajamos al 100%, en lugar del 125% por ciento, no queremos el premio a la producción, así que no lo cobramos y punto. Pero claro, los gringos se querían morir porque había bajado muchísimo la producción. Entonces accedieron y rompieron el techo salarial. Nosotros rompimos el techo salarial con esa medida de fuerza”<sup>24</sup>.

En esta fábrica, además, los obreros lograron eliminar el acople de máquinas. Este mecanismo hoy recibiría el nombre de polivelancia<sup>25</sup> y funcionaba en los puestos en donde los obreros operaban maquinas automáticas.

“Había una cosa que se llamaba el acople de máquinas, que era que un operario suponete que trabajaba en un torno, el torno era automático. Vos ponés la pieza, abre la mordaza, te fijás que esté bien centrada, abrís un botón y empieza trabajar la máquina. Pero la máquina hace como diez operaciones a la vez y hay como 5 o 10 minutos que el obrero está ahí. Entonces hacían que el obrero ponga en funcionamiento esta otra máquina, y así. Entonces acoplaban el trabajo de las máquinas para que un obrero pudiera atender dos o tres máquinas a la vez. Pero, claro, el tipo no tenía tiempo ni para respirar porque tenía que estar yendo y viniendo a atender las máquinas. Bueno, nosotros nos opusimos a esa medida. Por ejemplo, un negro estaba en el torno y tenía 5 minutos y le decían ‘vas a trabajar en la pulidora’. (...) [Cuando se eliminó el acople] Esos lugares los iba ocupando otra persona que estaba en una sección que no estaba en la producción. Por ejemplo, un tipo que estaba en almacén lo traían y lo ponían a hacer lavado de las piezas. La gente que ya estaba la iban reubicando por esos lugares”<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Entrevista a Gregorio Flores, Op. Cit.

<sup>25</sup> La automatización de la producción permite generalizar la polifuncionalidad, debido a la escasa especialidad que requieren las tareas.

<sup>26</sup> Entrevista a Gregorio Flores, Op. Cit.

En Mercedes Benz la empresa quiso aumentar los ritmos de trabajo y establecer horas extras. Sin embargo, los trabajadores lo resistieron. La empresa se vio entonces obligada a aumentar la cantidad de personal agregando un turno más, según relata Hugo Crosatto, ex delegado de la fábrica.

“Y del ’71 al ’75 la fábrica iba creciendo la cantidad de personal. La producción no tanto. Lo que ellos hacían es como fabricaban todos sus productos, trabajaban mucho con el mercado de reposición y de exportación.(...) Aumentaron el personal y llegaron a tener 4 turnos. El horario primitivo de MB era de 7 a 16.30, después por necesidad de crecimiento puso 3 turnos más, de 5 a 14, 14 a 22 y de 22 a 5. (...) Cuando lo intentó [aumentar los ritmos] nos enfrentamos a eso. Nosotros no quisimos ni garantizar la producción, ni aceptar ningún tipo de premios. En alguna etapa de esos años lo tuvimos que aceptar porque el SMATA lo aceptó, pero sino una vez hubo un enfrentamiento porque la empresa quiso volver a tomar los tiempos en el ’73. Vienen a hacer un estudio de tiempo de nuevo, porque ellos consideraban que el tiempo que teníamos podíamos aumentar la producción. Y fue resistido. No aceptamos. En muy pocos puestos se demostró que sí tenían razón, se demostró que se podía un poco más. Pero nunca se lo hicieron, seguimos con el mismo ritmo. Eso y los premios fuimos enemigos acérrimos. Fuimos enemigos acérrimos de cualquier tipo de premios, de aumentar la producción y de las horas extras. Les decíamos que tomen más personal. (...) Teníamos en aquellos años 2 millones de desocupados. Y el caballito de batalla nuestro era eso: hay 2 millones de desocupados, si necesitan más horas, tomen personal. Y llegamos a hacer 4200 en el ’75. Yo había entrado en el ’71 y no se si llegábamos a mil. Los distribuían en los turnos”<sup>27</sup>.

