

## Burguesía nacional IV

# El mundo del trabajo en la Argentina: control de la producción y resistencia obrera Estudios sobre el archivo de la empresa Siam Di Tella (1935-1955)

*Roberto M. Elisalde\**

### Introducción

Estudiar el mundo del trabajo y la dinámica de las relaciones sociales en la etapa 1935-55, en la cual estuvieron involucrados empresarios y trabajadores de la actividad metalúrgica significa en este trabajo analizar el comportamiento y las relaciones que los trabajadores establecieron con el sector empresarial en aquellos aspectos referidos a la conflictividad social que caracterizó al sector industrial en el proceso histórico seleccionado.

El eje principal del estudio está cen-

trado sobre la aplicación por parte de la empresa Siam Di Tella de estrategias de renovación tecnológica y control disciplinario, tales como los denominados procesos de *taylorización* y *fordización* de la producción y sobre el análisis de la resistencia de los obreros frente a la implementación de estas innovaciones técnico-productivas durante toda la etapa.

Las fuentes utilizadas para este trabajo incluyen el uso de los archivos documentales<sup>1</sup> de la fábrica Siam Di Tella, así como también un conjunto de fuentes primarias y secundarias vinculadas con el mundo del trabajo

\* Profesor e investigador de la UBA. Este trabajo es parte del Proyecto de Investigación -en curso- *El mundo del trabajo en la Argentina (1930-1976)*, UBACyT-U902, dirigido por el autor.

<sup>1</sup> En esta investigación tomamos como fuentes de los archivos Siam a toda aquella documentación seleccionada por la empresa o sus responsables y que hoy forman parte del acopio documental existente. Por ello, citaremos como pertenecientes al archivo de la empresa a todo el material existente en las veinticuatro cajas que actualmente forman parte del denominado archivo Siam, tanto la selección de memorias y balances, así como las publicaciones secundarias, entre otros materiales. El archivo se encuentra en la Biblioteca de la Universidad Di Tella.

en la Argentina. Tal como afirmó el historiador Raphael Samuel<sup>2</sup> los estudios del mundo laboral desde la perspectiva de las fuentes fabriles se presentan a quienes quieran investigar esta temática como un espacio particular de encuentro entre la historia del movimiento obrero y la historia de la industria. Si en la fábrica se crean las relaciones de obreros y patrones y de los obreros entre sí, definiendo sus formas de organización y el carácter de sus protestas, es allí donde se encuentra una de las fuentes fundamentales para el análisis específico de los trabajadores y sus relaciones con los sectores capitalistas. Las fuentes utilizadas habitualmente nos aproximan a la vida en la fábrica, pero los materiales que poseen los archivos de empresas, tales como los reglamentos internos, planos, memorias-balances y herramientas, entre otros, permiten una mayor identificación de la naturaleza de la mano de obra, del diseño de estrategias y de las motivaciones que provocan una permanente conflictividad entre el capital y el trabajo. En este sentido, los archivos fabriles constituyen una fuente decisiva para la reconstrucción del mundo laboral.

Desde tal perspectiva, el aporte de esta investigación está fundado sobre la escasa producción de estudios sobre el mundo del trabajo industrial en la Argentina que tengan como problemática central la conflictividad social analizada desde el punto de vista de las estrategias de control capitalista

frente a la permanente resistencia del trabajo y las condiciones laborales resultantes de la aplicación -en las llamadas nuevas industrias del sector metalúrgico- de los métodos de planificación y control científico durante el período de la historia de la empresa Siam Di Tella comprendido entre 1935 y 1955. Una de las fuentes principales de la presente investigación está centrada sobre el análisis, reclasificación e interpretación del Archivo Siam Di Tella<sup>3</sup>. Atenderemos principalmente a aquellos datos que nos permitan reconstruir la lógica de las innovaciones productivas, los procesos de trabajo, el disciplinamiento laboral y la acción/ autovalorización de los trabajadores y sus organizaciones sindicales.

El presente estudio está organizado sobre tres ejes temáticos, en el primero desarrollamos algunas consideraciones teóricas sobre los procesos de trabajo, espacio fabril, control y autovalorización laboral.

En el segundo, esbozamos una descripción y reconstrucción de las diferentes estrategias productivas y de control del trabajo llevadas a cabo en Siam Di Tella y la implementación de las reformas técnico-productivas, así como la organización laboral a través de los diferentes procesos históricos señalados. En el tercer eje, realizamos una aproximación a la situación de los trabajadores metalúrgicos, sus formas de organización sindical y su

<sup>2</sup> Raphael Samuel, *Historia popular y teoría socialista*, Editorial Crítica, Barcelona, 1984

<sup>3</sup> En 1965 el Archivo Siam fue tomado como fuente principal por una publicación realizada por Cochran, Th. y Reina, R., *Espíritu de empresa en Argentina*, Emecé editores. Más allá de significar un ineludible aporte para quien quiera adentrarse en la historia de la empresa, este trabajo expresa una clara visión apologética de Siam Di Tella, y posee dudosas interpretaciones acerca de las coyunturas políticas y económicas en las que transcurre la historia de la empresa. Otra referencia sobre el tema es el trabajo de Silvia Schenkolewski-Kroll, *Los archivos Siam Di Tella SA. 1ª organización de fuentes industriales en la historia de las empresas argentinas*, Universidad de Bar-Ilan, EIAL La perspectiva del trabajo está centrada sobre la organización de archivos fabriles.

resistencia frente a los cambios llevados a cabo por la empresa Siam<sup>4</sup>.

## I. Algunas aproximaciones teóricas

### **Procesos de trabajo y control capitalista**

Entendemos el proceso de trabajo como toda actividad orientada sobre la elaboración de valor, producto de un complejo mecanismo de producción y reproducción de la realidad social, multicausal respecto de sus manifestaciones y eje principal de la historicidad del capitalismo. Es la subsunción del trabajo y de las fuerzas productivas en el capital lo que constituye el núcleo fundamental en el proceso de trabajo industrial.

En este sentido, consideramos la socialización capitalista como subordinación de todas las condiciones de vida bajo las exigencias de una organización social cuyo funcionamiento se configura según estrictas relaciones de valor, en definitiva como socialización mediante la abstracción<sup>5</sup>.

Desde estos principios analizamos los mecanismos que diseñan las condiciones sociales de producción a la misma impronta que le asigna el capital. En concreto, se trata de prestar especial atención a los complejos procesos de trabajo y valorización de la producción industrial variando su pre-

dominio y combinatoria según la naturaleza del capitalismo argentino en la etapa 1935-55.

Asimismo, en tanto necesarios para la producción y la reproducción de la realidad social, presentamos los mecanismos de control y disciplinamiento como parte constitutiva del proceso de trabajo con perfiles particulares en el caso de las nuevas industrias metalúrgicas en la Argentina. Desde esta perspectiva analizamos a la fábrica Siam como un espacio organizacional dentro del que opera la necesaria transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo exigida por la acumulación de capital según los diferentes momentos históricos analizados. Por ello, entendemos que la organización del proceso productivo está basado sobre el eje del control y en conseguir la progresiva homogeneización y descualificación de la mayoría de los trabajadores para limitar la dependencia del capital<sup>6</sup>, siendo fundamental para todo ello la racionalización tecnológica sustentada sobre la división de trabajo entre concepción y ejecución, tal como sucedió en la organización económica productiva de la empresa Siam. Es en esta dirección que la cuestión del control se presenta como una de las claves explicativas de la realidad del espacio fabril, ya que expresa la complejidad de las relaciones sociales que forman el proceso de trabajo como proceso de valorización. En este sentido, el concep-

<sup>4</sup> Es importante señalar que el presente trabajo posee un carácter provisional en cuanto a su desarrollo y conclusiones ya que forma parte de una primera etapa de relevamiento de la documentación de los Archivos Siam que se inicia en los años '30 y es parte de una investigación más amplia acerca de la historia de la empresa que se extiende hasta el año 1974, momento de su estatización bajo el gobierno de Juan D. Perón.

<sup>5</sup> Marx, Karl, *El Capital*, Libro I, cap. V, y cap.VI inédito Ed. Siglo XXI, México, 1975.

<sup>6</sup> Braverman, Harry, *Trabajo y capital monopolista*, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1974. Los comentarios realizados por el artículo de Vicki Smith, Braverman: veinte años después, Revista *Sociología del Trabajo* N° 26, inv.1995-96, presentan un debate actualizado sobre el clásico trabajo de Braverman.

to de control es entendido como un fenómeno subordinado a la transformación del plusvalor en capital, por ello, sustentamos en el presente trabajo que es la relación con la generalidad de la reproducción lo que le otorga al control su sentido estratégico respecto de la configuración de la fábrica como una de las instituciones constitutivas del espacio de lo sociopolítico en la medida que resulta fundamental para posibilitar la reproducción del capital como sujeto social dominante<sup>7</sup>.

A partir de lo dicho, entendemos que la historia de la regulación capitalista de la fuerza de trabajo se concibe como la búsqueda de técnicas disciplinarias interiorizadas en la constitución misma del proceso productivo con la finalidad de obtener máxima productividad. Es necesario analizar las variadas prácticas desarrolladas por los trabajadores para resistir y bloquear mediante la lucha social estos procesos de tecnificación/ explotación productiva<sup>8</sup>. Así como también atender a las condiciones de su activación laboral, en la medida que permiten dar cuenta de los entrecruzamientos que se producen dentro de las técnicas disciplinarias. En este sentido, los estudios sobre la aplicación de las estrategias de control capitalista sintetizadas en las técnicas de *taylorización* y *fordización* en la producción industrial se presentan como claves para un análisis microfísico más complejo del

proceso de subordinación del trabajo al capital en el marco de las unidades fabriles de mediados del siglo XX, representado en este estudio por las relaciones sociales capitalistas que atraviesan la historia de la empresa Siam Di Tella.

### ***La fábrica como espacio social de disciplinamiento y conflictividad***<sup>9</sup>

Es comprensible que la disciplina en el trabajo, como sumisión colectiva aparezca sobre todo en la fábrica, allí el control opera sobre el propio proceso de trabajo. La disciplina pasa a estar cada vez más fundada sobre las necesidades objetivas del desarrollo del proceso de trabajo y se expresa en un mecanismo objetivo, la máquina. La máquina ejercerá como funciones principales el disciplinamiento y la producción y disciplinará en el sentido de que el obrero deberá obedecer a la ciencia y no a su jefe. Por ello, el control ejercido por la vigilancia directa en las primeras fábricas pudo ser sustituido con el maquinismo por un doble proceso de objetivación e interiorización de la disciplina. La disciplina de fábrica no encuentra su fundamento sobre la división técnica del trabajo, por lo contrario, reproduce, amplificando, los medios de dominación social. Por ello, el espacio fabril se constituye como un ámbito en el cual el reglamento interno es la verdadera

<sup>7</sup> En esta temática seguimos el análisis sobre el proceso laboral y disciplinamiento realizado por Castillo Mendoza, Estudio introductorio, en Jean Paul Gaudemar, *El orden y la producción*, Editorial Trotta, Madrid, 1991.

<sup>8</sup> Para la problemática de la resistencia al control de la producción ver: Montgomery, David, *El control obrero de la producción*, Ministerio de Trabajo, caps.2 y 3 Madrid, 1989. Desde otra perspectiva me fue útil el estudio realizado por Antonio Negri, *Dominio y sabotaje*, cap.El sabotaje obrero, Iniciativas Editorial, Barcelona, 1979 y del mismo autor *Del obrero masa al obrero social*. Ed. Anagrama, Barcelona, 1980.

<sup>9</sup> ver Gaudemar, Jean Paul, op.cit..

<sup>10</sup> Marx, K, op.cit.

ley<sup>10</sup>.

La historia del desarrollo de la industrialización es entendida aquí en relación con la resistencia de los trabajadores que, a la vez, impulsa y fuerza<sup>11</sup>.

Como lo señala Braverman, el concepto central de todos los sistemas de organización del trabajo es el control, ya que el manejo del proceso de producción es la condición necesaria para la formación del beneficio. En el caso de la empresa Siam, en sus primeros años, la disciplina y las formas de control del proceso de trabajo se encontraban bajo el signo de la improvisación más que de la innovación. De allí que históricamente el capital reprodujo en el interior de la fábrica una disciplina basada sobre modelos sociales ya existentes (familia, ejército, etc.)<sup>12</sup>.

