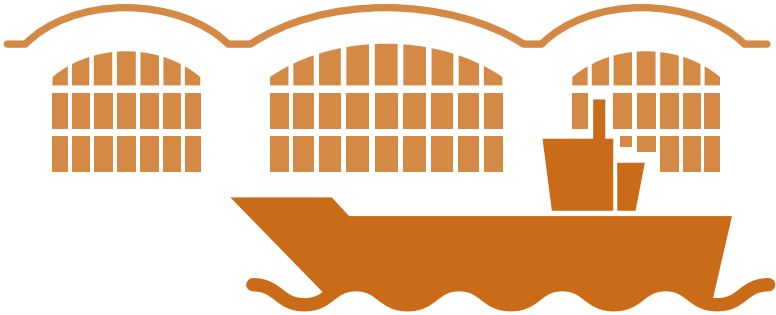


Entre los libros de  
la buena **MEMORIA**

Ivonne Barragán

## ¿Quién construye la nación?

Obreros y militares en el  
Astillero Río Santiago (1969-1979)



**FaHCE**  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

**UNM**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

EDICIONES **UNGS**



Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento



Ivonne Barragán

¿Quién construye la nación?

Obreros y militares en el Astillero Río Santiago  
(1969-1979)

**FaHCE**  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

**UNM**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento

Esta publicación ha sido sometida a evaluación interna y externa organizada por las instituciones editoras.

Corrección: María Valle (UNGS)

Diseño gráfico: Andrés Espinosa (UNGS)

Maquetación: D.C.V. Federico Banzato (FaHCE-UNLP)

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina

©2021 Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional de General Sarmiento

Colección Entre los libros de la buena memoria, 24

Barragán, Ivonne

¿Quién construye la nación?: obreros y militares en el Astillero Río Santiago, 1969-1979 / Ivonne Barragán. - 1a ed. - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento ; La Plata : Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación ; Posadas : Universidad Nacional de Misiones, 2021.

Libro digital, PDF - (Entre los libros de la buena memoria / 24)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-630-555-6

1. Historia Política Argentina. 2. Derechos Humanos. 3. Dictadura Militar. I. Título.

CDD 323.098212



Licencia Creative Commons 4.0 Internacional  
(Atribución-No comercial-Compartir igual)

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata, la Universidad Nacional de Misiones y la Universidad Nacional de General Sarmiento promueven la Colección de e-books “Entre los libros de la buena memoria”, con el objeto de difundir trabajos de investigación originales e inéditos, producidos en el seno de Universidades nacionales y otros ámbitos académicos, centrados en temas de historia y memoria del pasado reciente.

La Colección se propone dar a conocer, bajo la modalidad “Acceso Abierto”, los valiosos avances historiográficos registrados en dos de los campos de estudio con mayor desarrollo en los últimos años en nuestro país, como lo son los de la historia reciente y los estudios sobre memoria.

## Colección Entre los libros de la buena memoria

### *Directores de la Colección*

Gabriela Aguila (CONICET-UNR)

Jorge Cernadas (UNGS)

Emmanuel Kahan (CONICET-UNLP)

### *Comité Académico*

Daniel Lvovich (UNGS-CONICET)

Patricia Funes (UBA-CONICET)

Patricia Flier (UNLP)

Yolanda Urquiza (UNaM)

Marina Franco (UNSAM-CONICET)

Silvina Jensen (UNS-CONICET)

Luciano Alonso (UNL)

Emilio Crenzel (UBA-CONICET-IDES)

### *Comité Editorial*

Andrés Espinosa (UNGS)

Verónica Delgado (UNLP)

Nélida González (UNaM)

# Índice

Agradecimientos.....	11
Introducción .....	15
La cotidianeidad fabril: marcos conceptuales y perspectivas de análisis .....	21
Los trabajadores y las relaciones laborales .....	24
El caso .....	27
Ejes problemáticos: su registro y tratamiento .....	29
<b>Primera Parte. “Construir el astillero es construir la nación”</b>	
Capítulo 1. La constitución de AFNE como sociedad anónima estatal.....	39
La industria naval hacia fines de la década de 1960 .....	39
La Armada Argentina .....	54
El gobierno de la empresa (1969-1970).....	63
El director y la representación sindical .....	68
Capítulo 2. El orden industrial en el astillero.....	83
Reconstruir el discurso empresarial: los usos de “la nación” y “lo nacional” .....	83
La gestión militar de la fuerza de trabajo .....	89
Un paternalismo de rasgos autoritarios .....	96
La calidad según la empresa y según los trabajadores .....	106
Capítulo 3. Riesgo físico, masculinidad y violencia: ¿qué produjo el Astillero Río Santiago además de barcos? .....	113

La normalización del riesgo y la ruptura cotidiana de la norma .....	113
Los “viejos” y la transmisión de la seguridad .....	121
Las mujeres en el astillero .....	125
La firma del primer Convenio Colectivo de Trabajo entre AFNE y la Asociación Trabajadores del Estado (1971).....	129

## **Segunda Parte. ¿Quién construye la nación? Diferenciación de intereses, procesos de organización de base y disciplinamiento**

Capítulo 4. Trayectorias de organización en el lugar de trabajo. La gestación de un ciclo de conflictos (1974-1976).....	147
La renovación de la representación sindical de base .....	147
Las primeras delegadas y las reivindicaciones vinculadas al género .....	158
El Convenio Colectivo de 1973: la preeminencia de la lucha por el salario .....	164
Repertorios de lucha y desarrollo de un ciclo de conflictos .....	169
Capítulo 5. Violencia política y violencia productiva (primera mitad de 1975).....	179
“Un barco, un muerto”, ¿qué pasa cuando la fábrica mata? .....	179
La Asociación Trabajadores del Estado y el activismo obrero en la región .....	187
El CCT de 1975: avances y percepciones .....	200

## **Tercera parte. La patronal “armada”: repensando los ciclos represivos**

Capítulo 6. La militarización de la empresa .....	219
El atentado a la fragata Santísima Trinidad .....	219
<i>Lock out</i> y quiebre de la solidaridad obrera .....	232
El quiebre de la acción colectiva .....	243
Claves sindical, política y regional de la violencia .....	253
El Plan de Capacidades de la Armada Argentina (PLACINTARA) .....	267



Capítulo 7. Clausura y represión .....	277
El Astillero a partir del 24 de marzo de 1976:	
desaparición y muerte .....	280
El atentado al capitán Bigliardi: 5 x 1 .....	288
Recomposición hegemónica y productividad del miedo ..	293
Desinversión y expulsión de la fuerza de trabajo .....	301
Conclusiones y palabras finales .....	307
Bibliografía .....	321
Anexo .....	335
Cuadro 1. Salarios básicos mínimos con vigencia desde el 1/4/1971 .....	335
Cuadro 2. Lugares y tareas considerados insalubres por el Convenio Colectivo de trabajo de 1971 .....	336
Cuadro 3. Salario básico mínimo con vigencia desde el 1/1/1973 al 31/12/1973. ....	337
Cuadro 4. Lugares de trabajo y tareas insalubres según el CCT 24/1973 .....	338
Cuadro 5. Jornal básico por hora trabajada .....	340
Cuadro 6. Lugares de trabajo y tareas insalubres .....	340
Cuadro 7. Indicadores Económicos.....	342
Cuadro 8. Organigrama Astillero Río Santiago .....	344
Fuentes .....	344



## Agradecimientos

El camino personal que conlleva la investigación y escritura de una tesis contiene una gran dualidad. Al escrutinio y la escritura solitaria se le contraponen un proceso colectivo y gregario de construcción del conocimiento. En ese trayecto, fueron de gran importancia los acompañamientos, las colaboraciones y las innumerables, grandes y pequeñas, ayudas que recibí. Este recorrido solo refuerza mi convicción sobre las condiciones de producción del conocimiento sociohistórico que el conjunto de esfuerzos personales que una investigación doctoral implica no pueden ser ponderados sin su inscripción en las políticas públicas que brindan los marcos para su desarrollo. “Caí” en el sistema de educación pública y en él llevé adelante toda mi formación; a lo largo de los años de investigación conté con una beca de formación de doctorado de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires y becas internas de doctorado y posdoctorado del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet).

El resultado final debe mucho a Patricia Funes, quien, con compromiso, llevó adelante una dirección generosa y atenta, y me animó siempre a dar un paso más. Gracias. Victoria Basualdo acompañó el crecimiento de este trabajo desde antes que cobrara forma y lo proveyó de parámetros profesionales, metodológicos y vocacionales. Un agradecimiento enorme va para lxs trabajadorxs y militantxs sindicales y políticos que accedieron a ser entrevistados, que compartieron generosamente sus experiencias y que me permitieron adentrarme en sus vidas. Agradezco también a todxs los trabajadorxs

de bibliotecas y archivos que, con paciencia, facilitaron mi exploración. Muchas gracias a las personas que, en distintos momentos de esta investigación, leyeron, comentaron y me acercaron nuevos interrogantes: Federico Lorenz, Alejandro Schneider, Pablo Pozzi, Agustín Santella, Pablo Scatizza, Santiago Garaño, Emmanuel Kahan, Marina Franco, son solo algunos de ellxs. Gabriela Aguila, Débora D'Antonio y Pablo Ghigliani no solo fueron jurados lúcidos y comprometidos, sino que me han acompañado con generosidad y afecto a lo largo del tiempo. Me encuentro en deuda con muchxs otrxs, con los que me formé en el doctorado: Inés Izaguirre, Hernán Camarero, Daniel Dicósimo y Claudia Feld; con mis compañeros de distintos grupos de investigación y formación: Eleonora Bretal, Alejandra Esponda, Valeria Snitcofsky, Natalia Casola, Marcos Schiavi, Melisa Slatman, Andrés Stagnaro, Juan Besoky, Florencia Lascano, Esteban Piliponsky, Soledad Catoggio y muchos más, con quienes cometeré la torpeza de omitirlos. Belén Zapata y Esteban Pontoriero soportaron pedidos de último momento, lecturas y compartieron alegremente sus propias experiencias. Los errores y omisiones son de mi exclusiva responsabilidad. Un cariño y agradecimiento especial debo a personas que acompañaron mi formación de grado en la Universidad Nacional de Mar del Plata, en las figuras de Norberto Álvarez y Andrea Torricella. Esta casa me recibió nuevamente en 2016 y me permitió incorporarme al Grupo de Estudios sobre Violencia, Justicia y Derechos Humanos, radicado en el Centro de Estudios Sociales y Políticos (CESP) y dirigido por el Dr. Enrique Andriotti Romanin. Gracias a todos sus integrantes.