Pero además de haber derrotado los intentos de incrementar la producción por vía de la intensificación del trabajo, los obreros lograron frenar otras medidas e imponer ciertas condiciones. En Fiat, por ejemplo se logró que la empresa despidiera a capataces que eran demasiado exigentes.

“Se logró parar la fábrica para echar un jefe de las plantas. Y la empresa decía: ‘¡estamos todos locos acá! Resulta que ustedes pueden elegir sus delegados, sus dirigentes, y nosotros no podemos poner nuestro equipo’. ‘Claro, pero los negros no quieren trabajar. Está Robiro acá -la Vaca Robiro le decían-, si no se va no trabajan’, les decíamos. Y no querían trabajar y no trabajaban. Porque era

---

<sup>27</sup> Entrevista a Hugo Crosatto, Op. Cit.

muy negrero. (...) Después a otros tipos, a un tal Brizuela, que era más exigente los negros no lo querían. Entonces fueron y le pintaron la casa con alquitrán, la puerta todo”<sup>28</sup>.

En esta empresa, se llegó a constituir una comisión de trabajadores que discutía con la empresa los requerimientos para cada puesto. Según relata Bazzi:

“En el tema de los tiempos, el manejo que había en ese momento era una cuestión media arbitraria hasta que nosotros con un conjunto de compañeros formamos una comisión en la empresa que se llamaba ‘de tareas y categorías’. Entonces nosotros íbamos determinando, y eso se acoplaba al convenio, cuáles eran los conocimientos que tenía que tener el obrero para ascender. También se determinaba cómo se tenía que elaborar una pieza. En esa comisión teníamos desde electricista a todo, incluso toda la gama, hasta inspectores. Pero había compañeros con conocimientos más primitivos que otros. Por ejemplo, Paéz tenía una gran capacidad para percibir cómo hacer determinada cosa, sin conocimiento técnico. Resulta que una de las pruebas era la cañería de unas turbinas de tractores para el sobrante de pintura. Había que desarrollar la tubería, o sea que de un plano, pasar a un círculo. Entonces la fórmula más común para el desarrollo de una circunferencia es Pi por diámetro. Es básico, y Páez no lo sabía. Pero él estaba en un lugar de mantenimiento donde hacían ese trabajo. Entonces le decíamos, ‘¿cómo carajo lo hacés?’ Y él decía: ‘es muy simple, yo agarro un compás con martillo -el que tiene una tiza- y lo pongo en una regla y tomo la mitad del ancho de la circunferencia. Lo pongo, lo hago en el suelo, después agarro un hilo, doy vuelta, estiro el hilo y ahí tengo el ancho. Pero lo hago’. Entonces era una posibilidad más para algunos compañeros que no supieran trigonometría. Entonces ese tipo de compañeros también los contemplábamos”<sup>29</sup>.

Para los obreros de ésta fábrica el conocimiento técnico sobre sus tareas era fundamental. Según recuerda Bazzi:

“Nosotros mismos nos esforzábamos en aprender, en Fiat se dio eso más, porque nosotros considerábamos que el compañero más capacitado tenía que ser el delegado. Entonces nosotros para poder discutir con la empresa teníamos que tener conocimiento. No sólo decir ‘yo sé que ese es mi enemigo de clase’, pero el conocimiento técnico, porque en distintos sistemas tenés que hacer producción lo mismo. Vos tenés que tener los conocimientos técnicos. En un momento llegamos a reestructurar una sección completa. A ese jefe no lo querían sacar y esa sección andaba mal. No

---

<sup>28</sup> Entrevista a Gregorio Flores, Op. Cit.