A partir de la realización de los cambios organizativos de la producción, en el caso de Siam hacia los años '40, los controles y mecanismos de producción vigentes hasta ese momento se mostraron insuficientes, debido a la constante acción de rebelión y resistencia obrera. Se planteó, entonces, la necesidad de una modificación en los modos administrativos y disciplinarios buscando, por parte de la empresa, reducir todas las disconti-

nuidades posibles. El capital sistematizó las experiencias de control patronal sobre la vida del obrero fuera de la fábrica, esta extensión del control se manifestó en la construcción de barrios obreros a la cual con mucho criterio, los investigadores atribuyeron una ideología fuertemente coherente con las necesidades de la lógica fabril. La voluntad de disciplinar la fábrica disciplinando lo que está fuera de la fábrica -el taller y la casa-, fue una estrategia de moralización social que se extenderá en muchas industrias de la Argentina y a partir de 1942 será impulsada con fuerza por el propio Torcuato Di Tella. En los procesos de mayor tecnologización, como el que intenta Siam en los '40, el maquinismo tomará forma objetiva en la dirección de la máquina, que reemplazará al control directo del capataz. La forma de subordinación del trabajo consistirá en la interiorización por parte del trabajador de las necesidades objetivas del proceso laboral. Al mismo tiempo, la disciplina capitalista buscará extenderse a todos los sitios en los que se habría refugiado. La resistencia obrera se expresará, entonces, en el uso del tiempo y la cualificación que el capital impuso. Por ello, la aplicación de técnicas más afinadas de control disciplinar tales como las técnicas

<sup>11</sup> Montgomery, David, op.cit. y Negri, Antonio, op.cit. En el caso de Montgomery, este autor critica las tesis de Braverman, sobre todo por prescindir en su análisis de las condiciones subjetivas en la relación entre capital y trabajo, dejando de lado aquellas condiciones como la resistencia obrera al control de la producción

<sup>12</sup> La idea de control y vigilancia como parte del proceso productivo está presente en Marx (*El Capital* Libro I), también es retomado por Braverman, op.cit. Una versión y perspectiva diferente fue aportada por la reconocida producción de Michel Foucault. En su clásica obra, *Vigilar y castigar*, el tema del disciplinamiento y el control en las fábricas es analizado bajo el principio del panoptismo.

<sup>13</sup> Es importante señalar que en este trabajo las nociones taylorismo y fordismo son entendidas como categorías históricas y no analíticas. Por ello, subordinamos conceptualmente el análisis de los procesos de trabajo y valorización al concepto de tipo social de producción, en este caso, el proceso histórico estudiado nos remite al tipo social de gran industria según lo planteado por Marx, K, *El Capital*, cap.XIII, Libro I. Así, uno de los núcleos centrales que aquí destacamos es considerar al taylorismo como parte del proceso de control y descalificación del trabajo obrero.

*tayloristas* y *fordistas*<sup>13</sup> buscarán terminar con la resistencia obrera y la filtración del tiempo de trabajo allí donde la mirada del patrón no podía alcanzarle. Este proceso se complementará con otras formas de enfrentar la tensión y conflictividad en el marco fabril; allí donde la moralización y la máquina fracasaron aparecerá como variante la delegación de poder del patrón a los representantes obreros. Este tipo de disciplina llevará, con el tiempo, a la contractualización de la relación salarial e impulsará en consecuencia el concepto de contrato colectivo y modificará las formas disciplinarias, reemplazando a las anteriores o complementándolas. Las actitudes de los diferentes sectores sociales respecto de la aparición de estas formas de normatividad y organización implicaron diversos posicionamientos, así, para el empresario se trataba de utilizar el principio de la delegación obrera como modo particular de relevamiento jerárquico y para los trabajadores, el poder utilizar este mismo principio como medio de lucha y de presión sobre el capital. Estas modificaciones las podemos observar en Siam, sobre todo durante los años del peronismo.

### **Descalificación, autovalorización y saberes del trabajo**

La principal tesis de Braverman ha señalado el continuo proceso de descalificación y el permanente esfuerzo de los empresarios por restar el control de la producción a los obreros, destacando especialmente que la dinámica capitalista modifica continuamente el proceso de trabajo, sometiendo a los trabajadores a sus patrones de forma creciente y rutinizando sus tareas. Más allá de los reconocidos aportes de Braverman, nos parece que sus esfuerzos analíticos no profundizan lo suficiente debido a que presta más atención a lo que los capitalistas han intentado realizar que a lo que ha sucedido realmente en el espacio social fabril, principalmente dejando en el olvido las acciones de los trabajadores. Las críticas señaladas por diversos autores como Gordon o Montgomery, señalan que no son exclusivamente las condiciones objetivas y materiales las que determinan el devenir de las relaciones capitalistas, sino también la constante insubordinación del trabajo frente al capital. Los procesos de control sobre los trabajadores expresan los límites del triunfo del capital, esto significa la continua existencia de otros procesos de acción obrera, tales como la *autovalorización*<sup>14</sup>. En este proceso se evidencia la continuidad e impermeabilidad de los saberes del trabajo -*saber obrero*<sup>15</sup>-, así como también la continua resistencia a través de la perma-

Un importante aporte sobre este tema se encuentra en la Revista *Razón y Revolución*, Dossier sobre el trabajo, N° 7, verano 2001. Para otros enfoques sobre taylorismo ver Aglieta, Michael, *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo XXI, México, 1988 y Coriat, B, *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI, 1989.

<sup>14</sup> Por *autovalorización* entendemos la alternativa que en el terreno de la producción y de la reproducción pone en marcha la clase obrera al apropiarse y resignificar el poder del trabajo. En otros términos, la *autovalorización* está considerada como un proceso de reapropiación en propias manos de la fuerza obrera. La expresión fuerza obrera tiene connotaciones que abarcan no solamente el ámbito productivo, sino también un plano eminentemente político. Negri, Antonio, *Domínio y sabotaje*, op.cit. p. 69.

<sup>15</sup> La noción de saber obrero es parte constitutiva del concepto de autovalorización, sobre todo en el sentido de contemplar la existencia de una subjetividad activa de los trabajadores, expresada,

nente conflictividad entre el capital y el trabajo. Si el planteo de Braverman respecto a la descalificación obrera fuera correcto en este aspecto, es inexplicable el sentido que tendrían los cambios en las estrategias del capital -y sus nuevas tecnologías, desde el *taylorismo* al *toyotismo*- cuando apelan a controlar, en diferentes momentos de la historia del capitalismo, de un modo cada vez más complejo y sofisticado a los trabajadores en el marco del ámbito fabril. Por ello, nos parece que los procesos de conflictividad obrera en cualquiera de sus manifestaciones expresan la contracara de la resistencia permanente del trabajo y denotan las continuas estrategias del capital en su búsqueda constante por retener el control del trabajo.

Por lo tanto, en este estudio el punto no es solamente destacar los momentos de reacción de los trabajadores de Siam a las innovaciones técnicas, sino situarlo en el estado de resistencia permanente de los trabajadores al capital, expresado en la continuidad de los denominados saberes del trabajo, aquellos que ni siquiera los procesos de máxima descalificación laboral lograron arrebatar a los trabajadores. El saber obrero como parte constitutiva del proceso de autovalorización se instituye así en una suerte de reserva constante del trabajo y en una expresión de la permanente y particular dependencia del capital al trabajo. Los picos huelguísticos de la industria metalúrgica de 1936<sup>16</sup>, 1942 y 1954 -en los que obreros de

Siam tuvieron un elevado protagonismo- no fueron las únicas expresiones de este proceso de resistencia, también surgieron otras formas de acción obrera tales como la circulación laboral, el ausentismo, el trabajo a desgano, el boicot y las presiones de las organizaciones obreras en las fábricas, sobre todo durante los años del peronismo.

## II. Diferentes etapas en la organización de la producción y el trabajo en la empresa SIAM Di Tella

### *Una breve historia y los primeros cambios en la Organización Científica del Trabajo*

La empresa Siam (*Sección Industrial Amasadoras Mecánicas*) se creó en 1910 como una sociedad entre el ingeniero Torcuato Di Tella y el mecánico Guido Allegrucci con el objetivo de fabricar máquinas amasadoras de pan superiores a las importadas.

Hacia 1928 esta industria establece algunos cambios significativos para su desarrollo; se convierte en sociedad anónima con el nombre de *Sociedad Industrial Americana de Maquinarias Di Tella Limitada*, modificando su nombre pero manteniendo su sigla inicial. Su crecimiento en la década de 1920 estuvo ligado fundamentalmente con la producción no solamente de maquinaria de panaderías sino tam-

además en la persistencia de saberes técnicos, sociales y políticos en el marco del espacio fabril y considerados impermeables a las múltiples estrategias del capital por eliminar su resistencia y establecer un efecto absolutamente descalificador y nulo en cuanto a capacidades de control por parte del trabajo.

<sup>16</sup> En 1936 se produjo una virulenta huelga general protagonizada por el conjunto de los trabajadores. Si bien en ella, los obreros de la industria metalúrgica no tuvieron un papel protagónico, no por ello dejaron de participar en el conflicto. Sobre las características de esas jornadas y las estrategias de la clase obrera entre 1930 y 1946 se encuentra el excelente trabajo de Nicolás Iñigo Carrera, *La estrategia de la clase obrera en 1936*, Pimsa-La Rosa Blindada, 2001.

bién con la elaboración y ventas de surtidores de nafta, tanques y otros equipos para estaciones de servicio. La fabricación de surtidores se hizo posible mediante un acuerdo con una empresa estadounidense, Siam armaba los surtidores y fabricaba el mayor porcentaje posible de partes componentes. Un contrato con Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) firmado en 1926, implicó la entrega regular de más de 200 surtidores por mes. Sin duda, esta actividad de proveedor del estado significó un gran impulso para los negocios de Di Tella<sup>17</sup>.

Hacia fines de los años '20 los pedidos y encargos realizados a la empresa por sus proveedores superaban su capacidad de producción. Las pequeñas fábricas de las calles Córdoba y Jean Jaurés, y la fundición de la calle Vélez Sarsfield no podían producir lo suficiente como para cubrir las crecientes necesidades del mercado. Para resolver los problemas de producción, en 1928 comenzó la construcción de la fábrica en Avellaneda.

Por esta época, Di Tella realizó también inversiones en el exterior. En San Pablo estableció importantes fábricas, lo mismo realizó en Santiago de Chile y Montevideo, en Londres instaló una subsidiaria destinada a compras, al mismo tiempo que el propio Torcuato Di Tella viajaba a Estados Unidos para estudiar los nuevos métodos de producción y venta empresariales.

Las acciones de la empresa quedaron distribuidas entre Juan Di Tella, su socio Clutterbuck y Schibli; este último fue elegido presidente y director

de la nueva compañía, creándose, además un directorio compuesto por Juan Di Tella, Pablo Calatayud, Clutterbuck y Eduardo G. Drabble; por su parte la propiedad principal de las acciones de la empresa quedaba en poder de la familia Di Tella y de personas de su confianza. Bajo esta reestructuración, en la nueva sede de Avellaneda comenzaron a fabricarse nuevos modelos de surtidores para estaciones de servicio:

"Di Tella temía ser aventajado por otras firmas que elaboraban surtidores, pues había nuevos tipos en todas partes del mundo. El modelo del surtidor que se comenzó a fabricar era totalmente idea del señor Di Tella. Solía quedarse junto al proyectista y darle instrucciones. Di Tella era muy buen ingeniero, tenía muy buen ojo."<sup>18</sup>

Di Tella compartió el monopolio del mercado de los nuevos tipos de surtidores con la firma francesa Satama; y esta situación le permitió continuar con un desarrollo destacado en este rubro. Sin embargo, la euforia duraría sólo unos años, la Argentina no fue ajena al impacto que la crisis capitalista de 1929 produjo en todos los sectores de la economía mundial. Por ello, el derrumbe de la euforia automotriz provocó la reducción de nuevas estaciones de servicio y con ellas eliminó la compra de nuevos surtidores, así el entusiasmo por la nueva fábrica y su próspero nivel de producción encontró sus límites por algunos años.

Paralelamente a este proceso, se profundizó en los empresarios la necesidad de renovación y reorganización productiva. La aplicación de mé-

<sup>17</sup> La producción de Siam siempre dependió de las importantes compras que realizaba el estado argentino en maquinarias de diferente tipo. Esta situación le generó severos inconvenientes, sea por la suspensión de compras al cambiar la política económica o por la existencia de supuestos compromisos con los gobiernos de turno, tal como ocurrió durante la época peronista.

<sup>18</sup> ver Cochran, Reina, op.cit, pp. 97-98.

todos de organización y disciplinamiento científico fue incorporada en la industria metalúrgica en forma progresiva y discontinua. Como era de esperar fueron las grandes empresas las que llevaron adelante estas innovaciones técnicas y organizativas, debido a los altos costos de capital que tales iniciativas requerían<sup>19</sup>. En nuestro país, la empresa Siam Di Tella fue una de las precursoras dentro de las llamadas *nuevas industrias*:

“En las décadas del '30 y '40 Siam era un emporio fabril con más de 30.000 obreros y una oferta diversificada de productos. Su capacidad de expansión estaba limitada por la escasez de divisas, que le impedía traer insumos esenciales y nuevas máquinas, pero esa misma limitación contribuía a reservarle el mercado interno para su propia oferta.”<sup>20</sup>

Por ello, con motivo del nombramiento de Torcuato Di Tella como profesor adjunto de Economía y Organización Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas, un diario de Buenos Aires reconocía en su editorial los aportes que el empresario había realizado para la modernización de la actividad industrial: “Su designación satisface a todos... pues es uno de los primeros que introdujo en el país los principios de producción en masa y la organización científica del trabajo... Adaptó a las características nacionales el sistema em-

pleado en los Estados Unidos...”<sup>21</sup>

A pesar de los reconocimientos y de la real iniciativa de la empresa para la renovación de los criterios de organización empresarial, lo cierto es que la aplicación de los métodos de disciplinamiento y control *tayloristas* y *fordistas* tuvieron serias dificultades para ser llevados adelante en Siam. Esto, en principio, reflejaba las diferencias entre las industrias estadounidenses (paradigma de esta nueva tecnología administrativa) y las argentinas, a la vez que dejaba planteada la necesidad de soluciones más flexibles, según la perspectiva de los empresarios locales.