Mis amigxs de la facu y de siempre: Mariana Katunar, Juan Duhau y Eduardo Devoto. Mis amigas Cintia Rodrigo y Laura Massoni, quienes resultaron una bella sorpresa. Dejo para el final el reconocimiento a quien me acompañó en gran parte del proceso de investigación, con quien pensamos, escribimos y aprendimos juntas: Florencia Rodríguez. Hoy cuento con la complicidad divertida y desafiante, en la tarea de seguir molestando al pasado, de mis amigxs Mica Iturralde y Joan Portos. Por último, debo agradecer a mi familia. Me acompañaron y alentaron siempre mis hermanas Laura y Verónica, que son mis amigas, mi prima Patricia, mi Viejo

y Mónica, mis fieles lectores. A la familia ganada, Rodolfo, Tiago y Lola. A mi compañero de vida, Felipe, dedico este libro, gracias. Mis esfuerzos, mi amor y la vitalidad de este escrito son para la persona a la que le robé muchas tardes y siempre me refugió en su amor. Todo es para Charo, esa lucecita que crece.



## Introducción

*“Nosotros éramos buenos de verdad. Buenos, de los mejores del mundo...  
Nosotros tenemos una tradición que es la de los cuatro centímetros.  
Cuatro centímetros. Si un barco tiene 182 metros, esa es la diferencia  
entre un barco largo y un barco corto. Hace setenta y pico de barcos  
que la mantenemos, es una precisión altísima en la fabricación.  
Eso es una precisión enorme, en un buque de 182 metros,  
que el buque largo difiera del buque que salió más corto  
solamente en cuatro centímetros, es imperceptible, es altísima calidad”.*<sup>1</sup>

Las expresiones de orgullo por la tarea bien hecha, el prestigio vinculado al dominio del oficio y la búsqueda de la excelencia en la especialidad fueron valores extendidos en la cultura obrera industrial de la segunda mitad del siglo XX en la Argentina. La fábrica, espacio en que los trabajadores forjaron parte de su identidad y donde desplegaron diferentes expresiones de solidaridad de clase fue, además, el ámbito en que experimentaron la explotación y el disciplinamiento. Este libro analiza las relaciones laborales, políticas y de confrontación que desarrollaron los trabajadores navales de la empresa estatal Astillero Río Santiago (ARS) respecto de la acción de los oficiales de la Armada Argentina (ARA) ocupados de su gestión productiva. En los años finales de la década del sesenta e inicios de 1970 estos obreros emprendieron procesos de organización sindical y participación política que cuestionaron el orden industrial

---

1 Entrevista realizada a C por la autora en 2014.

y sostuvieron un ciclo de conflictos sin precedentes en empresas de gestión militar.

El advenimiento del ciclo de violencias iniciado en el año 1973 y de la represión desplegada por las diferentes agencias estatales durante la última dictadura militar (1976-1983) exhibe en el ARS toda su capilaridad y muestra resultados brutales: cuarenta y dos trabajadores y trabajadoras fueron detenidos ilegal y clandestinamente y permanecen desaparecidos; once fueron asesinados; ciento treinta y cuatro fueron despedidos por la Ley 21274 de Prescindibilidad Laboral y doscientos noventa y nueve, por la Ley 21260 de Bajas de Personal por Seguridad Nacional. La renuncia de más de mil trabajadores en los tres primeros años del gobierno de facto constituye también un indicador de la magnitud del cambio de las condiciones laborales en el astillero.

El desafío historiográfico que aborda este libro radica en las posibilidades de recuperar en un contexto situado –espacial y cronológicamente– la acción autónoma y la experiencia de este conjunto de obreros en relación con la dirección de su actividad productiva. En este marco, un ejercicio transversal a toda la investigación fue la problematización de las temporalidades, a partir de identificar qué prácticas constituyeron innovaciones en torno a la cuestión represiva y cuáles fueron continuidades; reconocer procesos estructurales de vigilancia estatal y militar; y las acciones y discursos que sustentaron la gestión de los altos oficiales de la ARA.

¿Cómo era trabajar en una empresa estatal gobernada por una fuerza militar? ¿Qué aspectos singulares implicó la dirección militar de un ámbito productivo? ¿Qué idearios, prácticas y acciones orientaron la gestión de los oficiales de la ARA? Estos interrogantes guiaron el proceso de investigación. En las respuestas ofrecidas radica la vocación de contribuir al conocimiento de las experiencias de la clase trabajadora en la década del setenta de forma relacional a la caracterización de la ARA como sujeto empleador. De este modo, a partir de reconstruir las formas del “hacer barcos” se aportarán nuevos elementos de análisis para la comprensión de los comportamientos e idearios militares en la segunda mitad del siglo XX.



El caso elegido presenta un entramado institucional y productivo singular. La particular intersección de una empresa estatal de producción estratégica (naval militar), diversificada (naval comercial y de producción de bienes de capital para industrias dinámicas) y administrada por la ARA compuso las diferentes dimensiones de análisis. Así, la reconstrucción de la actividad productiva implicó el reconocimiento de un orden industrial que involucraba a un “otro”, un militar que desempeñaba el rol empresario.

¿Cómo se vincularon los oficiales de la Armada con un colectivo de trabajadores mayoritariamente identificado con el peronismo? ¿Qué estrategias desarrollaron ante el surgimiento de las expresiones de radicalización política en la coyuntura abierta por los alzamientos sociales en 1969 y luego por el retorno del peronismo al gobierno en 1973? ¿Qué elementos de activismo político y sindical resultaron disruptivos para la gerencia militar? La apuesta de este libro consiste en reconstruir el conjunto de idearios, prácticas y conflictos que configuraron las relaciones laborales en la empresa. Por ello, indagué en el rol y las agencias de los marinos como sujetos constructores de un orden industrial que ejecutó distintas formas de vinculación con los trabajadores.

Una serie de objetivos complementan el desafío planteado. Reconstruir el proceso de trabajo, las prácticas culturales cotidianas, las inscripciones en órdenes generizados que modelaban las formas del “deber ser” para estos trabajadores, cuentan entre ellos. A partir de reponer las formas de su articulación en diferentes momentos históricos busqué reconstruir el orden industrial que en los años previos a la última dictadura generó condiciones de posibilidad para la agencia obrera. En este marco, analicé densamente los procesos de construcción de sentimientos de identidad y pertenencia con la empresa y las formas de colaboración productiva a partir de la reducción de la observación a la menor escala de análisis: los talleres (Ginzburg, 1995). De forma relacional y simultánea se presentará la diferenciación de intereses entre obreros y patrones y, finalmente, la constitución de la demanda y el conflicto en relación con dinámicas contextuales que signaron el devenir socioeconómico nacional durante el período analizado.

En el ARS el sistema de cooperación y dominio simultáneo sostenido sobre la fuerza de trabajo tuvo diferentes expresiones. Las prácticas empresariales buscaron no solo la identificación y la colaboración más o menos pasiva de sus trabajadores, sino que apelaron (y exigieron) expresiones de “lealtad y deber” sustentadas en un discurso sobre “lo estatal” basado fuertemente en un nacionalismo de impronta militar. El discurso de “lo nacional” funcionó como un velo que atenuó la diferenciación de intereses entre la patronal y el trabajo.

De esta tesis central se desprenden hipótesis específicas sobre los sujetos que compusieron la relación laboral. Por un lado, las transformaciones que la empresa impulsó, a fin de volver más eficiente el “contrato industrial”, promovieron acciones de autonomía entre los trabajadores. La institucionalización de canales de negociación facilitó la oposición de intereses y, en un contexto de creciente conflictividad social, preparó el terreno para la disputa y el conflicto. Los trabajadores del astillero emprendieron procesos de organización de base y sostuvieron ciclos de protesta y lucha que implicaron una serie de estrategias y articulaciones con otros sectores de la clase trabajadora en la región y que se desplegaron, al interior de la planta, en torno a dos líneas de acción: una preponderante, sostenida colectiva y sindicalmente, abocada a la cuestión salarial; y otra, subalterna, ocupada de las demandas por mejoras en las condiciones de trabajo. En este marco, la apropiación y la resignificación de “lo nacional” y “lo estatal” se hicieron presentes en los repertorios políticos de los trabajadores más allá de las diferentes identidades políticas.

Por otro lado, la militarización del espacio productivo y la construcción de un orden marcial fue una práctica sostenida en una temporalidad extensa y desplegada en el proceso de trabajo. La violencia constituyó una de las regularidades de la relación laboral y tuvo como objetivo principal asegurar el control de la espacialidad fabril. Ante el avance de los procesos organizativos de base y la ruptura del régimen de autoridad, la empresa relegó las prácticas promotoras de formas de colaboración “paternalistas” y “protectoras” y profundizó las estrategias de disciplinamiento. La consumación de un ciclo de conflictividad de base en el período 1974-1976, en un

contexto de profundización de la doctrina represiva y de creciente intromisión de las Fuerzas Armadas en el control de la disidencia social, llevó a la dirección empresarial a privilegiar sus lazos de identidad con la Marina y virar hacia una política de tolerancia cero. A partir del 24 de marzo de 1976 la ARA desarrolló una represión de magnitudes brutales que tuvo elementos de disciplinamiento potentes al interior del espacio productivo y proyección hacia la región en que se encuentra emplazado el astillero.