<sup>29</sup> Entrevista a Domingo Bazzi, Op. Cit.

llegaban ni cerca a los niveles de producción que más o menos podían hacer. Y entonces el jefe decía que era un problema humano. Y entonces le cambiaron como tres veces la gente. No podía ser, había un problema de él. Un problema de conocimientos técnicos para resolver los problemas de él. Y fuimos con el jefe de mano de obra, que es el que determina las producciones, los controles de tiempo. Nosotros le dijimos que íbamos porque seguro que algo íbamos a encontrar, detalles que son técnicos que no tiene nada que ver la gente. Habíamos recorrido las primeras cuatro, cinco máquinas, y el segundo jefe de mano de obra dijo: ‘no, suficiente’. Y al otro día se fue. Porque las primeras cinco máquinas que agarramos estaban trabajando de mala manera, con herramientas con velocidades que no eran las correctas, o sea, el tipo no sabe. Porque si yo veo que está mal afilada una mecha porque no me rinde, la mecha no saca la viruta, porque está mal el ángulo de corte, no corresponde al material, no es lo mismo que yo perfore aluminio o fundición o acero. Porque si el material es más blando se cierra más el ángulo de la mecha, si es más duro se abre más. Pero ese conocimiento lo tenés si sabés la composición del material que estás usando. Al no haber ese conocimiento técnico, indudablemente que lo único que tenés que hacer es agachar la cabeza. Y por eso la importancia de la mano de obra especializada que podía discutir en un mismo nivel con el dueño de la fábrica”<sup>30</sup>.

En IKA, los obreros llevaban adelante medidas de sabotaje para presionar en la firma de los convenios colectivos:

“Nosotros cuando discutíamos un convenio trabajábamos a reglamento, no hacíamos horas extras, trabajábamos a desgano, poníamos la máquina, se cantaba dando vueltas y se nos rompía la herramienta, se nos desafilaba, se nos paraba”<sup>31</sup>.

En la Ford, se logró destinar el 1% de la producción de las empresas para la creación de una mutual.

“Nosotros nos organizamos para hacer una mutual con el 1% de la producción de los coches. O sea que cada coche que salía de la producción, el 1% iba a ser para una mutual. (...) Con el uno por ciento podíamos hacer un desastre: clínica, médico. (...) Podíamos llegar a eso, a conseguirlo. Entonces SMATA lo pidió para todas las empresas el 1%. La paritaria fue en junio del '75. El golpe vino en marzo del '76, pasaron 7, 8 meses. Las empresas depositaron la plata para que se haga la mutual. Vino el golpe y la plata no se sabe dónde fue a parar, no se sabe para qué se uso”<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Entrevista a Domingo Buzzi, Op. Cit.

<sup>31</sup> Entrevista a Nicolás Barriónuevo, Op. Cit.

<sup>32</sup> Entrevista a Pedro Troiani, Op. Cit.

La reacción de las empresas ante el avance de las luchas de los trabajadores no se hizo esperar.

En IKA-Renault, esto sucedió cuando Renault se hace cargo de la fábrica y comienza un proceso de saneamiento sobre fines de los '60:

“Ellos vinieron a hacer una limpieza. Y en alguna medida, ahí estuvo medio flojo un sector del movimiento obrero que les permitió. Pero más que los despidió la empresa, eran oposición a la conducción gremial, entonces la conducción gremial, con Elpidio Torrés... Elpidio Torrés fue responsable del despido de gente muy valiosa. Yo con Elpidio tuve muy buena relación hasta que se empezaron a dar esas cosas”<sup>33</sup>

En Fiat, hubo despidos y detenciones. Primero despidieron a seis obreros entre los que se encontraba Flores.