Podemos diferenciar dos etapas en el proceso de aplicación de innovaciones tecnológicas en la empresa Siam: el primero se extiende desde la creación de la planta empresarial de Avellaneda en 1929 hasta la realización de los primeros acuerdos significativos con la corporación Westinghouse en 1940. La segunda, desde los años cuarenta hasta fines de los cincuenta, momento en los que se introdujeron nuevos cambios y transformaciones en la organización tecnológica y productiva<sup>22</sup>.

Los primeros cambios estuvieron centrados sobre la renovación de la planta técnica y administrativa de la

<sup>19</sup> “La innovación capitalista es siempre un producto, un compromiso o una respuesta, en resumen, una constricción derivada del antagonismo obrero. Desde este punto de vista el capital siente a menudo el progreso como declive y es un declive, o mejor una deconstrucción. Porque cuanto más radical es la innovación, tanto más profundas y fuertes han sido las fuerzas desplegadas por el capital para dominarlas...El aumento de la complejidad (del control) es aumento de la precariedad de la dominación.” A.Negri, *Ocho tesis preliminares para una teoría del poder constituyente*, p. 3, mimeo.

<sup>20</sup> Schvarzer, Jorge, *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Editorial Planeta, 1996, p.167. En este trabajo el investigador sitúa la relevancia que tuvo la empresa Siam en el marco general del desarrollo industrial argentino.

<sup>21</sup> citado en *La Nación*, editorial, septiembre 1944.

<sup>22</sup> Esta periodización contempla los diferentes procesos productivos y laborales que caracterizaron a la empresa Siam. Los pasos que dio esta empresa hacia el gerenciamiento tecnocrático fueron irregulares y particulares, pero no por ello inexistentes.

empresa, Di Tella buscaba que la nueva sede de Avellaneda contara con una eficaz organización compuesta por un buen número de empleados especializados.

Para ello decidió instrumentar una selección de trabajadores a través de una oficina de personal escogiendo a aquellos que se consideraba más aptos para realizar las tareas específicas requeridas. A partir de estos principios la dirección empresarial decidió la incorporación de nuevos técnicos, resultando todos extranjeros y en su mayoría de origen italiano:

"El proceso de incorporación de personal no tuvo igual éxito en todos los casos, si bien muchos de ellos se adaptaron a las condiciones de trabajo en la empresa, algunos la abandonaron para establecerse por cuenta propia o para volverse definitivamente a Italia. No obstante, a pesar de algunos movimientos de personal, en las décadas del '30 y '40 esta tendencia no fue muy marcada ya que en esos tiempos, el personal especializado en la Argentina era muy reducido; además de los italianos había algunos alemanes y unos pocos de otras nacionalidades europeas."<sup>23</sup>

A lo largo de la década de los '30 Siam Di Tella intentó reforzar los sistemas de autoridad, profundizando la división social y técnica del trabajo. Era necesario que la dirección empresarial indicara a los trabajadores con total precisión lo que debían hacer, cómo hacerlo y en qué tiempo. Con estos cambios se procuraba asegurar un mayor rendimiento productivo y establecer sobre los obreros un control social más efectivo.

La aplicación de estas reformas no fue inmediata, no sólo por la resistencia obrera, sino también por las difi-

cultades existentes en el mismo grupo empresarial. El significado social de la implementación de las nuevas estrategias de control capitalista en la industria -en este caso en Siam- constituyó un sistema de dominación social que buscó restar al trabajador el poder de decisión sobre el proceso de su trabajo, sobre el producto, sobre las condiciones y medio ambiente laboral, sometiéndolo al control, por parte de sus superiores, debiendo atenerse al cumplimiento de las normas de producción.

Pero, si bien para la empresa los objetivos fueron obtener el máximo de beneficios, en la práctica surgieron problemas con la delegación de responsabilidades sobre atrasos o fallas en la producción.

"Cuando una organización implanta el trabajo indirecto se dificulta la comunicación horizontal entre los trabajadores, se pierde un tiempo considerable debido a los errores, falta de comunicación y de transmisión de conocimientos o de demoras y que de alguna manera, los trabajadores tienen tendencias a descargar sobre sus superiores su responsabilidad en materia de volumen y calidad de producción, frenando sus propias capacidades para innovar y tomar iniciativas."<sup>24</sup>

Estos cambios en la organización del trabajo no parecen totalmente contradictorios con el reconocido estilo personalista de Torcuato Di Tella para conducir la empresa. Algunos investigadores señalan sobre estas particularidades directivas del empresario:

"Hacia fines de la década de los '30, el personal obrero era suficientemente reducido como para permitir a Di Tella conocer personalmente a quienes ocupaban puestos durante varios años. Este contacto personal entre trabajo y direc-

<sup>23</sup> Cochran, Reina, op.cit.p.167

<sup>24</sup> Neffa, J.C. op.cit.

ción creó una moral de importante influencia, sin duda en el reducido movimiento de personal."<sup>25</sup>

También destacan las dificultades que este trato personalizado creaba frente a los intentos de organización científica del trabajo. Sin embargo, nos parece que no existe contradicción entre aquellas actitudes de conducción y los principios corrientemente denominados *tayloristas*. El mismo Taylor destacó en sus escritos que la relación estrecha con los obreros no era opuesta radicalmente a los nuevos tiempos.

"En el sistema de Dirección Científica, los miembros de la dirección toman el hábito y tienen el gusto de ayudar a sus obreros a elevarse hasta los niveles profesionales más altos que sean capaces de alcanzar. Lo digo después de una madura reflexión. En nuestro trabajo codo a codo con hombres que son nuestros amigos íntimos, no podemos hacer otra cosa que sentir por ellos los sentimientos más cordiales y nosotros queremos ayudarlos a perfeccionarse a fin de que puedan ejecutar el trabajo más calificado del cual son capaces y haciendo esto, alcancen prácticamente el salario más elevado que sea posible. Esto no es una característica del sistema de dirección científica, tampoco es una característica de los viejos sistemas de dirección."<sup>26</sup>

De todos modos, una situación era muy clara para los empresarios de Siam: la aplicación de los nuevos métodos de organización y disciplinamiento científico en la Argentina -a diferencia de los Estados Unidos- debía

estar basado sobre la flexibilidad, la adaptabilidad y la relación personalizada si querían tener posibilidades de éxito en la implantación de mecanismos que permitieran obtener para el capital una mayor productividad en el rendimiento de los trabajadores y una buena recepción de los productos elaborados para el mercado argentino. Para ello, los empresarios de Siam establecieron nuevas pautas de control direccional en la fábrica, combinados con un amplio arco de reformas sociales. Estas últimas buscaban optimizar las relaciones de los trabajadores e institucionalizar los conflictos obreros que se desarrollaron en las ramas industriales de la Argentina y en especial en la fábrica Siam durante los años '30 y '40.

El conjunto de reformas llevadas a cabo por Siam involucró diferentes aspectos de las relaciones entre el capital y el trabajo. En parte intentó dar cuenta, por vía de mejoras sociales, del proceso de acumulación capitalista sin redistribución de los ingresos que caracterizó a la rama metalúrgica en el período posterior a la crisis de los '30. Hacia 1934 estableció un programa de asistencia social administrado por la compañía. En caso de enfermedad los empleados recibirían su salario durante un período estipulado y al finalizar una licencia, según su antigüedad, el trabajador tenía su puesto garantizado durante un tiempo. También se creó un sistema de indemnización por despido, equivalente

<sup>25</sup> Ibid., p. 98

<sup>26</sup> Taylor, Fréderick, *La dirección científica de las empresas*, Lumen Humanitas, 1978.

<sup>27</sup> Otras de las reformas fueron las siguientes: en caso de matrimonio, la empresa regalaba un mes de sueldo a los empleados con no menos de dos años de servicio. Los trabajadores con más de 25 años de servicio podían retirarse y percibir una pensión de \$ 60 mensuales. Se establecía un sistema de vacaciones según la antigüedad de los beneficiarios. Di Tella destacaba las similitudes de la implementación en los Estados Unidos de la ley de seguridad social (aprobada en 1935) con su propio sistema de beneficios laborales. Estos datos se encuentran en el Archivo Siam, Caja 1.3.18

a medio mes de sueldo por cada año trabajado<sup>27</sup>.

La atención de las cuestiones sociales estaba estrechamente ligada con los intentos de renovación productiva y laboral. A pesar de que algunas interpretaciones tratan de mostrar estas propuestas como resultado de la ideología "socialista y demócrata" de Di Tella, lo cierto es que éstas se inscriben más en una línea de transformación empresarial propia de la época basada sobre la aplicación de estrategias de control del capital sobre el trabajo que en otro tipo de ideas<sup>28</sup>. Es por ello que este conjunto de reformas -como veremos más adelante- no fue recibido por los trabajadores, tal como Di Tella lo hubiera deseado. La mayor parte de las críticas de los obreros estaban centradas en que el conjunto de estas reformas no contemplaban aumentos salariales, ni tampoco mejoras en las condiciones de trabajo. Esta oposición expresaba algunas de las razones por las que masivamente los trabajadores de Siam se plegaron a los diferentes movimientos huelguísticos, en los años 30 y sobre todo, el alto protagonismo que tuvieron en las huelgas metalúrgicas de 1942 y 1954.

### ***Cambios en la producción y en la productividad (1931-1940)***

Con el golpe militar de 1930 y la crisis mundial, los problemas económicos se multiplicaron para Siam. A poco de asumir la presidencia el general Uriburu decidió suspender los contratos por los que la empresa proveía de

surtidores a YPF. Según argumentaba el gobierno "se habían detectado irregularidades en el funcionamiento de los surtidores, dado que podían ser adulterados en su normal funcionamiento". Lo cierto es que detrás de estas declaraciones se escondían otras intenciones ya que el gobierno de facto pretendía debilitar las atenciones hacia el petróleo como fuente alternativa de recursos, privilegiando a los sectores energéticos y medios de transporte tradicionales, que como el carbón y los ferrocarriles eran más afines a los lineamientos internacionales de la Argentina durante esta década. Por ello, la suspensión de los contratos, la disminución en las ventas de máquinas de panadería y los problemas financieros internacionales provocaron una situación crítica en Siam Di Tella.

La búsqueda de nuevos horizontes en la producción industrial fue una de las salidas que encontró la empresa para salir de la crisis. En ella se introdujo la línea de bombeadores de agua y la de los equipos de refrigeración.

En un principio, el nuevo producto utilizado fue el bombeador de agua para uso domiciliario. Un técnico ingeniero de Siam elaboró un proyecto de bomba de agua para pozos profundos, pero tuvo algunos problemas de funcionamiento, por ello la empresa decidió comprar una bomba en los Estados Unidos y copiar el modelo, casi sin cambios de importancia. Hacia 1931 se fabricaron alrededor de 500 bombeadores, pero este modelo sólo podía elevar un pequeño caudal de agua. Fue entonces cuando Sudie-

<sup>28</sup> Di Tella, Torcuato (h), Torcuato Di Tella. *Industria y Política*, Buenos Aires, Editorial Tesis, 1993. También sostienen este punto de vista Cochran y Reina, op.cit. Los tiempos de reposo -vacaciones, feriados- eran necesarios para evitar la sobrefatiga que repercutiría finalmente en una baja de producción. Estos principios habían demostrado a los empresarios norteamericanos la efectividad de tales decisiones e incluso el mismo F. Taylor lo sostenía.

ro, supervisor de compras de Siam, propuso adaptar una bomba de origen italiano, que poseía la capacidad de elevar grandes cantidades de agua a pocos metros de altura. Pero, sin duda, fue la producción de heladeras *-línea blanca-* la que permitió a Siam dejar atrás los tiempos de crisis y despegar como una importante empresa local e internacional. Di Tella fue el más inseguro a la hora de decidir invertir en este nuevo rubro, según relatan sus colegas de la fábrica, ya que pensaba que el costo de las heladeras domésticas iba a ser muy elevado para las familias argentinas. A pesar de ello y con la insistencia de Clutterbuck, uno de sus socios, finalmente se decidió llevar adelante el proyecto. Los problemas que había tenido la empresa para la fabricación de bombadores les dio la experiencia para combinar la penetración agresiva en nuevos sectores, con el cauteloso desarrollo del nuevo producto, privilegiando, en un principio, las heladeras de uso comercial.