Dos dimensiones de análisis dan marco a la investigación. En primer lugar, la temporalidad, sobre la que busqué reponer la articulación entre dinámicas que se correspondieron a lógicas específicas del caso y los grandes procesos sociales y políticos que signaron el pasado reciente. En segundo término, la espacialidad; si bien centré la mirada en la fábrica, fue posible y necesario establecer un ejercicio de “entrada y salida” hacia la región.

Los extremos temporales que contienen la pesquisa comprenden un período de diez años. El recorte se corresponde con una serie de sucesos entrelazados íntimamente con las dinámicas del caso y del proceso histórico más general. El año 1969 marca un hito en los procesos de movilización de la clase obrera, con el Cordobazo como el emergente más visible de una creciente conflictividad sindical y política, en un marco regional e internacional de “rebelión de las bases”. En ese año la empresa modificó su forma societaria y se constituyó como Sociedad Anónima de Estado, es decir, pasó de ser una repartición pública a una sociedad anónima con su capital accionario mayoritariamente en manos del Ministerio de Defensa, que dispuso su continuidad bajo gestión de la ARA. Esto implicó la modificación de la forma de gobierno de la empresa, su vinculación con la estructura burocrática del Estado y, he aquí la justificación principal de la temporalidad elegida, la transformación de las condiciones institucionales que enmarcaban las relaciones con sus trabajadores y con la entidad sindical que los representaba.

Un mayor esfuerzo explicativo requiere que 1979 sea el año escogido como cierre de esta indagación. En 1979 restaban aún cuatro años para el retiro de las Fuerzas Armadas del gobierno. Si bien en un principio me propuse abordar la totalidad del período

del autodenominado Proceso de Reorganización Nacional (PRN), la complejidad de los procesos abordados y las dificultades para terminar de dilucidar una serie de procesos sociohistóricos vinculados a la guerra de Malvinas (1982) me llevaron a la decisión estratégica de concluir el análisis en ese año. Pese a esto, es pertinente señalar que a lo largo del primer trienio la dictadura militar desplegó los procesos más potentes de represión, desaparición y muerte de las personas consideradas opositores políticos. Por su parte, la temporalidad trabajada permite el análisis denso de diez años de ejercicios económicos de la empresa en una reconstrucción histórica que dialoga y contempla lo estructural y lo coyuntural en sus dimensiones económicas y políticas.

Complementariamente, la dimensión espacial requirió del reconocimiento del emplazamiento territorial de la empresa a fin de comprender las complejidades de la dinámica obrera. Los trabajadores del ARS emprendieron durante el trienio 1973-1976 formas organizativas conjuntas con cuerpos de delegados de empresas cercanas y participaron en movilizaciones, protestas y huelgas convocadas por la delegación local de la Confederación General del Trabajo (CGT) y, además, durante 1975, por la coordinadora fabril regional.

En el camino de bifurcaciones y encuentros entre lo general y lo específico, la fábrica presenta potencialidades a la hora de iluminar aspectos generales de las formas de organización, lucha y represión a la clase trabajadora durante la década del setenta, y posibilita, a su vez, contribuir al conocimiento del estudio histórico de instituciones tan poco permeables a la investigación empírica como la ARA. La reconstrucción densa y minuciosa realizada fue tributaria de una práctica historiográfica a nivel micro que Giovanni Levi explicó como “la decisión de reducir la escala de observación” a fin de iluminar aquellos factores o elementos que permanecen como trasfondo de procesos más generales (1994). El abordaje realizado abrevó en la noción de experiencia como un fenómeno histórico, dinámico y fundamentalmente “relacional” en que “la clase obrera se hizo a sí misma tanto como la hicieron otros” (Thompson, 1989: 204). De este modo, el libro en su conjunto aborda los comportamientos y

discursos del sujeto empleador de forma de incorporar dimensiones al análisis de la conformación identitaria de los operarios.

### **La cotidianidad fabril: marcos conceptuales y perspectivas de análisis**

Este libro encontró referencias y claves interpretativas en algunos de los lineamientos propuestos por el historiador británico E. P. Thompson. La reconstrucción de la experiencia de los trabajadores del astillero hizo lugar a la interrelación entre los diferentes sujetos que compusieron la cotidianidad fabril. Para Thompson, el concepto de experiencia se construye en el devenir histórico, en un proceso fluido, tanto en la acción como en su condicionamiento, dado que “elude el análisis si intentamos detenerlo en seco en un determinado momento y analizar su estructura” (1989: XIII). En este proceso activo, la acción y la intervención de los sujetos en un contexto situado resultaron en una dinámica específica e inseparable del tipo de actividad productiva encarnada por obreros y militares. Fue en dicho proceso relacional, conformado históricamente, que el sujeto militar cobró preponderancia en el análisis. La reconstrucción de la actividad productiva, el “hacer barcos”, tomó como premisas los razonamientos del historiador en el entendimiento de que los modos de articulación de la identidad obrera se conformaron en relación con la identidad militar, dado que los hombres “sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos (y habitualmente opuestos a) los suyos”.<sup>2</sup>

El control del espacio y de los cuerpos dispuestos en él fue una clave destacada de la construcción de la autoridad y del orden cotidiano por parte de los oficiales de la ARA ocupados del gerenciamento del astillero. Michel Foucault analizó la construcción histórica de la obediencia y la disciplina con vistas al desarrollo de instituciones totalizadoras. Sus estudios sobre los dispositivos, las

---

2 Thompson señala que “no podemos tener dos clases distintas, cada una con una existencia independiente, y luego ponerlas en relación una con la otra”(1989: XIII).

tecnologías y los procedimientos minúsculos han permitido pensar el espacio como un ámbito operador de la vigilancia. Los dispositivos de control y vigilancia, pero también de castigo, se instrumentaron en instituciones modernas como la escuela, los hospitales, las fábricas, las prisiones y cuarteles militares (Foucault, 2002). A partir de estos postulados, la construcción de un régimen específico de disciplina fabril compuso una dimensión central de nuestro análisis a fin de internarnos en aquellos procesos minúsculos que construyeron “el orden” en la empresa. La disciplina construida en el astillero para hombres “calificados y fuertes” se sustentó, casi paradójicamente, en su fortaleza, al convertir los cuerpos fuertes en “cuerpos dóciles”, “útiles” para los procesos de trabajo.<sup>3</sup> Este marco de análisis requirió a su vez algunos reparos a fin de eludir las limitaciones devenidas de las explicaciones sobre la construcción micro del poder, la disciplina y la obediencia, lo que tiende a oscurecer la observación de la agencia/acción de los obreros, que no operaron como simples receptores, víctimas o espejo de la acción de los marinos, sino que reconocieron la oposición de sus intereses y establecieron mecanismos organizativos, de resistencia y conflicto.

Michel De Certeau interpeló las nociones de pasividad y disciplina en torno a la creación de pautas para los consumos de sectores populares. Para el autor, los dominados o débiles no necesariamente son “pasivos o dóciles”, por el contrario, la subversión no se despliega necesariamente mediante el rechazo o el cambio, sino mediante el uso, es decir, la utilización con fines y en función de referencias ajenas al sistema del cual los dominados no pueden huir (2010: XLII). El uso resignificado del producto –material o simbólico– elaborado por el que domina se construye en las prácticas o “maneras de hacer” cotidianas que figuran como el fondo nocturno

---

3 Foucault señala que “la disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia). En una palabra: disocia el poder del cuerpo; de una parte, hace de este poder una “aptitud”, una “capacidad” que trata de aumentar, y cambia por otra parte la energía, la potencia que de ello podría resultar, y la convierte en una relación de sujeción estricta. Si la explotación económica separa la fuerza y el producto del trabajo, digamos que la coerción disciplinaria establece en el cuerpo el vínculo de coacción entre una aptitud aumentada y una dominación acrecentada” (2002: 142).

de la actividad social: modos de operación o esquemas de acción. En este hacer cotidiano se articulan los usos con las “maneras de emplear” los productos impuestos por el orden dominante, que osententan una “producción racionalizada, expansionista, centralizada” (2010: XLIII).

La circulación de representaciones en torno a la idea de nación producida por los militares y esgrimida como legitimación de la acción empresarial implicó apropiaciones y usos disímiles por parte de los trabajadores. ¿Cuál era el bien mayor para la nación según unos y otros en esta empresa? ¿Cómo se entrelazaron dichas percepciones con la actividad productiva? De Certeau sostiene que “hace falta analizar su manipulación por parte de los practicantes que no son sus fabricantes. Solamente entonces se puede apreciar la diferencia o la similitud entre la producción de la imagen y la producción secundaria que se esconde detrás de los procesos de su utilización” (2010: XLIII). Entonces, si trabajar en el astillero era engrandecer la nación, ¿quién la construía?, ¿los militares gerentes de la empresa o los trabajadores navales?

En el plano de la enunciación, la construcción de una sintaxis (obrero), que puso en juego un proceso de apropiación, se articuló en torno a una red de posiciones y relaciones sustentadas en procedimientos minúsculos y cotidianos, las “maneras de hacer” que formaron la contrapartida de los dominados. De este modo, individual y más tardíamente de forma colectiva, en y desde los procedimientos mudos que conformaron el orden, los trabajadores se reapropiaron del espacio diseñado/organizado por sus dominadores. El énfasis analítico volcado sobre lo discursivo, producido principalmente por un sujeto militar, consideró la calidad, la eficiencia y la disciplina como registros complementarios de los procesos de configuración de sentido. Tales elementos permitieron reconocer también las grietas a partir de las cuales los obreros articularon reinterpretaciones y usos.