“[El 14 de enero de 1972] Yo salí con permiso porque tenía que ir a ver a un abogado y cuando volví tenía el telegrama de despido. Seis estábamos despedidos. Era una provocación abierta. Entonces dijimos, no tomemos la fábrica porque van a descabezar a todo el mundo. Y no, llegaron a las 3 de la tarde, y dijeron ‘no con un despido acá no trabaja ninguno’ y pararon la fábrica. Y ahí nomás tomamos la fábrica con rehenes y todo lo demás por la reincorporación. Nos iban desalojar a las 3 de la mañana. El ejército nos mandó una intimación diciendo que si no desalojábamos la planta y liberábamos a los rehenes, entraba el ejército. Y los negros resistieron. No querían saber nada. No se qué hubiera pasado si venía el ejército, a lo mejor hacía una masacre. Pero bueno, los negros no querían saber nada. Pero después al final nos despidieron a todos. Primero de entrada a 400 personas. Después fueron despidiendo de a 100, de a 50, de a 20”<sup>34</sup>.

En Ford, los despidos y las detenciones fueron simultáneas.

“Después cuando vino el golpe de estado que eliminaron el sindicato y el cuerpo de delegados, echaron gente e hicieron más producción. O sea que fue para beneficio de la empresa ahí en que nadie los controlaba y la gente no podía decir nada porque era un régimen militar y el que hablaba terminaba mal, entonces aceleraron la producción. Eso esta comprobado porque en los juicios que se han hecho se ha averiguado la cantidad de producción que hacia Ford en el '75, en el '76 y después en el '77. Y bueno, Ford ahí se benefició en ese sentido. (...) La empresa cuando vino el

---

<sup>33</sup> Entrevista a Nicolás Barriónuevo, Op. Cit.

<sup>34</sup> Entrevista a Gregorio Flores, Op. Cit.

régimen militar, a todos los que estábamos organizados, no fueron presos todos los que quedaron. Nosotros la empresa nos entregó al ejercito, nos torturaron adentro de la fábrica”<sup>35</sup>.

En Mercedes Benz, después del golpe militar, comenzaron las desapariciones. Según relata Eduardo Fachal, delegado de la empresa el miedo que generaron las desapariciones permitieron reestablecer los ritmos de trabajo pedidos por la empresa.

“Cuando viene el golpe, ellos quieren aumentar todos los ritmos de producción. Y nosotros no. Como ellos tenían mucha necesidad de trabajo, nosotros empezamos con quita de colaboración y paro por turnos. Pero los militares no dejaban dar aumentos. Un día entramos a trabajar y estaba la fábrica ocupada por el ejército. Pidieron tener una entrevista con un grupo de gente. Fuimos cien delegados, uno prácticamente por cada sección. Dijeron que era imposible discutir con cien. Hubo algunos escarceos y se forma una comisión de 10. La empresa quería aumentar la producción. Entonces nosotros lo único que dijimos es que nos comprometíamos a que se cumpliera con lo firmado en el ministerio de trabajo en los convenios del '75. Pero no nos comprometíamos a que se trabajara más cantidad de lo que estaba fijado. Entonces se le dio el nombre de premio a la productividad porque no se podía dar aumento de sueldo, los militares lo tenían prohibido. (...) Cuando desaparecen los compañeros a nosotros se nos plantea el problema de si parábamos o no. En una asamblea del '75 las tres A habían ido a buscar a un compañero. Ahí se paró. Esa asamblea había votado que si tocaban a un compañero, automáticamente se paraba. Cuando empiezan las desapariciones fuertes en diciembre del '76, enero del '77, nosotros lo que dijimos es que las condiciones habían cambiado y que ese mandato de esa asamblea no era válido. Entonces vamos a una nueva asamblea y la votación general decide no parar. Empezó el mecanismo del terror y la gente cada vez paraba menos. Hay protocolos del directorio de la fábrica donde se muestra que el director participó de una reunión con los militares en el '78 y les dice que terminen con las desapariciones en Mercedes porque la situación ya estaba tranquila. Y en el '79 empiezan los despidos porque baja la producción y la fábrica decía que había mucha gente”<sup>36</sup>.

## Conclusiones

En el periodo analizado observamos que a medida que la fortaleza de los obreros en las fábricas se incrementaba, la productividad de la rama disminuía. Los obreros lograron en estos años frenar la iniciativa de las empresas para incrementar la productividad. Lograron, incluso, disminuirla. Esta

---

<sup>35</sup> Entrevista a Pedro Troiani, Op. Cit.