"Di Tella logró persuadir a la firma argentina Ditlevsen que vendía heladeras importadas de incorporarse a su firma con el objetivo de colaborar en el proyecto de los gabinetes de heladeras comerciales originales ... La fabricación del gabinete de heladeras se realizó a partir de la iniciativa de un técnico italiano, Osvaldo Cossolini, quien fue nombrado por Di Tella como responsable del taller de carpintería donde se fabricaban los bastidores de madera para las máquinas de panadería. El resto de la heladera se adquiría a empresas extranjeras, como por ejemplo los motores General Electric y los compresores Universal Coolers."<sup>29</sup>

La fabricación de heladeras se presentó como una de las tareas más difíciles y riesgosas, incluso en mayor medida que la producción de los bom-

beadores, sin embargo, este tipo de heladeras domésticas le permitió a Siam conseguir un crecimiento extraordinario. El modo de inversión requerido era elevado y pensando, sobre todo, que una producción en masa como la que se impulsaba tenía muy pocos antecedentes en el país, siendo casi inexistentes en industrias de producción de bienes de consumo masivo.

Las heladeras fabricadas debían producirse en grandes cantidades, ser absolutamente seguras, estar proyectadas con cuidado para contener el espacio ocupado por la máquina y el espacio de enfriamiento, a la vez de pequeña y funcional.

La venta de heladeras domésticas requería de un sistema de comercialización muy extendido, por lo que se llevo a cabo la organización de *concessionarios*, dado que todos los productos requerían la instalación y la atención mecánica. Entre 1932 y 1936 se experimentaron diversos modelos no del todo satisfactorios, hasta que en dicho año se estableció un acuerdo con la empresa estadounidense *Nash-Kelvinator*, que suministraría planos y piezas de difícil fabricación en nuestro país. Estas decisiones coincidieron con algunas determinaciones económicas del gobierno de turno, por ejemplo, el levantamiento de las restricciones que le había impuesto a YPF en sus contrataciones de surtidores pertenecientes a Siam. Esto significó, para la empresa la reanudación de las ventas de equipos para estaciones de servicio, permitiéndole superar los problemas críticos de comienzos de la década e iniciar un período de expansión, privilegiando ahora sin mayores limitacio-

<sup>29</sup> Entrevista Antonio Sudiero, *Ibid.*, p.56

nes la inversión en las heladeras domésticas.

El acuerdo con la empresa *Kelvinator* expresaba que Siam compraría a la compañía norteamericana todas las piezas de heladeras con excepciones estipuladas de antemano<sup>30</sup>.

Durante el primer año del contrato con esta firma, la producción aumentó a más del doble. Todavía no era absolutamente la producción en masa, en el sentido de una línea de montaje con sistemas transportadores en movimiento y con una marcada división del trabajo, pero significaba el triunfo del proyecto de producción y venta de heladeras mecánicas.

En la década 1930-1940 se produjo un importante aumento en las ventas, de tal modo que en 1932, los surtidores y las máquinas de panadería significaron un 62% de las ventas; en cambio, para los nueve meses de agosto de 1937 a abril de 1938, las heladeras representaron el 70% del volumen total de ventas. Por primera vez una empresa de capitales locales fabricaba, con resultados exitosos, complejos bienes de consumo, en escala próxima a las concepciones norteamericanas de la producción en masa<sup>31</sup>. Una parte del crecimiento de Siam fue el reflejo del mejoramiento económico mundial a partir de 1935 y desde 1936 se expandió con mayor rapidez que cualquier otra industria en la Argentina.

### **Planificación, producción en masa y control del trabajo (1940-1955)**

Hacia 1938 los criterios de producción de bienes de consumo, como las heladeras domésticas, se realizaban basándose sobre una operación mixta de fabricar algunas piezas y armar otras, principalmente con partes de origen norteamericano. En abril de 1940 la producción de heladeras superó las 8.000 unidades, constituyendo todo un récord para la fabricación de este tipo de artículos. Pero ocurrió en ese mismo año que la empresa *Kelvinator*, con la que Di Tella tenía un importante acuerdo comercial, realizó algunos cambios en su dirección empresarial: la firma estadounidense decidió normalizar su línea de producción y disminuir de esta forma sus costos, con la finalidad de bajar sus precios frente a los competidores. Estos cambios en la política empresarial generaron algunas alteraciones en su relación con la empresa argentina, dado que la producción de Siam se basaba sobre la variedad y flexibilidad, a fin de satisfacer las necesidades particulares de los consumidores y, por lo contrario, una línea normalizada, de un sólo modelo, se presentaba como de difícil éxito en la Argentina. Debido a ello, la compañía a comienzos de 1940 decidió cortar sus

<sup>30</sup> Según la documentación que figura en el Archivo Siam, la empresa pagó a Kelvinator 0,75 % en concepto de regalía sobre toda la facturación de heladeras domésticas, pero no más de \$ 25.000 por año. Kelvinator concedería a Siam un descuento de 3% sobre las compras superiores a \$ 50.000 en un año y ese descuento se aplicaría al pago de regalías. Además Kelvinator suministraría planos y literatura de ventas y en sus plantas industriales permitiría a los empleados de Siam la misma libertad que a los funcionarios de subsidiarias de Kelvinator. Siam debía vender el 20% de las heladeras con el nombre de Kelvinator o bien colocar en todas las heladeras el rótulo "sistema Kelvinator". El contrato tenía validez hasta 1941.

<sup>31</sup> Balances generales, Archivo Siam, 1936-37-38.

relaciones comerciales con *Kelvinator* e iniciar negociaciones con otra importante empresa del mismo origen, vinculada con la fabricación de bienes de consumo.

En agosto de 1940 Siam selló un acuerdo comercial con *Westinghouse Company*<sup>32</sup> que significó el pasaje a una nueva etapa en los criterios de producción y venta de artículos de consumo para la empresa conducida por Torcuato Di Tella. Siam realizó cambios de fondo en sus formas de organizar el trabajo y la producción, de una fábrica caracterizada por una serie de talleres fabriles construidos según las necesidades prácticas de cada ocasión pasó a contar con un sistema planificado y coordinado de producción en masa. Es por ello que, en esta etapa Siam Di Tella llevó a cabo, más que ninguna otra empresa de bienes de consumo, la aplicación y profundización del control de la producción y supervisión minuciosa de los procesos de trabajo, iniciando una intensificación en los rendimientos laborales y provocando como consecuencia, considerables aumentos en

la productividad<sup>33</sup>. Se profundiza así un proceso de mayor tecnologización, en la que el maquinismo reemplazará a la vigilancia directa, es decir, al tradicional control del capataz y del supervisor. La forma de subordinación del trabajo consistirá en la interiorización<sup>34</sup> por parte del trabajador de las necesidades objetivas del proceso laboral, al mismo tiempo que la disciplina capitalista se extenderá a todos los sitios en los que se habría refugiado. La resistencia de los trabajadores -como veremos más adelante- se expresó principalmente como rechazo al uso intensivo del tiempo y la cualificación a la que el nuevo régimen los sometería.

Sin embargo, como suele ocurrir en los procesos de redefinición de estrategias del capital en el proceso de subordinación del trabajo, éstas no fueron inmediatamente aceptadas por todos los responsables de la dirección empresarial<sup>35</sup>. Las respuestas y reacciones se produjeron según los niveles de compromiso y responsabilidad en la fábrica, varios sectores de la planta percibían que la incorporación

<sup>32</sup> La empresa Westinghouse de origen estadounidense pertenecía al grupo económico Mellon quedominaba la importante región industrial con centro en Pittsburgh. La familia Mellon era uno de los ocho grupos económicos más importantes de los Estados Unidos hacia los años '40 y '50. Además de la Westinghouse controlaba dos bancos locales, el principal *trust* del alumbrado, denominado Alcoa, minas de carbón, compañías de ferrocarriles y de gas, entre otras empresas. Ver Guerin, D y Mandel, E, *La concentración económica de los Estados Unidos*, Amorrortu, Buenos Aires, 1971.p.49.

<sup>33</sup> Balances generales 1926-1928, 30-32, en Archivo Siam .

<sup>34</sup> No es casual que a partir de esta etapa surjan con intensidad fuertes propuestas de la dirección hacia la integración social y cultural de los trabajadores de la empresa, encontrando valores comunes a los empresarios y trabajadores. Para este tema consultamos las revistas de la fábrica, *Noticiero Siam, uno para todos*, en Archivo Siam. op.cit..

<sup>35</sup> La implementación de nuevos criterios de acumulación capitalista tendientes al mejoramiento de la tasa de beneficio no es necesariamente homogénea ni comprende estrategias y reacciones del capital aceptadas de una sola vez por el conjunto de la organización capitalista y mucho menos analizado a través de una unidad fabril. Al principio no hay formas de acción colectiva del capital, tanto en sus diferentes estratos de organización como en las relaciones intercapitalistas. Esto fue lo que ocurrió en Siam cuando se llevó a cabo el plan de reorganización capitalista de Reynders en 1941. Para este tema ver Gordon, Edwards y Reich, op.cit, pp. 48-49.



Ex presidente argentino Juan Domingo Perón

de nueva tecnología de control les restaría poder de decisión. Esto ocurrió, sobre todo, en los niveles de supervisión directa: capataces, supervisores intermedios y responsables del área de producción<sup>36</sup>.

La compañía *Westinghouse* envió profesionales y asistencia técnica con el objetivo de llevar adelante las reformas productivas previamente acordadas. Hasta este período una gran parte de la organización de Siam descansaba en la instrumentación - flexible y adaptable- de los presupuestos de organización del trabajo. Sin embargo, en ocasiones los criterios organizativos de la empresa se acercaban más a una fábrica en construcción que a una moderna industria. Así por ejemplo, el departamento de personal existía sólo como oficina para pago de salarios y asuntos contables, por su parte, Di Tella aconsejaba personalmente a cada capataz sobre cuestiones vinculadas con las relaciones con los obreros y la mayoría de ellos recibían órdenes directas del propio Di Tella. Los ejecutivos de *Westinghouse* le plantearon la necesidad de contar con asesoramiento técnico con el fin de proyectar una organización más eficiente para Siam, por tal motivo, en mayo de 1941 la empresa norteamericana envió a Buenos Aires a A.B. Reynders, para "familiarizar a Siam con las ideas estadounidenses de or-

ganización y administración de fábricas."

Luego de interiorizarse del funcionamiento de la empresa, las propuestas que Reynders señaló estaban centrados sobre la realización de modificaciones en las pautas de organización productiva y laboral, sobre todo en las formas de organización de trabajo, el reordenamiento de edificios y equipos, y la revisión en los sistemas de instrucción y formación de técnicos<sup>37</sup>.

Los primeros cambios que realizó estuvieron relacionados con la reorganización de los departamentos de dirección. Antes de estas reformas, algunos grupos de hombres eran supervisores o capataces y trabajaban en forma semiindependiente, sin niveles bien definidos de autoridad entre ellos y la dirección. Según el proyecto de Reynders, en cada grupo se designaría un jefe y entre estos superintendentes de taller y los gerentes - Clutterbuck y Sudiero- se crearían los cargos de jefes de división. En la práctica muchos de los nuevos puestos tuvieron serios problemas para ser ocupados por personas entrenadas en estas tareas; por ello algunos no lograron obtener la autoridad de conducción necesaria. Luego de casi ocho meses de reformas Reynders realizaba un informe de avance, en el cual reconocía que los cambios se habían implementado parcialmente:

<sup>36</sup> ver Gordon, Edwards y Reich, *Trabajado segmentado, trabajadores divididos*. op.cit. Allí los autores describen el paso del control directo del capital a otras formas de mayor tecnologización. Refutan las ideas de homogeneización planteadas por Braverman y presentan al período posterior a 1945 como una etapa de trabajo segmentado y de control de los trabajadores a partir de los nuevos métodos técnicos.

<sup>37</sup> *Westinghouse* fue en los Estados Unidos una de las primeras empresas en llevar a cabo tareas exploratorias para la realización de profundas reformas en los métodos de control del trabajo con el objetivo de mejorar su rentabilidad. Estas iniciativas generaron en esta planta profundos conflictos sociales expresados en huelgas y boicots de los trabajadores sobre todo a partir de 1933. Una parte considerable del Plan Rynders que *Westinghouse* diseñó para Siam está inspirado en aquellas reformas aplicadas en Estados Unidos. ver Gordon, Edwards y Reich, op.cit. pp. 228-233.

"Hay muchos casos en que se pasan por alto las funciones de organización. Los ingenieros, por ejemplo, hacen trabajos de taller, los encargados de taller hacen trabajos de ingeniería, se comienza a construir edificios sin informar al departamento de mantenimiento, los vendedores dan instrucciones directas al taller. Esta llamada 'acción directa' se toma en cierto casos 'para obtener una acción rápida', pues tal ha sido la práctica en el pasado y no se conoce a fondo el procedimiento dentro de la nueva forma de organización."<sup>38</sup>

Reynders obtuvo mejores resultados en el ordenamiento edilicio y en el aumento de la producción, por ejemplo, se identificaron los edificios con distintas letras, se enumeraron las oficinas, las habitaciones de cada uno de ellos y se construyó un depósito para productos terminados. Antes de estas reformas los productos se acumulaban desordenadamente y sin criterios de planificación en las diferentes áreas de trabajo hasta el momento de su utilización.