La reconstrucción de la agencia obrera, en términos de resistencia y confrontación, fue abordada a partir de observar la articulación cotidiana del descontento y se expresó de modo privilegiado en la resignificación de los saberes que estos trabajadores calificados des-

plegaron en el oficio. De Certeau sostiene que lo cotidiano se compone de una multitud de “tácticas” articuladas en función de los detalles que pueblan las formas subrepticias de “creatividad dispersa, táctica y artesanal” de grupos o individuos atrapados dentro de las redes de la vigilancia (2010: XLV). Si el espacio fabril constituyó el tejido de la vigilancia sobre los cuerpos de los trabajadores, los detalles cotidianos y las tácticas, mayormente dispersas y artesanales, se impregnaron de normas propias en los talleres. Estas formas de hacer, de profundos anclajes en la cultura obrera, compusieron las prácticas de cuidado ante el riesgo, las posibilidades de negociación ante la gestión externa de las tareas, el desarrollo de la creatividad frente a un plano sin directivas y un universo de acciones minúsculas que reposaban en el conocimiento de los oficios.

## **Los trabajadores y las relaciones laborales**

La relación social del trabajo, el rol, las prácticas y las estrategias de los empleadores son algunas de las cuestiones centrales abordadas en este libro. Las distintas formas históricas de construcción de colaboración en el espacio fabril han sido un tema central de análisis para la sociología del trabajo. Michael Burawoy nos acerca una serie de sugerentes interrogantes en torno a los procesos de construcción de la colaboración obrera en la gran empresa industrial en el siglo XX: ¿por qué trabajan de forma tan dura?, ¿por qué razón se explotan a sí mismos en beneficio de la empresa?, ¿por qué no pierden más tiempo?, ¿por qué cooperan a riesgo del propio cuerpo? (Burawoy, 1989).

Para Burawoy, la coacción en sí misma no explica la colaboración y el esfuerzo por parte de los trabajadores. Sostiene que parte de la generación del consentimiento se logra a través de acciones y estrategias como la institucionalización de un mercado interno de trabajo y la organización política interna.<sup>4</sup> El desarrollo del llamado

---

<sup>4</sup> El autor incorpora una novedosa dimensión a la conformación de la colaboración: “el juego”, la competencia. Este funciona como un mecanismo que integra al trabajador al proceso productivo como individuo, lo que fortalece un sistema de retribución basado en el esfuerzo individual por sobre el colectivo (Burawoy, 1989).



mercado interno de trabajo se realiza a partir de la implementación de una serie de normas y procedimientos administrativos en el marco de un emprendimiento productivo: ascensos, la distribución interna de puestos de trabajo, una escala salarial competitiva y relaciones sociales percibidas como beneficiosas. En la práctica, si bien estos instrumentos buscan velar la extracción de excedentes, a su vez pueden potencialmente constituirse en un instrumento crítico y socavar las condiciones de su reproducción.

Respecto de los mecanismos de velo de la explotación, los estudios de José Sierra Álvarez indagan sobre las formas de la disciplina industrial desde una perspectiva que contempla los elementos que median la relación de explotación y modelan la organización de la fábrica: la disciplina y la técnica (1990). Para este autor, ambos factores sustentan “la naturaleza contradictoria de la empresa como sistema de cooperación y dominio a un mismo tiempo” y componen un marco de “cooperación autoritaria” (1990: 21).<sup>5</sup> La cooperación se construye desde esta perspectiva, al menos en parte, mediante distintas formas de intervención de las empresas en la vida de los trabajadores. Al respecto, el autor sostiene:

... las disciplinas industriales superan las nociones de disciplinas de trabajo y fábrica hacia la idea de métodos inseparables de un modo de vivir, pensar y sentir la vida. La conformación de un sistema de beneficios en la relación laboral que complementaron el salario contribuyendo al involucramiento del obrero en la producción y en la “construcción” de un “tipo de trabajador” (Sierra Álvarez, 1990: 28).

En este marco, el sistema gremial y el trabajador funcionan como garantes al incorporar y hacer propias atribuciones de organización, vigilancia e incluso sistemas de elevación de la productividad vía estímulos salariales individualizados. Como contraparte, la necesidad de extender el control sobre el proceso de trabajo genera condiciones para muchas de las fisuras en el sistema de vigilancia –ámbito de las resistencias– que radican, en muchas

---

5 Ver también Braverman (1983).

oportunidades, en la cualificación alcanzada por los trabajadores en el oficio.

La implementación, uso y disposición de beneficios sociales y económicos complementarios del salario que se extienden al ámbito de reproducción de la clase trabajadora se vincularon a idearios y modelos de gestión empresarial paternalista. El paternalismo ejerció una enorme influencia en los países desarrollados a comienzo del siglo XX, especialmente en los Estados Unidos, en respuesta a las profundas transformaciones sociales devenidas del desarrollo industrial. La modalidad conocida como *welfare capitalism* (paternalismo industrial) o *welfare work* (trabajo bienestar) incorporó tres elementos distintivos: (1) antiestatismo, en respuesta a la creciente intervención y regulación del Estado; (2) políticas de género, como reacción a la creciente incorporación de la mujer a nuevos espacios de trabajo; (3) énfasis en la productividad y la eficiencia para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo.<sup>6</sup> La compleja ingeniería de beneficios construida en torno a estas ideas buscaron articular formas más eficientes de reclutamiento laboral, capacitación y estabilización de la mano de obra, reducción del ausentismo, creación y reforzamiento de vínculos de lealtad, y aumento de la productividad.

La historiadora Ángela Vergara identificó un conjunto de elementos comunes en el paternalismo industrial desarrollado a lo largo del continente americano durante la primera mitad del siglo XX, con especial atención a los campamentos mineros en Chile (2013).<sup>7</sup> El modelo de paternalismo industrial desarrollado en el sur del con-

---

6 La “empresa automotriz Ford se levantó como modelo de empresa benefactora, desarrollando un complejo sistema de beneficios e incentivos que se extendían desde la fábrica hasta la vida familiar y privada del trabajador” (Vergara, 2013: 113-128).

7 “Si por un lado las experiencias fueron altamente diversas, notándose fuertes diferencias en cuanto a la ubicación geográfica de los centros productivos (nivel de aislamiento), tipo y organización productiva, origen de la mano de obra (etnicidad y nacionalidad), relación con el Estado y gobiernos locales/municipales y características del empresariado (nacional o extranjero), por otro lado es posible establecer una suerte de “modelo” o tipología que se caracterizó por el esfuerzo de utilizar (y manipular) la entrega de beneficios sociales y servicios urbanos (vivienda, escuela, salud, etc.) con el fin de crear una mano de obra estable, dócil y productiva, estableciendo una relación de fuerte dependencia de los trabajadores y sus familias hacia las empresas” (2013: 114). Ver también Vergara (2008).

tinente americano tuvo como objetivos principales fijar y disciplinar a la fuerza de trabajo, muchas veces conformada por campesinos que alternaban tareas estacionalmente, antes que incorporarlos al consumo. De este modo, es de destacar la relevancia que tuvieron las ideas paternalistas en la conformación de una ideología patronal que se representaba a sí misma bajo los valores de la modernidad y el progreso y que guió los intentos de conformación de una mano de obra estable, eficiente y productiva.

Una parte sustantiva del conjunto de prácticas empresariales características de esta forma de gestión versó sobre beneficios dirigidos al ámbito reproductivo de la fuerza de trabajo (en muchos casos a partir de la construcción de modernas villas obreras o campamentos mineros) sin desplazar las tradiciones más represivas del empresariado local. En diálogo con esta interpretación, el historiador Peter Winn sostiene que el paternalismo industrial nunca dejó de desplegar las prácticas coercitivas, haciendo lugar a una interpretación que postula la existencia de un “paternalismo represivo” (2004). En este marco, es posible sostener que en América Latina los correlatos estatales de estas prácticas empresariales jugaron un rol preponderante en la configuración de relaciones laborales y sociales de importantes sectores de la clase trabajadora.<sup>8</sup>

## El caso

Las investigaciones disponibles sobre el Astillero Río Santiago mayoritariamente focalizan su atención en los procesos socio-laborales devenidos de las políticas económicas, productivas y de privatización de empresas públicas que se implementaron en la Ar-

---

8 “El paternalismo industrial en América Latina no surgió necesariamente en oposición al Estado [...] En cierta medida, es importante tomar en cuenta que la divulgación de las prácticas paternalistas coincidió en América Latina con la expansión de la legislación social, el paternalismo del Estado y, a partir de fines de mediados de la década del treinta, con los proyectos populistas. Asimismo, las empresas públicas y estatales que fueron surgiendo a partir de la década de 1940 y se constituyeron en pilares del proceso de sustitución de importaciones de las décadas siguientes consolidaron el paternalismo industrial como eje central de las relaciones entre el capital y el trabajo” (Vergara, 2013: 122). Ver también Dinius (2013).

gentina desde los años noventa en adelante (Frassa, Muñiz-Terra y Naclerio, 2010; Palermo *et al.* 2010). Las investigaciones de Juliana Frassa observan la resistencia articulada sindicalmente frente a los procesos de precarización del trabajo. Sus estudios identifican cómo ante los intentos patronales de alteración de tareas se articularon distintas estrategias de impedimento de ingresos de nuevos trabajadores con condiciones contractuales precarias o informales (2010a). Los procesos de resistencia colectiva en el ARS a los procesos de precarización del oficio fueron abordados desde una perspectiva que recuperó la conformación histórica del mercado interno de trabajo en la empresa. La autora otorga relevancia a las trayectorias sindicales particulares de apropiación de los sistemas de beneficios propios del período de vigencia del sistema de gestión paternalista y su resignificación en nuevos repertorios sindicales (2010b).<sup>9</sup>

Por su parte, Cintia Russo analiza los procesos de reestructuración productiva del ARS y la calificación de la mano de obra desde una perspectiva que contempla su incidencia en la conformación del mercado de trabajo a nivel regional (2008). La autora aborda procesos de configuración de la identidad urbana en torno a la distribución regional de grandes empresas (Russo, 2009 y 2013). Muchos de estos trabajos, enfocados en las últimas décadas del siglo XX, permiten acceder a elementos de continuidad en la organización productiva, algunos de los cuales se explican por las deficientes políticas de inversión y renovación tecnológica en la empresa.<sup>10</sup>

Por su parte, las experiencias de los trabajadores del astillero en este período han sido escasamente exploradas. Un libro que relata experiencias de activistas políticos es *Astillero Río Santiago. Su historia y lucha relatada por sus trabajadores*, compilado por un tra-

---

9 A este respecto, Frassa sostiene que “los mecanismos de regulación interna de la fuerza de trabajo que, en principio, son funcionales a la política empresarial, pueden, en un contexto de creciente precarización laboral, ser reapropiados por los trabajadores como objetos de reivindicación sindical. La empresa no experimentó una renovación significativa de su tecnología. Las incorporaciones de nueva maquinaria tendieron a reforzar el modo de producción tradicional, que demanda la existencia de obreros expertos en el manejo de maquinarias de usos múltiples” (2010: 16-17 (b)).