<sup>36</sup> Entrevista a Eduardo Fachal, Op. Cit.

situación eclosionó hacia mediados de la década con el advenimiento de la crisis y el paso del enfrentamiento al plano político.

La fortaleza que los obreros ostentaban en el lugar de trabajo estaría relacionada, entre otros determinantes, al régimen de manufactura moderna vigente en las fábricas automotrices. El hecho de ser obreros manufactureros, donde la base del trabajo es subjetiva, hace que sus saberes y destrezas se convierten en una barrera al control del capital sobre el trabajo. Esto otorga a los obreros la posibilidad de mantener cierto control sobre los ritmos. Los testimonios recogidos hasta el momento y la evidencia internacional nos permite afirmar que éste modo de organización del trabajo regía en la rama automotriz tanto a nivel local como mundial.

Las características de la rama, pueden ayudar a comprender el peso y la importancia que los trabajadores automotrices tuvieron dentro del conjunto del movimiento obrero. Nucleados en grandes establecimientos y habiendo conservado su carácter predominantemente manual y, de esta manera cierto nivel de calificación, estaban en mejores condiciones para enfrentar a su patronal que otros sectores. Esto puede explicar por qué los obreros automotrices están en condiciones de participar de la vanguardia de la clase obrera, pero no explica la orientación que toma este movimiento, ni el conjunto de su desarrollo. En distintos países se manifiesta por esta época una rebelión de los trabajadores manufactureros, pero esto no da necesariamente lugar a la formación de una fuerza social revolucionaria. Este proceso más amplio no puede explicarse sólo por lo que ocurre en el lugar de trabajo, sino atendiendo, sobre todo al proceso político más general que, a su vez, alimentaba el proceso reivindicativo en la fábrica.<sup>37</sup> Tal es así que la derrota de ese movimiento reivindicativo y el aumento de la productividad sólo se logró luego de la derrota política más general que implicó para la clase obrera el golpe del '76.<sup>38</sup> Luego del mismo, se produce un incremento en el nivel de utilidades de las empresas así como un proceso de centralización de capitales.<sup>39</sup>

Este caso nos permite pensar cómo en este nivel, el del enfrentamiento económico, los obreros no pueden imponer, a largo plazo, sus ritmos y condiciones. Para lograrlo es necesario que la lucha trascienda el enfrentamiento económico y transite hacia ámbito político.

Hoy en día los avances en el proceso de trabajo, con el desarrollo de la gran industria, han generado un avance en la descalificación de los obreros. En varias plantas, el control numérico y los robots han reemplazado la destreza manual y los saberes del trabajador, ahora objetivados en máquinas automáticas. Aunque ésta no es la realidad del conjunto de la industria argentina<sup>40</sup>, sí ha habido un avance en este sentido. Las condiciones que antaño otorgaban cierto poderío en la fábrica al obrero

<sup>37</sup> Para un análisis detallado de la problemática: Löbbecke, Héctor: *La guerrilla fabril. Clase obrera e izquierda en las coordinadoras Interfábriles de Zona Norte*, Ediciones RyR, Buenos Aires, 2006.

<sup>38</sup> Harari, Ianina: "La dictadura de la productividad", en *El Aromo*, Año IV, n°30, Agosto de 2006.

<sup>39</sup> Sourrouille: Op. Cit.

<sup>40</sup> En Mercedes Benz, por ejemplo, se utilizan máquinas más precarias y casi no existe la automatización.

manufacturero son hoy menores. La lucha en el plano sindical ha perdido un elemento de peso que es el control del proceso de trabajo por parte del obrero colectivo. Por esta razón, la trascendencia al plano político es hoy en día más acuciante. Esto determinará si la crisis se resuelve con más despidos y aumento de la explotación o con la única salida que puede serle favorable a la clase obrera.