También se realizaron reformas en la racionalización del trabajo y las instrucciones sobre normas de tiempo y calidad. Este tipo de cambios no fue fácil de implementar, al respecto el Informe Reynders dice lo siguiente:

"El sistema de Control Centralizado de Producción no recibe esa constante supervisión, necesaria hasta tanto quede firmemente establecido...En general, el sistema opera sin mucha orientación...Se presiona al Departamento Técnico para que suministre especificaciones y éste presiona al taller... Hasta ahora -con pocas excepciones- se ha carecido de éstas y la fábrica debía usar su propio jui-

cio, o bien basarse sobre instrucciones orales para realizar su trabajo."<sup>39</sup>

Diversas fueron las reacciones de los directivos y trabajadores de Siam frente a estas reformas, así por ejemplo Terrile -integrante del equipo de conducción de Siam- señalaba algunas de las dificultades con las que se encontró Reynders para llevar adelante su proyecto:

"... (Reynders) creía que Siam necesitaba organización, que era necesario establecer reglas y seguirlas. Siempre insistió en ser estricto...Uno tenía que seguir el sistema. No era posible hacer excepciones pues en tal caso toda la producción se atrasaría. Según el viejo procedimiento si alguien como el Sr. Venturini necesitaba algo con urgencia, se dirigía a su jefe, el ingeniero Caserta, y ambos decidían hacerlo: desde su punto de vista era algo urgente, pero paralizaba toda la producción. Mr. Reynders...advirtió que toda la línea de producción se paraba debido a decisiones individuales de capataces o ingenieros. Esto era típico de Siam Di Tella en 1940...Mr Reynders decidió que la producción no podía detenerse...El Sr Di Tella estuvo de acuerdo...Todos los ingenieros de jerarquía se mostraron muy complacidos con este nuevo aspecto de la producción, pero los afectados fueron los empleados de menor jerarquía (los capataces). Estaban acostumbrados a decidir tal como en un pequeño taller y ahora se sentían con las alas cortadas."<sup>40</sup>

A pesar de lo dicho por Terrile, varios de los opositores se encontraban dentro de la dirección de primera línea, así uno de los gerentes de Siam, Sudiero recordaba las consecuencias que generó la aplicación del informe Reynders:

<sup>38</sup> El contrato vigente a partir de 1940 para la línea general de Westinghouse y a partir del 1º de abril de 1941 para heladeras, tenía una duración de siete años a partir de las primera de esas fechas. Siam adquiría derechos exclusivos para la fabricación y venta en la Argentina de motores, generadores y transformadores y de todos los tipos de artefactos domésticos.

<sup>39</sup> Informe Reynders, en Archivo Siam, 1941.op.cit.

<sup>40</sup> Ibid.1941.

"desde el momento que Reynders comenzó a organizar las cosas todo aumentó. Antes, sin especialistas en la compañía, los productos se vendían a precios muy bajos. En cambio ahora, una vez puesto en marcha el sistema de Reynders, aumentó sobremanera el número de empleados. Antes, el sistema de trabajo era informal. En cambio, a partir de 1941, cuando la compañía adoptó el sistema Westinghouse, la organización tuvo un sistema de trabajo estadounidense. Antes de esa fecha, cada departamento tenía un jefe y ese jefe hacía lo que creía correcto, por ejemplo, ordenaba las compras necesarias, daba órdenes aquí y allá. Con el nuevo sistema, había una oficina a cargo de las compras y por esa oficina debían pasar las compras de cada jefe, de modo que todo era muy distinto..."<sup>41</sup>

Otro sector de oposición fueron los supervisores. Estos se sentían disminuidos ante los obreros y por supuesto que no les agradaba, ya que hasta entonces, la compañía era relativamente reducida y Siam no se molestaba en encarar este tipo de organización. Con el creciente aumento de la producción, no podían seguir a la manera antigua, pero resultaba difícil a los jefes con numerosas personas a sus órdenes, someterse a este nuevo formato. Con el tiempo la empresa Siam Di Tella fue incorporando progresivamente el sistema Reynders; el mismo Di Tella dio todo su apoyo a estos cambios:

"Es cierto, por supuesto que el aumento de tamaño de la organización Siam hace que comparada con el todo, cada parte parezca más pequeña, yo hacía todo; hoy mi función es sólo la de contralor general. Debo luchar constantemente contra la tendencia de individuos que quieren hacerlo todo...Muy a menudo, cuando se quita a alguien una función, su po-

der parece haber disminuido. Pero lo que se pierde en distinción se gana en propulsión... cada uno tendrá menos y menos que hacer, pero hará las cosas mejor y mejor; en otras palabras, habrá mas especialización."<sup>42</sup>

Los resultados al parecer fueron benéficos para la empresa, ya que aumentó la eficiencia de la producción y fueron evidentes los cambios organizativos. De todos modos, el carácter personalizado que definía a Siam no fue del todo abandonado. El mismo Di Tella conservaba un importante control de las diferentes áreas de producción y subsistía cierto grado de acción en cuanto a las especificaciones de los distintos trabajos. En la práctica la aplicación de los nuevos métodos de Siam debieron combinarse con los rasgos básicos que definían a la industria argentina, tales como la adaptabilidad y las relaciones personalizadas.

En definitiva, la aplicación de las nuevas estrategias del capital implicó el desarrollo de una tecnología que para la fabricación de heladeras contó, por ejemplo, con el uso de una línea de montaje instalada en la planta de Avellaneda. El diseño de las nuevas máquinas y la relación del hombre con su medio de trabajo crearon nuevas formas para controlar el volumen, el ritmo de trabajo y la calidad de producción. Esta nueva instancia de mecanización, organización secuencial de la producción, montaje de los subconjuntos, utilizando la cinta transportadora y la fuerza de gravedad tendió a reforzar la especialización, la repetitividad, la automatización, la división social y técnica del trabajo, la reestructuración de las tareas, y la genera-

<sup>41</sup> Terrile era una de los directivos principales en la conducción de Siam, en Proyecto Historia Oral, op.cit.

<sup>42</sup> Entrevista Sudiero, op.cit.

ción de nuevas rutinas laborales. Así poco a poco la fábrica de Di Tella vio aparecer una nueva división del trabajo dentro de los talleres: un grupo reducido de trabajadores calificados, mecánicos de mantenimiento y capacitados o supervisores; otro grupo creciente de trabajadores no calificados y, entre ambos, el grupo de los especialistas que tenían a su cargo un tipo de máquinas en particular y que no habían sido del todo descalificados<sup>43</sup>.

Este tipo de producción requirió, al mismo tiempo la existencia de trabajadores altamente calificados situados fuera de la línea de montaje; eran los encargados del diseño de los productos, de la programación y de las tareas de mantenimiento y reparación. Muchos desempeñaron sus tareas en departamentos especialmente creados para llevar a cabo estas funciones y otros lo hicieron trabajando en las llamadas concesionarias de atención al público o a través de *services* domiciliarios. Es evidente que en esta etapa de organización de la producción el mecanismo de transmisión de calificaciones queda fuera del control de los trabajadores en forma casi completa. Por ello, la propia Siam creará en esta etapa una serie de propuestas de organización educativa técnica para los diferentes niveles de formación de los trabajadores, tanto para los es-

tratos de dirección como para el conjunto de los obreros.

La formación de personal especializado planteó la necesidad de impulsar la creación de escuelas para técnicos y especialistas. En 1942 Siam inauguró una escuela para especialistas bajo la dirección del ingeniero Pedro Echarte; en ella se brindaba formación práctica y también cursos de estudios generales.

"La escuela no educó solamente a los obreros calificados y técnicos, sino sirvió también para educar mecánicos encargados de la atención en las agencias. Para Siam el desarrollo de estas escuelas era fundamental...se nos capacitaba según las necesidades de modernización de la empresa." <sup>44</sup>

De este modo, el modelo de desarrollo y organización seguido por la empresa, responde a pautas generales del proceso de trabajo y el mercado laboral capitalista de la etapa. Es la empresa y el saber del capital el que decide la forma en que se adquieren las calificaciones, en quien controla el acceso a ellas y en la determinación de qué intereses se ven beneficiados o perjudicados en el proceso de cualificación.

Hacia 1947, se van a incorporar otras modificaciones en el proceso de transformación gradual de la estructura formal de Siam, sobre todo, por el

<sup>43</sup> El llamado sistema Reynders significó un paso más al proceso de descalificación laboral en términos generales y de mayor tecnologización propio del sistema de *gran industria*. El ritmo de la producción, a diferencia de las etapas de manufactura moderna es impuesto centralmente por las máquinas, tal como lo señala Braverman.

<sup>44</sup> Entrevista a Osvaldo De Gregorio, ex obrero de la Siam, realizada por Roberto Elisalde Las escuelas de capacitación técnica, características de este tipo de industrias, tenían como finalidad la formación de los trabajadores en los principios de mejoramiento de la productividad y el rendimiento que el capital necesitaba. Es interesante comparar las currícula de estas escuelas con las creadas por los sindicatos e incluso con las capacitaciones de los años '40 y '50. Allí se encuentran elementos que permiten referirnos a una formación de saberes obreros opcionales a las escuelas de las empresas e incluso la incorporación de una currícula con temas sobre el control y gestión obrera de la producción. Para el tema, ver Puiggros, Adriana, *Peronismo, cultura política y educación, (1945-1955)*, Ed. Galerna, 1993.

nuevo impulso que le otorgó la conformación de un Consejo, en el cual se reunirían semanalmente y sin protocolo, algunos directivos de la empresa como Clutterbuck, Sudiero y Sozio. En estas reuniones se discutía de políticas y problemas de la empresa. Di Tella se mantenía como semi-consultor y su posición dentro del plano directivo de la compañía comenzó a aproximarse a la de un presidente de directorio, delegando mayores responsabilidades a medida que aumentaba la expansión de la firma.

Durante estos años surge Siat, empresa asociada a Siam, en la cual se fabricaron caños para usos de oleoductos y gasoductos, caños de cobre y cilindros y microcilindros para gas envasado. Si bien en este período el mayor crecimiento se produjo en la producción de bienes de consumo durables, como por ejemplo las heladeras, el impulso de Siam -con un fuerte apoyo del estado peronista- se extendió hasta 1952 con la creación de los Talleres Bahía Blanca S.A. En este establecimiento se fabricaba la línea completa de máquinas para panaderías y fideerías, surtidores de nafta y bombeadores con fundición de hierro y acero. Antes del derrocamiento de Juan Perón, Siam inaugura -en 1954- la planta Siambreta S.A, en la cual se produjeron las populares motonetas y motofurgones. Las partes de fundición se desarrollaron en SIAF (Monte Chingolo) y el motor y las piezas estampadas en Siam (Avellaneda)<sup>45</sup>.

El llamado complejo Siam Di Tella Ltda. llegó a estar integrado por 24 empresas, más 6 empresas asociadas no consolidadas -cuatro de ellas

en el exterior- y otras dos asociadas al grupo en el que éste no poseía participación mayoritaria. Hacia fines de la década de 1950, figuraba por el volumen de sus ventas a la cabeza de las 100 mayores firmas industriales latinoamericanas, excluidas las empresa petroleras<sup>46</sup>.

Este nuevo proceso de desarrollo tecnológico fue implementado con el objetivo de obtener una mayor producción y productividad en las diferentes empresas del grupo Siam. Sin embargo, las constantes innovaciones estuvieron atravesadas por un proceso de alta conflictividad con el trabajo. Los diferentes saltos técnicos y productivos fueron fuertemente resistidos por los trabajadores de la empresa, sobre todo a partir de los años '40 y con una intensidad y continuidad que no eludió los años del peronismo.

### III. Resistencia de los trabajadores y luchas por el control de la producción

Es habitual para quienes estudian la historia del movimiento obrero argentino la mención y análisis de los grandes ciclos huelguísticos de 1936 y 1942. Generalmente las explicaciones historiográficas respecto de los factores que generaron estos movimientos sostienen, entre otras razones, que los trabajadores impulsaron conflictos por reivindicaciones salariales, por reconocimiento de sus gremios o por mejoras en las condiciones de trabajo<sup>47</sup>.

Sin negar estas motivaciones, entendemos que éstas fueron acompa-

<sup>45</sup> Revista *Finanzas*, Bodas de oro de Siam, 1910-1960, en Archivo Siam.

<sup>46</sup> *Ibid.* p.4

<sup>47</sup> Un exhaustivo trabajo sobre el movimiento obrero preperonista es la reconocida investigación *Sindicalismo y peronismo* de Hugo del Campo, Ed. Clacso, Buenos Aires, 1984.

ñadas por un conjunto de factores ligados con el permanente proceso de resistencia obrera frente a las estrategias del capital por lograr un mayor control del trabajo. En algunos casos, las reivindicaciones y luchas de los trabajadores fueron precedidas por explícitas demostraciones del capital para establecer nuevos mecanismos de vigilancia y disciplinamiento sobre el proceso de trabajo con la pretensión de lograr una mayor productividad, tal como ocurrió en Siam a principios de los años '30 y especialmente a partir de la aplicación del *Plan Reynders* dirigido por una empresa norteamericana e instrumentado, como vimos, a partir de 1941.