10 Otras disciplinas han realizado estudios basados en el caso aquí analizado. La sociología del trabajo ha indagado sobre las condiciones de salubridad e higiene en distintos períodos (Burgardt, *et al.* 2007; San Juan, 2010).

bajador y dirigente sindical del astillero (Montes, 1999). Esta obra, abocada a la narrativa de las vivencias de un sector sindical, contiene un conjunto de testimonios de delegados y militantes en relación con el proceso de organización de base iniciado en 1973. Otra investigación que aborda la participación de los trabajadores del ARS en los procesos de movilización sindical de la década de 1970 en la región de La Plata, Berisso y Ensenada es la realizada por Leandro Abovsky (2010). Estos trabajos presentan las relaciones entre los distintos sectores obreros en términos dicotómicos: por un lado, postulan la existencia de un sector de vanguardia conformado por una parte del activismo de base, por otro, y enfrentados al primer grupo, una conducción sindical traidora de los intereses de clase. El ordenamiento esquemático de los sujetos constituye el elemento sobresaliente de estas interpretaciones de las dinámicas del activismo sindical en una escala regional.

### **Ejes problemáticos: su registro y tratamiento**

El diseño metodológico que guio la investigación privilegió la triangulación y el tratamiento de fuentes primarias originales provenientes de distintos archivos y acervos. Una exploración como la aquí propuesta conllevó ampliar las vías de acceso al registro, la reconstrucción y la narrativa de las estrategias empresariales. En la Argentina son reducidas las posibilidades de acceder a archivos de empresas. Las dificultades se profundizan cuando, además, se trata de una fuerza militar tan hermética a las investigaciones académicas como la ARA. En este marco, el caso presenta condiciones tan singulares como destacadas, ya que existen en resguardo del Archivo General de la Nación (AGN) unas series documentales que presentan escasos antecedentes de análisis.

Trabajé sobre tres corpus de fuentes primarias que permitieron reconstruir los discursos, las prácticas y la acción empresaria. Los documentos fueron producidos en diferentes contextos: el material económico y social de la empresa (memorias y balances, actas de reuniones de directorio, libros contables y publicaciones varias) —ma-

terial resguardado de forma desigual e incompleta pero de enorme valor—; los expedientes de negociación paritaria para la firma de los distintos convenios colectivos de trabajo; y los discursos públicos y las entrevistas a su director, el capitán de Navío Enrique Carranza, a lo largo de doce años (prensa, publicaciones de la ARA y revistas sobre la industria naval).

El acervo correspondiente a la empresa Astillero y Fábricas Navales del Estado (AFNE), depositado en el Archivo Intermedio del AGN, contiene 14 metros lineales de documentación y abarca, de forma discontinua, materiales correspondientes al período 1953-1989. Su revisión permitió realizar un abordaje cuantitativo de la documentación social de la empresa: libros contables (balances, inventarios de activos y pasivos, libros de ejercicio económico, balances de acreedores y deudores, libros del área de presupuesto). Su exhaustiva revisión brindó información económica sobre costos de producción, prioridades de gastos e inversión para el período. Los libros sociales de la empresa constituyeron una fuente de información clave para la reconstrucción de las percepciones y acciones del directorio en referencia a la vida económica y productiva de la fábrica y, principalmente, sobre las modalidades de resolución de la conflictividad obrera (libros de convocatoria y actas de reunión de directorio). Para este trabajo analicé tres libros de convocatorias de reuniones de directorio de la AFNE. Allí se registran los “órdenes del día” de acuerdo con lo previsto en el Artículo 9º del Estatuto Orgánico a fin de establecer las cuestiones a tratar en las sesiones ordinarias. Los libros organizan, de acuerdo con su rotulación, los períodos 1966-1969; 1970-1973; 1974-1977.

El material económico de la empresa analizado contempló una serie de informes económicos producidos para cada rama de actividad por diferentes organismos públicos.<sup>11</sup> Para su abordaje prioricé una metodología generadora de conceptos a fin de convertir la información en datos fácticos por medio de su procesamiento desde

---

11 Las bibliotecas del Ministerio de Economía (MECON), del Banco Central (Prebisch) y la Biblioteca Técnica Obras Públicas y Transporte de la Nación resguardan un conjunto diverso de informes técnicos y económicos sobre la rama industrial.

una perspectiva cronológica y cualitativa que diera lugar a la incorporación del caso en el comportamiento estructural de la economía.

Los registros burocráticos del desempeño administrativo del actor militar en la gestión de la fuerza de trabajo resultaron una fuente de enorme valor. Sin embargo, estos documentos se muestran opacos a la luz de otros interrogantes. ¿Cómo otorgamos densidad a la voz del actor empresarial? ¿Mediante qué recursos accedemos a dimensiones simbólicas y representacionales cuando la vía privilegiada que constituye la entrevista aparece vedada? El capitán Carranza llevó adelante una representación institucional, pública y comunicacional prolífica de la empresa. Sus discursos, considerados en este libro como enunciaciones ancladas en saberes específicos que los validan y les otorgan carácter de verdad, estuvieron poblados de énfasis y tonalidades. Analicé un universo de entrevistas y discursos realizados a lo largo de los 12 años en que permaneció al frente de la AFNE, registrados muchos de ellos en una serie de publicaciones relativas a la industria naval y de la ARA.<sup>12</sup> Así, trabajé sobre una serie correspondiente al período 1966-1983 del *Boletín del Centro Naval*, periódico editado por el Instituto de Publicaciones Navales. Esta publicación contiene documentos, ensayos y estudios realizados por oficiales técnicos y autoridades de la ARA, referidos a diferentes cuestiones tanto de orden político como industrial. En esta publicación, el director de la AFNE fue presentado en repetidas oportunidades como un modelo de empresario nacional que abogó por una mayor intervención del Estado nacional en el estímulo al desarrollo de la industria en general y de la industria naval en particular.

La revista *Marina* fue una publicación especializada en el sector industrial naval y dedicada a la difusión de estudios, informes, investigaciones y cuantificaciones sobre la rama. A lo largo del período bajo estudio reprodujo discursos de entidades empresariales, armadores y directivos de astilleros. Fue destacada la participación del director de la AFNE en sus páginas.

---

12 Biblioteca Capitán Ratto, archivo del Centro Naval.

La mayor parte de la documentación referida a la negociación colectiva se encuentra depositada en el Fondo Documental Convenios Colectivos de Trabajo por actividad (CCTa), contenido en el acervo denominado Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo (DNRT) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS), que se encuentra bajo custodia del Archivo Intermedio (AI) del AGN.<sup>13</sup> A lo largo del recorte temporal propuesto se suscribieron tres convenios colectivos de trabajo (CCT), el último se encuentra actualmente en vigencia. Trabajamos en profundidad el Tomo I del Expediente Paritario N° 485870 del año 1971; los CCT N° 178 (1971); N° 24 (1973) y N° 91 (1975).<sup>14</sup> Este corpus permitió reconstruir los procesos de negociación paritaria; las condiciones de salubridad e higiene: clasificación de trabajos y tareas y las secciones insalubres; la variación del valor de la mano de obra; el cobro de adicionales; entre otros indicadores que, desde una perspectiva comparativa, contribuyeron a establecer elementos regulares e innovaciones entre cada uno de los procesos de negociación de partes.

Por su parte, el material referido a la negociación colectiva ofreció información sobre la conformación de elencos de representación obrera. A la luz de las disputas entre distintas agrupaciones gremiales cobraron claridad los puntos a negociar en los CCT que fueron presentados con mayor énfasis por cada sector y que mostraban dificultades en el acuerdo. Estos materiales posibilitaron la comprensión de las nuevas relaciones entre patronal y trabajo a partir de la constitución de la empresa como sociedad anónima.

El CCT N° 178/1971 fue la primera experiencia de negociación paritaria de la representación sindical con la ARA. Permitió identificar las reivindicaciones que compusieron el repertorio básico o “de mínima” para la negociación. A partir de la triangulación con otra serie de fuentes primarias, como, por ejemplo, volantes,

---

13 Las siglas son las sugeridas a los investigadores en el Archivo Intermedio para la correcta referencia a los materiales.

14 El Ministerio de Trabajo de la Nación cuenta con un servicio de buscador *online* de convenios colectivos de trabajo por actividad que nos permitió acceder a una copia digital del CCT N° 91.



folletos y otras formas de propaganda de las diferentes agrupaciones políticas y sindicales, permitió recomponer dinámicas de acuerdos y confrontaciones en el activismo obrero.