Las relaciones de Siam con los obreros atravesaron por diversas etapas a lo largo de la historia de la empresa. Los nuevos métodos de reorganización de la producción y del trabajo encarados, no encontraron el mismo entusiasmo en los trabajadores que en los empresarios. La crítica más fuerte sostenida por los obreros era que la firma se modernizaba, al igual que las empresas norteamericanas, pero a diferencia de aquellas que mejoraban los salarios, Siam no aumentaba los sueldos e intensificaba el proceso de trabajo.

Según la historia oficial de la empresa<sup>48</sup>, Torcuato Di Tella, tenía una relación particular y aceptable con los obreros; esto se debía -según afirman- a las características y a la especial impronta que éste le otorgaba a la dirección de la firma, además de las convicciones políticas del propio em-

presario:

"No era fácil a Di Tella compatibilizar su activa militancia socialista en el campo internacional con su rol de patrón enfrentado con las demandas obreras que seguramente consideraban imposibles de conceder, especialmente si el resto de los empresarios no se plegaban."<sup>49</sup>

Algunas anécdotas relatan que en una de las huelgas más importantes que soportó la empresa en 1923, el propio Di Tella se apersonó a una asamblea convocada por los obreros, pero sus resultados fueron desastrosos, no sólo no logró convencerlos sino que la huelga continuó por un tiempo más.

Hacia fines de 1929 se declaró otro conflicto de importancia en Siam, -en la fundición instalada en la Capital Federal- debido al despido de cinco activistas. La adhesión obrera pronto se extendió a otras sedes de la empresa, especialmente en la planta de Avellaneda. La huelga tuvo episodios violentísimos y según lo denunciaban varias fuentes de la época, Di Tella se movía custodiado por matones de la *Liga Patriótica*<sup>50</sup> e infiltraba a sus miembros en las asambleas obreras<sup>51</sup>.

El sindicato que reunía a los obreros metalúrgicos antes de 1943 era el Sindicato Obrero de la Industria Metalúrgica (Soim) conducido desde 1932 por los comunistas; Muzio Girardi fue su secretario general durante una buena parte de la década, exactamente hasta la creación de la Unión Obrera Metalúrgica en 1943. La relación del gremio con la empresa de Di Tella no fue del todo buena, en gene-

<sup>48</sup> Cochran y Reina, op.cit. y Di Tella (h), op.cit.

<sup>49</sup> Publicación *Siam Bodas de Oro 1910-1960*, en Archivo Siam

<sup>50</sup> La Liga Patriótica fue una especie de organización paramilitar financiada y organizada por empresas y sectores de ultraderecha. Una de sus tareas fue reprimir y perseguir a las organizaciones obreras y sus militantes.

<sup>51</sup> Di Tella (h), op.cit

ral, eran los más duros críticos de sus reformas y explícitamente se opusieron a las *nuevas técnicas de taylorización* que estaba implementando la compañía en las décadas de los '30 y '40. Denunciaron que la llamada *modernización empresarial* no era más que un intento por parte del capital de aumentar la intensidad y la explotación del trabajo, provocando una progresiva retirada de los trabajadores de todos aquellos ámbitos en los que ejercían algún tipo de control o regulación de la producción.

En 1939, mientras Di Tella era elogiado por la prensa argentina por su participación en la Confederación de la Organización Internacional del Trabajo, el sindicato metalúrgico ironizaba sobre las comparaciones de Di Tella con el empresario estadounidense Henry Ford:

"¿Quién es Di Tella? ...Es socio del ex presidente Agustín P. Justo, y del importador de maquinarias Negroni, y al decir de muchos su moderna fábrica lo convierte en el 'Ford argentino'. Claro está, el americano Sr. Ford financia al descubierto parte del movimiento fascista, en cambio el Sr. Di Tella es un demócrata burgués posiblemente sincero, en un país en el cual siendo medianamente inteligente conviene serlo así; nos restaría averiguar si colocado en el trance de Ford, lo complementaríamos o no...Su crítica sentimental a la política armamentista no le ha impedido construir en su taller carros de municiones y ametralladoras, o permitir que los cargos técnicos y de suma responsabilidad estén ocupados por italianos fascistas.<sup>52</sup>"

Incluso sobre la propaganda habitual de la empresa Siam acerca del origen nacional de sus capitales, el sindicato cuestionaba estas aseveraciones, afirmando la existencia de vín-

culos económicos entre esta empresa y compañías extranjeras: "es una mentira que la firma es argentina; es una mentira que el 70% del personal es argentino; es una farsa la creación de una colonia de vacaciones para hijos de obreros. Un 50% del personal es del Dopolavoro y Arbeitfront que controla los puestos jerárquicos.<sup>53</sup>"

El llamado *Henry Ford argentino* parecía no seguir en todos sus pasos al creador de los *five dollars day*, al menos eso era lo que denunciaban los trabajadores. Evidentemente estas afirmaciones no se corresponden con los análisis e interpretaciones de los apologistas de la empresa. Los obreros organizados en el Soim replicaron las diferentes afirmaciones que Torcuato Di Tella realizaba en sus exposiciones y lo presentaban como "*enemigo de la clase trabajadora*"<sup>54</sup>.

En un artículo publicado en mayo de 1941, el gremio metalúrgico realizaba un exhaustivo análisis acerca de las dificultades que los trabajadores encontraban para organizarse en los grandes establecimientos como Siam. En una extensa nota denunciaron el carácter cuartelario de las grandes empresas, con controles y vigilancias muy estrictas, tales como la aplicación de reglamentos internos de ordenamiento y disciplina que les impedía a los obreros tomar contacto entre sí dentro de la planta. Enfatizaban las sanciones a las que se veían sometidos si llevaban a cabo reclamos individuales o colectivos por faltas de la empresa en el mantenimiento de las condiciones de seguridad en el trabajo o sencillamente por la intensificación en el cumplimiento de las normas de productividad. Asimismo, el periódico obrero destacaba el papel de los

<sup>52</sup> *El Obrero Metalúrgico*, 1939, p.12

<sup>53</sup> *Ibid.*, p.12.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p.13.

supervisores o “inspectores” al servicio de la empresa que tenían la misión de impedir cualquier tipo de reacción u organización obrera. Al parecer las reglamentaciones que imponía Siam no diferían mucho de las reformas que en esa época llevaban a cabo otras grandes empresas:

“Las empresas grandes, como Siam, son una especie de cuartel, con una disciplina severa. El trabajo está muy dividido. El cuartel se compone de muchas secciones. Cada sección realiza una tarea determinada. Los obreros de una sección no pueden ir a otra, un reglamento interno castiga con energía cualquier falta....Ninguna ley prohíbe la organización de los obreros pero a estas grandes empresas no les interesan las leyes del país, especialmente aquellas que dan algún derecho a los trabajadores. Que vaya un obrero a hablar de derechos para la empresa significa que al minuto está despedido por ‘faltas al trabajo’<sup>55</sup> ..

Por ello, el sindicato alentó llevar a cabo una resistencia progresiva y constante en el marco del espacio fabril con la finalidad de contrarrestar los mecanismos de control y disciplinamiento aplicados por el capital:

“...En cada sección por separado... debía haber un grupo de 4 ó 5 compañeros que dirigían la sección...la organización requiere mucho tiempo, un trabajo constante, de hormigas...formar cuadros, descubrir hombres con extraordinarias condiciones de dirigentes...si trabajamos de esta manera en la organización de los grandes establecimientos, anularemos todo el aparato de espionaje y su eficacia será una cosa del pasado. Los espías, las suspensiones, los despidos, la disci-

plina cuartelaria, todo será importante para impedir la organización de los obreros y la lucha por la conquista de sus reivindicaciones...”<sup>56</sup>

En la empresa Siam los resultados del proceso de organización obrera fueron de considerable importancia, muchos de los afiliados del Soim trabajaban en esta empresa y fueron parte activa de la preparación y organización de la gran huelga metalúrgica que se llevaría a cabo en 1942.

Los trabajadores venían denunciando desde 1935 que la mayor parte de las industrias metalúrgicas, como Siam estaban obteniendo importantes ganancias que no se veían reflejadas en mejoramientos salariales ni en la optimización de las condiciones de labor. Un informe presentado por economistas y estudiosos del gremio metalúrgico estimaba que de todos los sectores de la industria crecieron a partir del proceso de sustitución de importaciones y destacaba, especialmente que el metalúrgico era uno de los que más había acrecentado sus beneficios:

“... Damos como información los datos de una parte de las ganancias de algunas empresas, para que quede mejor en evidencia su intransigencia y afán de lucro: Siam Di Tella, capital: \$ 12.000.000, ganancia: ejercicio 1940-41: \$ 1.651.398”<sup>57</sup>.

El informe sindical menciona una extensa lista de fábricas metalúrgicas que durante este período obtuvieron importantes beneficios. Estos datos fueron tomados por el gremio de fuentes oficiales, tales como la revista del

<sup>55</sup> *El Obrero Metalúrgico*, mayo de 1941, p. 1

<sup>56</sup> *Ibid.*, p.1

<sup>57</sup> *La Vanguardia*, 19 de marzo de 1942. Los datos son coincidentes con estudios posteriores acerca del notable crecimiento de las empresas metalúrgicas, en especial de Siam durante este período. Se encontraba lejos de la consideración de los trabajadores el pensar que esta empresa era diferente en su trato a las otras del mismo sector, tal como afirman los trabajos apologistas de Siam. Véase Cochran y Reina, op.cit.

Banco Central de la República Argentina, el Anuario de Comercio Exterior y publicaciones privadas sobre la actividad industrial argentina.

Debido a estas condiciones fue que los trabajadores impulsaron en 1942 un ciclo huelguístico. La protesta obrera se intensificó hacia mediados de este año paralelo a la represión empresarial que iba en aumento.

Por ello, el 26 de junio de 1942<sup>58</sup>, luego de extensas negociaciones con el empresariado, el sindicato metalúrgico con el apoyo de la mayoría de los trabajadores declaraba, en un mitin realizado en el Luna Park y con la presencia activa de casi 15.000 obreros, una huelga por tiempo indeterminado hasta la obtención de aumentos salariales, vacaciones pagas en acuerdo con la ley 11.729 y mejores condiciones de trabajo.

Los trabajadores de Siam adhirieron en forma contundente a la huelga, acordaban con los reclamos generales del conflicto y repudiaban de manera explícita las nuevas estrategias de producción que la firma aplicó a partir de su asociación con la empresa norteamericana *Westinghouse*. Era evidente la coincidencia entre los

procesos de incorporación tecnológica y de reajustes en las reglas y los tiempos de organización productiva y la resistencia obrera a estas transformaciones, expresada, sobre todo, en la alta adhesión de la mayoría de los trabajadores a la huelga metalúrgica de ese año<sup>59</sup>. El conflicto se prolongó hasta el 13 de julio y generó 330.000 jornadas perdidas.

Durante el conflicto de 1942, los empresarios continuaron con su intransigencia, a pesar de los intentos de negociación del Departamento Nacional del Trabajo por encontrar una salida al conflicto. Empero, no toda la patronal sostenía la misma actitud frente a las demandas obreras; el propio Di Tella intentó, sin mucho éxito, diferenciarse del resto de los empresarios. Así lo planteaban los mismos interesados:

"...en la época del conflicto hubo conversaciones con algunos empresarios, por ejemplo Torcuato Di Tella....era uno de los empresarios llamados progresistas de esa época...era un hombre que hizo una gran industria en la Argentina, invertía en el país...fuera de que era un capitalista...de que explotaba...era un progresista en todo sentido...El Partido -se refiere al Partido Comunista- también tuvo conversaciones con Di Tella, lo intentó

<sup>58</sup> Torcuato Di Tella (h) recuerda en su libro este episodio con la intención de presentar al viejo dirigente como afín a los trabajadores: "Di Tella no rechazaba los sindicatos; sostenía que son parte funcional del sistema capitalista. En su trato con los obreros, su actitud ante el problema fue de comprensión, afable, y demostraba evidente interés por mantener la dignidad y la habilidad artesanal de los obreros...."

<sup>59</sup> La mayor parte de las crónicas de huelgas señalan los aspectos reivindicativos salariales y las condiciones de trabajo (salud, seguridad, etc) o las de legitimación político-legal. En este caso nos parece importante señalar, también, la relación causal entre los procesos de renovación de la organización productiva, ritmos de trabajo, descalificaciones y los motivos de los conflictos obreros. Sobre esta problemática teórica de la resistencia ver Montgomery, David, op.cit., Negri, T. *Dominio y sabotaje* y Holloway, John, *La Rosa Roja de Nissan*, en Revista *Cuadernos del Sur* 7, Buenos Aires, 1988.