El conjunto fontanal compuesto por documentos empresariales, prensa periódica, documentación de negociaciones paritarias y publicaciones políticas se analizó de forma análoga a un conjunto de entrevistas producidas en el marco de esta investigación entre los años 2009 y 2014 y a una serie de testimonios judiciales disponibles en distintos acervos. El universo descrito se completa con la información de seguimiento, registro e inteligencia producida por la policía de la provincia de Buenos Aires.

El archivo de la DIPBA permitió acceder a un reservorio de publicaciones políticas y militantes relevadas por agentes que realizaban tareas de seguimiento y espionaje.<sup>15</sup> A partir de este material de propaganda política y sindical, muchas veces de factura artesanal, logramos incorporar complejidad al mapa de la militancia política y sindical en la empresa. Es decir, la identificación de pequeñas agrupaciones que no participaron en las elecciones de la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), pero que activaron gremialmente de forma subalterna a las agrupaciones más poderosas y convocantes. Esta documentación facilitó reconstruir también una cronología de la conflictividad obrera.

El trabajo con las fuentes de este archivo se abordó contemplando su carácter de material sensible, al considerar las condiciones de producción de la información por agentes pertenecientes a fuerzas de seguridad que recopilaron materiales a los fines de relevar pruebas sobre actividades consideradas subversivas en razón del marco normativo e ideológico provisto por la Doctrina de Seguridad Nacional

---

15 El archivo de la ex DIPBA es un extenso y pormenorizado registro de espionaje político-ideológico a lo largo de medio siglo. La DIPBA fue creada en agosto de 1956 y funcionó hasta el año 1998. En el año 2000, mediante la Ley 12642, el archivo fue desclasificado y se encuentra bajo custodia de la Comisión por la Memoria de la Provincia de Buenos Aires, organismo público que tiene a su cargo, entre sus múltiples funciones, la guarda y gestión del mencionado archivo. En octubre de 2003 se abrió su consulta al público. Ver: <http://www.comisionporlamemoria.org/archivo/>.

(DSN).<sup>16</sup> En este marco, fue posible acceder a doscientos sesenta y cuatro (264) folios organizados en distintos grupos documentales.

La reconstrucción de los conflictos de base y las formas en que estos se dirimieron al interior del colectivo obrero requirió una reconstrucción densa. La Dirección Nacional de Delegaciones Regionales del Ministerio de Trabajo resguarda una serie de actas de asambleas generales extraordinarias presentadas por la asociación sindical. Estos registros fueron un recurso valioso a los fines de identificar actores y sus estrategias de poder intraclase. Los informes de asambleas extraordinarias corresponden a procesos claves en la definición del ciclo de conflicto de octubre y noviembre de 1975. Por su parte, los documentos judiciales analizados aportaron un registro de testimonios de trabajadores y militantes realizados ante la Cámara Federal de La Plata.<sup>17</sup>

La información de prensa relevada, principalmente del diario platense *El Día*, abarcó los años 1969-1976. El periódico ofrece el registro de una serie de hechos vinculados a la empresa y a la acción de la clase trabajadora a nivel regional, al igual que sobre procesos de violencia paraestatal y represión que se desarrollaron en este enclave. Una visión más general sobre la conflictividad y la actividad del movimiento obrero fue lograda a partir de la recopilación y el análisis de los materiales del Archivo Sindicalismo Argentino Senén González (ASASG) en el período 1968-1983.<sup>18</sup>

El abordaje propuesto en esta investigación implicó la construcción de un corpus de fuentes orales originales y el análisis de un conjunto de testimonios disponibles en diferentes formatos, fundamentalmente producidos en marcos judiciales, que implicaron el

---

16 Es prolífica la literatura que aborda, utiliza y analiza el material acopiado y producido por la DIPBA; supera las posibilidades de este trabajo presentar una lista exhaustiva de autores y perspectivas. En razón de esto se ofrecerán solo algunas referencias que resultaron de importancia para este trabajo: Kahan (2008); Funes (2004 y 2006).

17 He accedido a documentación obrante en la Causa N° 123.550 con sede en el Juzgado en lo Penal N° 1 de la Provincia de Buenos Aires, Juez Dr. Celso Rodríguez Lacarin, del año 1976, por el asesinato de tres trabajadores del astillero.

18 El diario *El Día* se encuentra disponible para su consulta en la hemeroteca de la Universidad Nacional de La Plata. El ASASG tiene sede en la Universidad Di Tella. También realicé consultas en las hemerotecas de las bibliotecas del Congreso y Nacional sobre coyunturas consideradas claves en diarios de alcance nacional como *La Nación* y *Clarín*.

uso de diferentes estrategias metodológicas. Se realizaron diez entrevistas a trabajadores y dirigentes políticos-sindicales de la fábrica y la región, algunas de ellas en dos o más sesiones. Para el abordaje y la construcción de las fuentes orales se utilizaron dos metodologías. Por un lado, se realizaron entrevistas temáticas que tuvieron como objeto recuperar información fáctica en torno a su experiencia represiva, las modalidades de la violencia patronal, las formas de expresión de los conflictos y los procesos de trabajo (Sebe Bom Meihly, 2008). Análogamente, se utilizó la técnica del relato de vida, que brindó herramientas para la reconstrucción de la agencia social, las autopercepciones y, fundamentalmente, la percepción del otro, en este caso los marinos, a fin de rescatar recuerdos, experiencias y representaciones individuales y colectivas de las relaciones sociales analizadas (Bertraux, 2005). Desde esta perspectiva propuse a cada uno de los entrevistados narrar su trayectoria de vida y su ingreso a la empresa, con eje en el oficio de cada uno. Una estrategia similar ordenó la invitación a relatar las experiencias de quienes fueron militantes sindicales y políticos.

La construcción de la muestra compuesta por las entrevistas orales tuvo como objeto lograr la mayor representación de diferentes expresiones del sindicalismo y la militancia política en el astillero. Fueron entrevistados trabajadores que militaron en las líneas ortodoxas del sindicalismo y ocuparon cargos en la conducción institucional del sindicato a nivel regional; trabajadores activistas de las diferentes expresiones opositoras y combativas; y trabajadores que no tuvieron participación gremial. También fueron analizados testimonios volcados en los Juicios por la Verdad desarrollados en la ciudad de La Plata y otros testimonios de víctimas y sobrevivientes.<sup>19</sup>

---

19 Ver <http://www.apdhlaplata.org.ar>; <http://www.nuncamas.org/>; [http://ceprodh.org.ar/download\\_file.php?f=IMG/pdf/Alegato\\_WV\\_myriam\\_bregman.pdf](http://ceprodh.org.ar/download_file.php?f=IMG/pdf/Alegato_WV_myriam_bregman.pdf).



**Primera Parte**

**“Construir el astillero es construir la nación”**



# Capítulo 1. La constitución de AFNE como sociedad anónima estatal

## La industria naval hacia fines de la década de 1960

Durante las décadas de 1960 y 1970, la industria naval en la Argentina alcanzó un importante desarrollo en la construcción, reparación y modificación de medios de transporte por agua. Este proceso fue acompañado por cambios tecnológicos de carácter global y regional.<sup>20</sup> La producción naval, parte de la rama industrial metalmeccánica, es considerada una industria concurrente o de síntesis, ya que utiliza, monta y dinamiza una serie de elementos provenientes de diversos sectores industriales.<sup>21</sup>

La producción naval local mostró algunos rasgos sobresalientes y notablemente perdurables. En general, la construcción se realizó a “pedido”, es decir, la demanda se presentaba antes que la oferta y la construcción se concretaba a partir de la existencia de una “orden de trabajo”. La imposibilidad de alcanzar una producción seriada determinó el alto valor unitario del producto. Los extendidos tiempos de realización, el uso intensivo del factor trabajo y las importantes necesidades de financiación fueron otras de sus características. Un

---

20 La consolidación de una industria naval nacional contempló una serie de procesos vinculados a la formación de técnicos y mano de obra especializada, como fueron la creación de la carrera de Ingeniería Naval en la Universidad de Buenos Aires y la formación de técnicos en las escuelas industriales y en las escuelas privadas creadas por las fábricas.

21 *Síntesis de la Economía Real*, n° 51, Centro de Estudios para la Producción, Secretaría de Emprendedores y PyMEs (SEPYME), Ministerio de Economía, marzo 2006. En adelante referiremos a este documento como Informe SEPYME, seguido del número de página.

informe del Ministerio de Economía describe las principales problemáticas: "...excesiva orientación de la producción al mercado interno, problemas de productividad (falta de estímulos para los astilleros para instrumentar su incremento), laxos mecanismos de control".<sup>22</sup>

En el plano internacional, superadas las décadas centrales del siglo XX, el proceso de renovación tecnológica y la existencia de políticas de Estado —principalmente, subsidios— tendientes a fomentar nuevas formas de organización de la construcción naval devinieron en la consolidación de nuevos países productores. Desde la década de 1950, la construcción naval fue liderada por el Reino Unido, Suecia y Alemania; a partir de 1960, este liderazgo fue compartido con Japón (García Calavia, 1999). En 1969, la *Revista Marina* publicó un informe que indicaba: "Al 1° de Julio de 1962 —excluyendo la Unión Soviética y la China comunista— había en construcción en el mundo 1.397 barcos con 28.117.470 TPB. Al 1° de Julio del corriente año (1969) hay en construcción y contratados 2.177 barcos, con 88 millones 676.960 TPB, o sea, casi tres veces más".<sup>23</sup> Sin embargo, a partir de la reducción de las exportaciones de petróleo de los países árabes en 1974, la demanda de buques de gran porte comenzó una fuerte y constante declinación.