<sup>60</sup> Esta actitud de intentar acuerdos con un grupo de empresarios llevados a cabo por la dirigencia del Soim debe interpretarse como parte de la estrategia política de los comunistas en aquellos años. Los Frentes Populares debían estar conformados por la clase obrera y por representantes de la burguesía "progresista" y de la iglesia, tales fueron los casos de Monseñor D'Andrea y Di Tella en el planteo del dirigente metalúrgico Muzio Girardi. Ibid. p.49.

apoyar para la presidencia de la Unión Industrial y también para que apoye la huelga...pero nos pedía demasiado y estaba dispuesto a dar poco<sup>60</sup>

A pesar de todo, la huelga comenzaba a debilitarse hacia mediados de julio. Diversas fueron las circunstancias que provocaron esta situación: las presiones del gobierno de Castillo, la intransigencia del empresariado (decían que sólo iban a negociar con el gremio si levantaba la medida de fuerza), la actitud conciliadora y moderada de la CGT y la posición que asumió el Partido Comunista, que si bien en el inicio apoyó el reclamo, en la última etapa del mismo planteó la necesidad de acordar la suspensión de la medida. Luego de 18 días la huelga había terminado; sin embargo, el conflicto continuaba. Contrariamente a lo que se habían comprometido los empresarios, las mejoras salariales no llegaban. Durante todo el mes de agosto la patronal respondió con masivos despidos y suspensiones: la empresa Torres y Tali, de Quilmes, suspendió a 2.000 obreros; San Martín de Avellaneda, a 200; en Borati y Cristóforo, 20 suspendidos; en Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas (IMPA) los trabajadores sancionados fueron 500.

La huelga tuvo un desarrollo y organización intensa en la propia Siam. Muchos de los dirigentes medios del sindicato eran trabajadores de la firma y el apoyo fue contundente a lo largo de todo el conflicto. Como señalamos más arriba, los reclamos generales del conjunto de los trabajadores metalúrgicos comprendían perfectamente

las demandas e intereses de los obreros de Siam. La respuesta de la patronal no se hizo esperar, suspendió nada menos que a 1.500 obreros metalúrgicos<sup>61</sup>.

Esta actitud generó inmediato descontento entre los trabajadores, y especialmente en la dirigencia que había impulsado la finalización de la huelga. Por su cuenta, algunas fábricas suspendieron el trabajo en varias fábricas en solidaridad con sus compañeros despedidos y el Soim denunció a los industriales que se "oponen a cumplir con las pautas del acuerdo entre el gremio y el gobierno, colocándose así, contra el propio gobierno de la Nación y contra los intereses del país".

Este conflicto fue parte de una estrategia llevada a cabo por los trabajadores del sector en resistencia a la implementación de las nuevas formas de producción y organización administrativa. En el caso de Siam, desde 1941, a partir de los acuerdos con *Westinghouse*, la empresa llevó a cabo las reformas que según anunciaba el *Informe Reynders* implicaban una intensificación del tiempo de trabajo, sin garantizar mejoras en las condiciones de desempeño laboral. Por ello, la huelga de 1942 además de plantearse como un conflicto que reivindicaba aumentos salariales -en un proceso de acumulación capitalista sin redistribución de ingresos, tal como lo denunció el gremio-, reclamaba mejoras en las condiciones de trabajo y una política que contemplara a los trabajadores en las decisiones de la empresa. El fin de la huelga metalúr-

<sup>61</sup> La huelga representó el 52% de todas las pérdidas en ese año y contó con la participación de más de 22.000 obreros, es decir, un 55% del total de participaciones en todas las huelgas del mismo año. Para una crónica de la huelga de 1942 puede consultarse: Elisalde, Roberto, *El sindicalismo preperonista: de la huelga metalúrgica de 1942 a la creación de la UOM*; en revista *Realidad Económica* N° 135 octubre 1995.

gica dejó un sabor amargo en los metalúrgicos, los salarios no fueron los esperados y la ofensiva patronal generó mayores despidos entre los obreros<sup>62</sup>.

Los tiempos del peronismo en el gobierno (1946-1955) constituyeron un escenario diferente para Siam y los trabajadores. Desde una perspectiva económica fueron épocas de expansión y acercamiento político por parte del estado a Siam Di Tella, así como de obtención de nuevas y mayores reformas sociales para los trabajadores.

Las acciones de resistencia laboral a partir de una progresiva y constante politización de la puja redistributiva favorecida por la política gubernamental expresaron una profunda ruptura respecto de los años anteriores. Las experiencias de clase protagonizadas por los trabajadores debordaron y resignificaron las expectativas del capital respecto del lugar disciplinador que, en tanto asalariados, los obreros debían cumplir en la nueva etapa. El conjunto de conquistas sociales y las luchas llevadas adelante por los obreros para garantizar y ampliar estos logros le otorgaron una dimensión y ritmo vertiginoso a la acción obrera, que justificada por la nueva etapa política,

tornaba la naturaleza de sus disputas en movimientos algo más que poco confiables para los capitalistas<sup>63</sup>. Los discursos gubernamentales sobre la *armonía social*<sup>64</sup> y una identidad política amplia y ambigua como la peronista potenciaron paradójicamente momentos de profunda conflictividad y *autovalorización* obrera<sup>65</sup>. Las acciones de lucha y resistencia fueron uno de los planos de esta situación que convivieron con la particular relación que adquirió en estos años el vínculo entre educación obrera y trabajo fabril. Desde el desarrollo de las escuelas fábricas hasta la creación de una Universidad Obrera, expresaron una compleja gama de experiencias que si bien no fueron formuladas en términos clasistas, tampoco fueron diseñadas a la medida de las necesidades del capital. Por lo tanto, el desarrollo de una formación integral coadyuvó, junto con las acciones de lucha, a generar una conciencia política en los trabajadores que luego del derrocamiento del peronismo, activó y radicalizó las propuestas de resistencia de los obreros.

Por su parte el gobierno dio todo su apoyo económico a la empresa Siam, entendía que ésta representaba el tipo de industria de bienes de consumo

<sup>62</sup> Sobre las denuncias de los trabajadores metalúrgicos de Siam respecto de las medidas de renovación tecnológica y el rechazo hacia los cambios en el proceso productivo es interesante el trabajo de Gurbanov, Andrés y Rodríguez Sebastián, La huelga metalúrgica y su relación con la dirigencia comunista, en Informe de investigación Ubacyt U902.2003.

<sup>63</sup> En muchos casos no hacía falta que las acciones obreras de *autovalorización* llegaran a cuestionar explícitamente al sistema capitalista. Desde la puja distributiva hasta la resignificación en la formación obrera de esos años fueron causas más que suficientes para que los empresarios apelaran con el tiempo a mecanismos represivos, tal como sucedió a partir del golpe de 1955.

<sup>64</sup> Estas eran ideas recurrentes en los discursos de Perón, sobre todo durante el primer gobierno.

<sup>65</sup> Hugo del Campo, op.cit. insiste en que a pesar de los discursos de la conciliación entre capital y trabajo, la lucha de clases alcanzó en esta época dimensiones más que notables, señala que los años del peronismo fueron tiempos de una ascendente conciencia política de los trabajadores.

<sup>66</sup> Recordemos que a dos años de iniciado el gobierno peronista, Torcuato Di Tella muere. Su lugar fue ocupado por el equipo directivo Siam, en aquel entonces encabezado por Guido Clutterbuck. Luego de 1955, con llamada Revolución Libertadora, Siam será interdictada bajo la acusación de haber sido partidaria del gobierno de Perón.

y mercado interno que la gestión peronista quería formentar. Por ello, durante ese período, Siam logró importantes acuerdos con el gobierno<sup>66</sup> fundamentalmente en compras por parte del Estado, así como la difusión de su imagen como empresa nacional, en una clara correspondencia con la política económica del momento.

Sin embargo, esta nueva situación no eliminó la continuidad y virulencia de los conflictos sociales. Es más, la nueva alianza social que expresaba políticamente el peronismo -entre trabajadores y burguesía industrial- profundizó la lucha distributiva y por lo tanto, el conflicto entre capital y trabajo también se trasladó al espacio social de la planta fabril. En muchos casos las huelgas continuaron<sup>67</sup> y en otros, crecieron medidas de lucha, tales como el trabajo a reglamento, el ausentismo y las acciones de brazos caídos. Siam no fue la excepción, de allí el permanente reclamo de su dirección empresarial:

“En esa época había mucha movilidad de personal, de una fábrica a otra...había pleno empleo. Además otra forma de bloqueo de los trabajadores era el ausentismo, este era un problema extendido en la época...si lo echabas venía el juicio...había una especie de industria del juicio...”<sup>68</sup>.

La resistencia de los trabajadores también se expresó en la ampliación de sus organizaciones en el marco de

los espacios fabriles. La pugna por la legitimación de las comisiones internas -representaciones obreras en la planta fabril- en cada una de las fábricas tuvo como resultado el reconocimiento gubernamental de esta instancia organizativa junto con la reacción adversa de los empresarios<sup>69</sup>. Las comisiones internas otorgaron un mayor peso político a los trabajadores en el seno fabril; en términos generales significó una transferencia de poder de la empresa a los trabajadores<sup>70</sup>. De este modo, a través de estos comités de delegados los obreros controlaban que los capitalistas cumplieran con los acuerdos planteados en las convenciones colectivas. Las demandas obreras canalizadas a través de las comisiones no se limitaron a cuestiones salariales, tan solo, sino también a la participación de los obreros en las decisiones sobre temas como la productividad, las garantías de las leyes de trabajo y el control de la producción.<sup>71</sup>

Los empresarios, por su parte sostenían que en los años del peronismo se habían alterado las jerarquías en el marco fabril, que las comisiones internas y las políticas sociales que les otorgaban legalidad habían creado una suerte de quiebre de la ley fabril. Especialmente objetaban, en el caso de la empresa Siam, aquellas instancias de organización obrera que dentro de la fábrica cuestionaban y dispu-

<sup>67</sup> El conflicto social expresa la autonomía de los trabajadores, más allá de la alianza de clases con un sector de la burguesía y refuerza, la idea de que su adversario central era el capital y no el gobierno. Al respecto consultamos Louis Doyon, “Conflictos obreros durante el régimen peronista (1946-1955)”, *Desarrollo económico* N° 67, v 17, oct-dic 1977.

<sup>68</sup> T. Sozio, *Ibid.* p.44.

<sup>69</sup> Entrevista a Torcuato Sozio, *op.cit.* p.56.

<sup>70</sup> James, Daniel, *Resistencia e integración*, Ed.Sudamericana, Buenos Aires, 1990. p. 84.

<sup>71</sup> Doyon, *op.cit.* pp. 457-458

<sup>72</sup> Sobre este tema, Mónica Peralta Ramos en su clásico trabajo de los años '70, *Etapas de acumulación y alianzas de clases en la Argentina (1930-1970)*, Siglo XXI, 1973, afirmaba que los niveles de extracción de plusvalía y tasa de beneficio habían disminuido en los años del peronismo.

taban los criterios de autoridad del capital para fijar unilateralmente los términos del control de la producción y la distribución de los beneficios<sup>72</sup>. Respecto de este tema, recuerda Torcuato Sozio, empresario de Siam:

"Lamentablemente en la época de Perón se dio una suerte de ruptura de jerarquías dentro de la fábrica. Ese es uno de los cargos que se puede hacer al período peronista; porque se distorsionó el manejo de la autoridad dentro de las fábricas como consecuencia de la intervención de los capataces en el mismo sindicato y como consecuencia de una protección indiscriminada a las peticiones obreras en los conflictos que podían estar originados en la aplicación de ciertas normas básicas de disciplina, orden y autoridad dentro de la fábrica."<sup>73</sup>

Según Sozio, Di Tella estaba de acuerdo con ciertos enfoques de la política social de Perón, pero no coincidía con la modalidad que el gobierno seguía. Por ejemplo, cuestionaba los reiterados arbitrajes ejercidos por el Ministerio de Trabajo a favor de los obreros y rechazaba el accionar de las comisiones internas cuando había algún tipo de conflicto gremial con la empresa. Tampoco coincidía con la constante intromisión obrera en las discusiones sobre los criterios de producción, productividad y distribución de la rentabilidad.

Sin duda, uno de los problemas que debieron afrontar con mayor asiduidad y preocupación los empresarios de Siam fue el tema de la productividad. Bajo el gobierno peronista la pro-

ducción de los trabajadores encontró soporte político y legal para llevar a cabo un claro cuestionamiento a las normativas de los tiempos de trabajo y productividad impulsados por el capital. Así por ejemplo, el sistema de premios se implementaba con la fijación de ciertos toques de producción a partir de los cuales la empresa otorgaba determinados beneficios a los trabajadores de todas las categorías. Sin embargo, la queja de la patronal se basaba sobre que cuando decidían aumentar esos toques productivos, los trabajadores comenzaban a boicotear la producción o incluso a detenerla, contando en muchas oportunidades, con el aval de las autoridades gubernamentales:

"El sistema de premios lo usábamos en cierto momento en que la actividad productiva de los obreros, incluyendo todas las categorías desde peón hasta oficial, era más bien reducida como consecuencia de una cierta deformación que había dentro de la fábrica con respecto a los problemas disciplinarios y de autoridad... La fijación sobre la cual se mide el premio era obstaculizada por los obreros, cuando se trataba de corregir por considerar que el tiempo era excesivo o corregirlo como consecuencia de la incorporación de nuevos métodos de sistemas... los obreros tendían a mantener los tiempos viejos... Existía en esa época lo que se llama el *tomatiempos*, es decir, personal especializado en tomar tiempos que iba a controlar para que estuviese adecuado a un porcentaje razonable ... cuando el tiempo se modificaba ahí es donde empezaba el entorpecimiento por vía de los obreros, de los delegados de las comisiones internas, de los dirigentes sindicales y en última instancia en la indife-

---

mo. Esto se debía a la resistencia del trabajo y los logros políticos de la clase obrera durante el gobierno de Perón. Desde otra perspectiva teórica, una afirmación semejante es sostenida por Guillermo O'Donnell al referirse a este período como una crisis de acumulación para los sectores capitalistas debido a la interpelación de las clases subordinadas, véase capítulo 1 de *El Estado Burocrático Autoritario*, Editorial, Belgrano, Buenos Aires, 1982.

<sup>73</sup> Entrevista a Torcuato Sozio, op.cit.

<sup>74</sup> Sozio, p.45. Los mismos conceptos son vertidos por otro de los responsables de Siam, Guido Clutterbuck, en Archivo Oral, 1973, pp. 13 y 14. Proyecto Historia Oral Instituto Di Tella.

rencia del gobierno....el que tiempo después comprendió la necesidad de mantener los tiempos y no entorpecer los incentivos fue Vandor...<sup>74</sup>

Sin embargo, la resistencia de los trabajadores metalúrgicos no se desarrolló tan solo en el marco de reacciones dentro de las plantas fabriles. El 20 de mayo 1954 se inició una huelga general metalúrgica que duró más de 15 días. Los motivos se encontraban en disputas de orden salarial así como también en la oposición a las demandas del capital respecto del mejoramiento sobre el ritmo de productividad. Los efectos de la huelga, también se hicieron sentir en la fábrica Siam.

Los informes existentes en la Memoria y Balance de ese año recuerdan las pérdidas en la producción que la huelga había ocasionado a la planta, así como también su preocupación por la constante rebelión obrera:

“Durante los últimos días del ejercicio, tuvo lugar un movimiento obrero motivado por las gestiones correspondientes a la renovación del convenio colectivo de trabajo, que culminó en un largo conflicto exteriorizado por un período de trabajo a desgano, seguido por otro de huelgas, Los perjuicios ocasionados al país por este conflicto han sido muy importantes, pero, confiamos, que en el caso de nuestra empresa, la citada campaña coordinada en pro de una mayor producción a más bajo costo, nos permitirá compensar sus efectos en lo que resta del ejercicio 1954-55.”<sup>75</sup>

Debido a estos problemas, los empresarios buscaron hacia los años '50, el apoyo del estado para llevar a cabo reformas que mejorasen la productividad. Tanto en el *Congreso de Confindustria* de 1953, como en el

*Congreso de la Productividad* de 1955 -implementado este último por el gobierno de Perón- el tema de la baja productividad industrial fue una de las mayores preocupaciones del capital:

“Es urgente reestablecer la sana disciplina en las industrias que son hoy algo así como un ejército en el cual mandan los soldados y no sus jefes.”<sup>76</sup>

Por ello, los empresarios sintieron como una victoria la firma, con la cúpula sindical y el respaldo del estado, del *Acuerdo Nacional de Productividad* proveniente de los resultados del *Congreso* de 1955; allí se establecía un reordenamiento de los tiempos laborales y se dejaba lugar a la implementación de una aceleración de los ritmos de producción. Sin embargo, al poco tiempo, el acuerdo quedó en meras declaraciones. En las plantas, los obreros lo rechazaron y en la práctica resintieron boicoteando las nuevas iniciativas de los capitalistas. En la fábrica Siam, los empresarios vivieron en carne propia la resistencia que los trabajadores impulsaron luego de los acuerdos del *Congreso de la Productividad*:

“Los sindicatos empezaron a hablar de producción y productividad y de tarjeta de producción, empezaron a utilizar un lenguaje que antes no se utilizaba; pero quedó en el lenguaje nomás. Cuando uno quería trasladar alguno de esos conceptos genéricos, que inclusive incluían en los convenios a la práctica diaria de la fábrica, había la misma resistencia que había años antes....”<sup>77</sup>

La complejidad de este proceso de resistencia de los trabajadores implicó -más allá de aquellas interpretaciones que solo atienden a los discursos oficiales gubernamentales o sindicales- un fuerte cuestionamiento y desafío a

<sup>75</sup> Memoria y Balance, 1954-1955, Archivo Siam.

<sup>76</sup> J. Gelbard en el Congreso de la productividad, citado en James, Daniel, p.90.

<sup>77</sup> Sozio, op.cit. p.45

los principios fundamentales de la organización capitalista de la producción, expresado en una profundización de los conflictos de clases. El accionar de los trabajadores señalaba los límites del predominio del capital y develaba un creciente proceso de *autovvalorización obrera*, sobre todo, a partir de la persistencia de los *saberes del trabajo* que no pudieron ser eliminados en su totalidad por el capital.

Estas luchas sociales y políticas en los años `50 tuvieron una continuidad en el proceso de politización de las relaciones de producción en los espacios fabriles durante los años posteriores al peronismo. Por ello, nos parece que los procesos de conflictividad obrera en cualquiera de sus manifestaciones expresaron la resistencia permanente del trabajo al capital, agudizado en este período histórico por la particular relación que los trabajadores establecieron con el escenario político de la época.

El arribo de la dictadura militar auto-denominada *Revolución Libertadora* cambió de cuajo el marco político y social de la Argentina. Una feroz represión desatada contra los trabajadores y sus organizaciones, la declaración de la ilegalidad de los gremios y la persecución de militantes sindicales, junto con la prohibición del peronismo como fuerza política fueron algunos de los rasgos de los nuevos tiempos. Los mecanismos que legítimamente habían conquistado los trabajadores fueron anulados y sus beneficios sociales y organizaciones fabriles de control eran eliminados; rápidamente los empresarios pidieron

sanciones contra los obreros y se aseguraron de denunciar y despedir a la mayoría de los delegados de casi todas las fábricas; Siam no fue la excepción<sup>78</sup>.

Sin embargo, la dirigencia de esta empresa pudo notar, ya en los primeros años del gobierno golpista, que el perfil de Siam no era el deseado por las fuerzas económicas que respaldaban al flamante elenco militar. Varios miembros del gobierno de la *Revolución Libertadora* denunciaron a Siam Di Tella como partidaria del "gobierno depuesto". Las acusaciones fueron variadas: desde afirmar que la empresa era parte de la política de Perón hasta sostener que el gobierno poseía acciones de la misma. Los empresarios de esta planta, tiempo después, coincidieron en afirmar que una de las causas que influyó en tal decisión fue la imagen de empresa nacional explotada por el mismo gobierno peronista y la coincidencia de algunos hechos externos espectaculares. Adolfo Schettino<sup>79</sup>, cree que la presentación de la moto *Siambreta* colaboró a crear una imagen negativa sobre esta relación:

"Sozio y Clutterbuck fueron los dos a presentar a Perón la nueva moto y llevó a la Quinta presidencial una veintena de ellas que el gobierno había comprado para la UES (Unión de Estudiantes Secundarios); en Siam se pretendió dar cierto carácter de propaganda, que nunca viene mal, y, por supuesto, fue el directorio para entregar las primeras motonetas. Pero, el propio Perón tuvo la idea -nadie podía prever que la tendría- de subirse a una de ellas y viajar en motoneta desde la casa presidencial hasta la casa de go-

<sup>78</sup> Las memorias y balances de Siam de años posteriores al derrocamiento del peronismo plantean que una de las razones de la crisis económica de la empresa iniciada en 1952 fue la constante indisciplina del trabajo durante los años del peronismo. Ver Memoria y Balance, 1955-56 y 157 y 1958, en Archivo Siam.

<sup>79</sup> Adolfo Schettino, op.cit. p.98

bierno, con gran desesperación para nuestros directores que no sabían qué hacer..."

Según Schettino, este acto causó una muy mala impresión para la empresa -sobre todo a partir del derrocamiento de Perón-; esto quedó entre las imágenes que la identificarían con el peronismo. Sin embargo, sería ingenuo pensar que estos hechos, fueron las únicas muestras de las relaciones del gobierno con Siam. Sin duda que el esquema productivo mercado internista, las necesidades de compras que tuvo esta empresa por parte del estado y el predominio de una óptica económica de corte liberal en el nuevo gobierno fueron los motivos más profundos para explicar la condena o interdicción que el nuevo elenco gubernamental impuso a Siam. Sin embargo, estas penalidades duraron un breve período para la patronal, la firma se repuso, se le levantó la interdicción y saludó con euforia los nuevos planes de los gobiernos siguientes<sup>80</sup>. Diferente fue la suerte de los trabajadores frente a los nuevos tiempos, la ofensiva del capital no fue exclusivamente de orden político, muy por lo contrario, la misma se dirigió a renovar las estrategias de control del capital sobre el trabajo, prácticamente no hubo empresa en la que no fueran modificadas las reglamentaciones de disciplina laboral y reemplazados los criterios de fijación de productividad intensificando, sobre todo, los tiempos de trabajo. Nuevamente la ley del capital buscaba imponerse y recuperar toda su dimensión de control en el marco fabril. A pesar de ello, no resultó tan sencillo a los capitalistas recuperar lo que consideraban el terreno

perdido. Los años '50 y '60 pese a esta ofensiva empresarial fueron décadas en las que los trabajadores reaccionaron organizando fuertes acciones de oposición. Este período, conocido como la *resistencia peronista*, es considerado como uno de los procesos de resistencia fabril más virulentos de la historia de los trabajadores argentinos<sup>81</sup>. Durante estos hechos, los trabajadores de la empresa Siam tampoco estuvieron ausentes.

## Consideraciones finales

Estudiar el mundo del trabajo atendiendo a las particularidades que representa un espacio social como la fábrica, nos otorga una especial perspectiva del conflictivo y complejo enlace entre la historia de los trabajadores y la historia de las industrias. En este caso, analizar los archivos de una empresa, atendiendo a la diversa documentación que poseen, tales como memorias y balances, revistas empresariales, encuestas a los obreros, planos de máquinas, entre otros materiales, nos permitió realizar una identificación y análisis de una parte considerable de los elementos constitutivos y necesarios para la reconstrucción del mundo del trabajo en la empresa Siam.

Desde esta perspectiva, hemos centrado nuestro análisis sobre la reconstrucción provisional, crítica y conflictiva del proceso histórico de Siam Di Tella, tomando como problemática central las condiciones y acciones laborales resultantes de la aplicación en la empresa de los métodos de organización y disciplinamiento científico del

<sup>80</sup> Ver Memorias y balances 1955 a 1966, en Archivo Siam

<sup>81</sup> Para una excelente reconstrucción de este proceso, ver Ernesto Salas, *La resistencia peronista*, CEAL, Bs. As., 1990

trabajo -*taylorismo* y *fordismo*- y las formas de resistencia que impulsaron los trabajadores durante el período comprendido entre 1935 y 1955, destacando especialmente el pico huelguístico de 1942 y los conflictos laborales durante los años del peronismo. En este sentido, desarrollamos principalmente los procesos que nos permitieron reconstruir la lógica de las innovaciones productivas, los procesos de trabajo, el control laboral y la situación y acción de los trabajadores, junto con sus niveles de organización sindical.

La huelga metalúrgica de 1942 sintetizó un complejo proceso de relaciones entre capital y trabajo en la Argentina preperonista. Las demandas por mejoras salariales, reconocimiento de los sindicatos, así como los reclamos por un mejoramiento de las condiciones de trabajo y especialmente su fuerte rechazo a las nuevas normatividades de disciplinamiento expresaron la cima de los duros conflictos laborales iniciados en el ciclo de la gran huelga obrera de 1936. La participación de trabajadores de dife-

rentes ramas de la industria, sobre todo, los pertenecientes a las nuevas actividades marca uno de los rasgos salientes de este proceso histórico en el que especialmente los metalúrgicos de la empresa Siam tuvieron un alto protagonismo. Y fue en este conflicto que las demandas sobre las condiciones de trabajo se expresaron como la contracara de los procesos de renovación tecnológica y modernización organizativa posteriores al informe Reynders de 1941 en tanto profundización de las técnicas de control y productividad *tayloristas* y *fordistas*. Por ello, más que un estudio de caso, los cambios acontecidos en la empresa Siam expresaron los síntomas de un proceso más complejo en el desarrollo y organización del capitalismo argentino, especialmente desde una perspectiva que atiende a los momentos de resistencia y lucha de los trabajadores frente a las permanentes estrategias del capital por subordinar y disciplinar conforme con su propia ley al conjunto de relaciones sociales del ámbito fabril. El impacto de la huelga metalúrgica de 1942 en Siam y la