A nivel global, en 1973, existían 1,8 millones de toneladas de porte bruto (TPB)<sup>24</sup> de buques tanque inactivos; dos años después,

---

22 Informe SEPYPE, p. 50

23 Aurelio González Climent, "Industria Naval: Opiniones sobre su situación actual y desarrollo", en *Revista Marina*, n° 383, agosto de 1969, p. 17.

24 Existen diferentes formas o medidas para expresar el tamaño de una unidad naval. En este trabajo tomaremos la medida tonelada de porte bruto (TPB). Sobre esta medida existen diferencias en torno a su uso y a su aplicación en buques comerciales y buques militares. El porte es la diferencia entre el peso de un buque totalmente cargado y el peso de este vacío, y expresa en toneladas (1.000 kilos) la capacidad de carga de la unidad. Los buques graneleros, los petroleros, los de carga general, expresan usualmente su tamaño de esta forma. Menos empleada es la medida en toneladas de porte neto (TPN), que refiere solamente a la parte del porte del buque que genera flete, es decir, la capacidad real de carga de mercancías. Las unidades navales militares no presentan en el período una medida de equivalencia exacta para su tamaño. La medición más utilizada para este tipo de embarcaciones es el desplazamiento (D), que refiere al peso de un buque si este pudiera ser colocado sobre una balanza. Entonces, D es igual al peso del volumen de agua desplazado por el buque en estado de equilibrio y se mide en toneladas.



en 1975, dicho valor se elevó a 45 millones de toneladas (Frassa *et al.*, 2011: 153). En estrecha relación con esta situación, se produjo la caída del valor de los fletes, que derivó en la reducción de la demanda de buques petroleros que, hacia 1975, representaban el 56% del total de la producción naval.<sup>25</sup>

Para el caso local, a finales de la década de 1960 se produjo un marcado avance en el equipamiento de los astilleros nacionales al calor de la maduración de inversiones tendientes a resolver los problemas endémicos del proceso de industrialización sustitutiva. El funcionamiento macroeconómico conocido como *stop and go* o “pare y siga” caracterizó la primera etapa de la llamada industrialización por sustitución de importaciones (ISI) y el comienzo de la segunda. Sintéticamente, este comportamiento refiere a un proceso de “estrangulamiento” basado en la deficitaria provisión de divisas provenientes del sector externo, que daba inicio a un momento recesivo y a un marcado deterioro del producto, que se alternaban con ciclos expansivos de la economía. La gestión económica del presidente Arturo Frondizi (1958-1962), conocida como “desarrollista” o “desarrollismo”,<sup>26</sup> propició la profundización de la ISI como camino para la superación de los ciclos de estrangulamiento mediante el ahorro de divisas. Este gobierno buscó integrar el desarrollo de las industrias de base (acero, petroquímica, transporte, energía y metalmecánica) a partir de la apertura a la participación de capitales extranjeros (Basualdo, 2006). A mediados de la década de 1950, tuvo inicio la segunda etapa de la industrialización sustitutiva, que se conformó por dos fases diferenciadas; la primera comprendió hasta 1963. La segunda

---

25 Delelienne, Jacques, “La crisis de la industria de la construcción naval y sus perspectivas”, *International Symposium on Industrial Policies for the 80s*, OCDE, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid, 1980. Para una revisión de la evolución de las industrias navales en la Argentina y Brasil, ver Frassa *et al.* (2011).

26 La historiadora Estela Spinelli sostiene que, en el contexto creado por la “Revolución Libertadora”, la elaboración de un cuerpo de ideas conocidas posteriormente como *desarrollismo* se presentó para un amplio sector del arco político como una forma de superación del conflicto peronismo-antiperonismo. Sin embargo, para un sector de los impulsores de “la solución desarrollista”, dicho conflicto resultaba una “falsa antinomia”, ya que la naturaleza profunda del problema argentino no era política, por el contrario, radicaba en la insuficiencia del desarrollo económico alcanzado (2000).

se extendió en el decenio 1964-1974. Entre sus indicadores más notorios, se destacó el crecimiento ininterrumpido del producto, es decir, que la fase descendente del ciclo presentó, en lugar de procesos de marcado deterioro o destrucción, tasas de crecimiento más reducidas (Basualdo, 2006: 55).

El gobierno de facto autodenominado “Revolución Argentina” (1966-1973) promovió una serie de políticas tendientes al desarrollo de la industria naval. La gestión del ministro Krieger Vasena puso en marcha un proyecto orientado a la consolidación de un crecimiento industrial de características específicas. La estrategia principal contempló políticas que buscaron fortalecer las actividades que se habían expandido durante los años del “desarrollismo”, con diferencias en torno al nivel de participación de la burguesía local y las empresas de capital extranjero. En conjunto, las medidas económicas beneficiaron prioritariamente las transacciones financieras y las exportaciones industriales, dado que fijaron retenciones considerables a las exportaciones tradicionales. De esta manera, se puso en marcha un sistema de cambios diferenciales que buscó reducir los efectos de la devaluación sobre los costos de los insumos industriales y sobre la distribución del ingreso; impulsar las exportaciones industriales, la entrada de capitales externos y la repatriación del capital local radicado en el exterior. Para esto, el equipo económico desarrolló una serie de herramientas como los subsidios estatales directos; una política cambiaria y arancelaria con efectos redistributivos a favor del sector industrial—basada en la transferencia de recursos desde el sector agrícola—; y una marcada expansión del gasto público destinado al financiamiento de obras de infraestructura, que otorgó al Estado un rol de impulsor excluyente de la actividad económica.<sup>27</sup> En esta etapa, el sector industrial se caracterizó por su acelerado crecimiento y por

---

27 Para O'Donnell, la heterodoxia del programa económico de Krieger Vasena se sustentó en el diagnóstico realizado sobre las causas del proceso inflacionario y del estancamiento de la economía. El equipo ministerial se apartó de las lecturas basadas en los excesos en la demanda como norma para el recalentamiento de la economía y atribuyó las causas profundas de la inflación a un problema de costos y a las expectativas de los agentes económicos (2009: 167).

la notoria recuperación de las industrias más intensivas en el uso del factor trabajo.<sup>28</sup>

Respecto del orden político, en el mediano plazo, la clausura de toda forma de participación ciudadana y las restricciones impuestas a las discusiones paritarias motivaron una serie de respuestas sociales que movilizaron inicialmente a sectores estudiantiles y a la clase trabajadora y sus organizaciones. Los levantamientos sociales que se sucedieron en el interior del país durante 1969 promovieron no solo la renovación de la cúpula de la dictadura, sino condiciones para una nueva etapa de la acción colectiva de los trabajadores. Progresivamente, el programa económico contó con oposiciones sociales que se extendieron a los grupos dominantes y a facciones de las FF. AA. Los sectores medios urbanos y la pequeña burguesía tradicional (comerciantes, productores pequeños y medianos), en parte nucleados en la Confederación General Económica (CGE), no encontraron en las medidas de Krieger Vasena protección ante el capital trasnacional. Finalmente, la gran burguesía agraria pampeana respondió a la retención del excedente económico con la alteración de las exportaciones y de los precios de los alimentos.

La rama industrial naval alcanzó cambios significativos de la mano de políticas de fortalecimiento y de un conjunto de leyes que orientaron la actividad hacia la integración. La financiación para la construcción se concentró en el llamado “crédito naval”, otorgado por el Banco Industrial y, a partir de 1970, Banco Nacional de Desarrollo (BANADE).

En 1969 se conformó el Fondo Nacional de la Marina Mercante a partir de la implementación de un gravamen a los fletes de importación del 4% y de un 2% sobre los fletes de exportación. Ese mismo año, se implementó la Ley N° 18250 de Reserva de Cargas. Esta norma reservaba para la flota bajo bandera nacional toda carga de importación que, directa o indirectamente, recibiera beneficios

---

28 Gerchunoff y Llach sostienen: “El aumento del empleo se combinó con un crecimiento de los salarios reales, de modo que la participación de los asalariados en el ingreso nacional se recuperó a lo largo de la década. No está clara la magnitud de esa recuperación: unos estudios hablan de un aumento del 37 al 40%, otros, de un cambio del 40,6 al 50% (el mismo porcentaje que durante el primer peronismo)” (2007: 321).

estatales o que constituyeran importaciones estatales, se tratara de carga general o de carga a granel. Las exportaciones quedaron liberadas y la ley respetó la preexistencia de convenios bilaterales con países limítrofes. En 1972, el presidente de facto, teniente general Alejandro Lanusse, promulgó la Ley N° 19831 de Industria Naval y el Decreto N° 6099 que regulaba su funcionamiento. Estas normas dispusieron la exención de los derechos de importación a los materiales y bienes de capital de uso naval.<sup>29</sup> En 1973, se promulgaron la Ley de Promoción de la Marina Mercante, que asentó el derecho a transportar el 50% del total del comercio exterior en buques de pabellón nacional, y el Decreto N° 4367, que estableció la incorporación de la industria naval al régimen crediticio del BANADE con la modalidad de crédito naval.<sup>30</sup>

Este conjunto de herramientas jurídicas otorgó prioridad a los armadores estatales y privados. El Estado ocupó un rol central en la construcción de buques, así como en la configuración de la demanda, ya sea de forma directa, por medio de empresas estatales que demandaron unidades navales, como indirecta, a partir de la dirección de créditos y beneficios a los armadores privados. De este modo, se configuró un extenso entramado productivo y comercial de carácter estatal. Los principales armadores y demandantes de insumos de la industria naval fueron las empresas y los organismos estatales. Así, a inicios de la década de 1970, el sector estatal empleaba el 75% de los 13.800 trabajadores navales y era propietario del 90% de la infraestructura de construcción y reparación (Frassa, 2010a: 158). Cuando se iniciaron las actividades de AFNE (1953), la industria naval estatal contaba con una importante cantidad de talleres destinados, principalmente, a la reparación de unidades navales.<sup>31</sup>

---

29 “La Ley de la Industria Naval” y “El Decreto N° 6099”, en *Revista Marina*, n° 417, septiembre de 1972, pp. 17-21.

30 Ver <http://www.histarmar.com.ar/BuquesMercantes/HistMarinaMercArg/14-66-73.htm>

31 En el promedio de la década de 1950, la infraestructura naval se componía de la siguiente forma: “El Ministerio de Marina tiene sus propios talleres de reparaciones en Dársena Norte, en la Base Naval de Puerto Belgrano y en la Base Naval de Río Santiago. El Ministerio de Transporte posee los talleres de FANU en Avellaneda, complementados con el taller naval que se inauguró en 1954 en la Isla Maciel, aparte de otro en San Fernando. También el Ministerio de Obras Públicas cuenta con sus astilleros y talleres en la Isla Demarchi, para la atención de las necesidades de su numeroso plantel de dragas, remolcadores, etc., donde tra-

Diez años más tarde, la industria naval en su conjunto empleaba un total de 16.870 trabajadores distribuidos en aproximadamente trescientos establecimientos, es decir, que había triplicado los 5.000 registrados en 1943.<sup>32</sup> Los primeros diez años de actividad de la empresa AFNE (1963-1973) coincidieron, en términos generales, con un proceso de continuo crecimiento, integración y estabilización de la rama industrial.

El ARS tuvo sus orígenes en los talleres dedicados a tareas navales en la Base Naval de Río Santiago. En 1946, se iniciaron las obras de construcción del astillero en tierra firme, sobre la margen sur del río. En 1951, la Secretaría de Marina presentó a la Presidencia de la Nación un informe de obras a fin de solicitar el presupuesto necesario para concretar su puesta en funcionamiento. En esa oportunidad, el ministro de Marina, almirante (R) Enrique García, argumentó sobre la urgencia de atender a las condiciones en que se desarrollaba la defensa territorial y marítima frente a las potencias extranjeras. La “defensa nacional” se componía no solo de cuestiones estratégicas vinculadas a la guerra, sino también al desarrollo industrial. Su argumentación tomaba ambos elementos: “La Marina de Guerra, como las demás fuerzas armadas, ha recogido la experiencia histórica de los últimos decenios y desea contar en el país con los medios técnicos e industriales necesarios para forjar los instrumentos del poder naval que la Nación requiere para afianzar su destino como Nación libre y soberana”.<sup>33</sup> La argumentación profundizaba en su dimensión industrial:

La principal función del Astillero Río Santiago será impulsar, de manera más práctica, el surgimiento de nuevas industrias

---

bajan 3.000 hombres. Además, el Ministerio de Obras Públicas posee ocho establecimientos menores en el interior del país” (González Climent 1956: 67).

32 Documento institucional de difusión de AFNE (sin fecha de publicación), p. 5. Este documento realiza un sintético recorrido por la historia de la empresa hasta 1970, en que estimamos su publicación. Servicio de Inteligencia Naval, Departamento “A”, Biblioteca de la Armada, Sala Cap. Ratto.

33 Ministerio de Marina, *Astillero Río Santiago. Fundamentos*, Buenos Aires, 1951, p. 4. Disponible para la consulta en la Biblioteca del Centro Naval, Sala Capitán de Fragata Héctor R. Ratto.

privadas y encaminarlas más tarde hacia la construcción de los elementos constitutivos de las naves (máquinas marinas, máquinas auxiliares, equipos, instalaciones, etc.). La producción naval requiere de un sinnúmero de productos procedentes de muchas industrias (metalúrgica, mecánica, electrotécnica, etc.), correspondiendo al astillero planear la construcción, coordinar esas capacidades con la propia, desarrollar los proyectos, construir y alistar los cascos [...]. Por esta razón, el Astillero Río Santiago tendrá que afrontar en un principio, la fabricación de algunos elementos constitutivos fundamentales y especializados, como las calderas, máquinas, dínamos, hélices, reductores de velocidad, etc. De ahí que algunos talleres del Astillero hayan recibido más amplitud que en los establecimiento del género de otros países.<sup>34</sup>

La Secretaría de Marina buscaba justificar la cuantiosa inversión requerida. El informe cuantificaba el avance de las obras cercano a las dos terceras partes. Entre sus argumentos esgrimía que, habiéndose superado las limitaciones al transporte internacional impuestas por la Segunda Guerra Mundial, la Argentina había ordenado la construcción de buques (tanques, petroleros, cargueros y frigoríficos), por un total de 800.000 toneladas, a los siguientes países (por cantidad de tonelaje): Inglaterra, Estados Unidos, Italia, Holanda, Suecia y Canadá, y señalaba la imperiosa necesidad de revertir esta situación dado el flujo de divisas que estas operaciones comerciales implicaban. Esta situación se agravaría en el futuro, dado el estado de la flota nacional. El costo económico que generaba la flota mercante era cuantificado a partir de la pérdida de días de navegación por reparación de buques en el extranjero y superaba el millón y medio de dólares anuales por tareas de reparación y carenado.<sup>35</sup>

Los recursos requeridos para finalizar una obra de las dimensiones del astillero promovieron una serie de cuestionamientos. En 1948, frente al Congreso Nacional, el ingeniero Gabriel del Mazo manifestó:

---

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 7.

<sup>35</sup> Las tareas de carenado son aquellas destinadas a la reparación de la parte sumergida de una unidad naval, como son el casco, las válvulas y las hélices.

... es esta (ARS) una obra de tal magnitud que aun cuando ha sido programada para uso de la Marina de Guerra, no podrá el Estado substraerse a la intervención de la industria civil, por cuanto el número de obreros que se propone ocupar, que excede de 8.000, así como el majestuoso utilaje que ha de disponer, la colocará en este dilema: o se ocupa de construir y reparar barcos de la nación a un costo exorbitante, dada la necesariamente escasa utilización, porque no podrá construir permanentemente barcos de guerra; o reduce sus costos y mantiene su personal, cediendo parte de su espacio a la industria civil. Se ve que esta última solución no es muy viable para ella y que solamente podría ser realizada para atender tareas de reparación.<sup>36</sup>

En 1951, la necesidad de renovación de la flota nacional alcanzó el promedio anual de 48.000 toneladas (la vida útil de una unidad naval se estimaba en 25 años).<sup>37</sup> La situación era aún más grave para la flota de guerra. Los acorazados Moreno y Rivadavia de la Armada Argentina (60.000 TPB cada uno) databan de 1914-1915. En 1933, los cruceros tipo 25 de Mayo y sus torpederos auxiliares llevaron el total de toneladas de la flota de guerra argentina a 148.202 TPB. Recientemente se habían incorporado dos cruceros estadounidenses, 17 de Octubre (posteriormente bautizado Crucero General Belgrano) y 9 de Julio; sin embargo, el total del tonelaje era solo de 148.209. Los buques auxiliares incorporaban a la flota 182.812 toneladas, pero, en su mayoría, se encontraban destinados a cumplir funciones hidrográficas, exploración de la Antártida y fomento de actividades en la Patagonia

La propuesta de la Marina de Guerra al Poder Ejecutivo contemplaba, mientras finalizaban las obras en el astillero, iniciar la construcción de unidades navales mediante un convenio con la Marina de Holanda, fundamentada en la “imposibilidad práctica de conseguir las maquinarias y materiales necesarios para la habilitación, debido al estado actual de la política del mundo, frente a

---

36 *Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados*, 16 de junio de 1945, p. 851, citado en González Climent (1956: 74).

37 *Ibidem*, p. 8.

la guerra”.<sup>38</sup> El acuerdo contemplaba la construcción de tres submarinos, dos de los cuales se harían en Holanda y uno en el ARS. Holanda proveería maquinarias, material y personal especializado que cimentaría los inicios de la actividad productiva y la formación de recursos técnicos de una fuerza de trabajo que superaría con creces la proveniente de los talleres navales de Río Santiago.<sup>39</sup> Una vez habilitadas las obras, se estimaba una capacidad de empleo de 3.800 operarios. El documento planteaba como objetivo a 25 años emplear a 5.500 trabajadores, en una industria que ocupaba a 9.544.<sup>40</sup>

La incorporación creciente de producción “civil” constituyó la estrategia principal a fin de asegurar la viabilidad económica.

En 1953, el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) creó la empresa Astilleros y Fábricas Navales del Estado, que comprendía al Astillero Río Santiago y a otra empresa en construcción bajo gestión de la Armada, la Fábrica Militar de Pólvoras y Explosivos de Azul (FANAZUL), situada en esa localidad de la provincia de Buenos Aires. La empresa AFNE dependería de la Secretaría de Marina. Su directorio se conformó principalmente por personal de la Armada en estado de retiro. La Ley N° 13653 de Régimen Legal de Funcionamiento de Empresas del Estado dio marco de creación de la empresa. El Decreto N° 10627/1953, en el artículo 2°, indicaba las funciones que debía atender la empresa: “La dirección, coordinación y contralor de las tareas de naturaleza industrial y comercial que el Estado cumple por intermedio de la Secretaría de Marina relativas a la industria naval para las necesidades de la Flota Mercante Nacional y de la Armada y a la fabricación de elementos indispensables para esta”.<sup>41</sup>

---

38 *Ibidem*, p. 11.

39 El costo estimado de construcción de los submarinos alcanzaba los 50.000.000 florines con posibilidades de pago a tres años. *Ibidem*, p. 11.

40 Síntesis Estadística Mensual, Ministerio de Hacienda de la Nación, en González Clement (1956: 64).

41 El artículo 4° del decreto de conformación explicitaba el régimen de administración: “La dirección de ‘A.F.N.E.’ será ejercida por un directorio presidido por un oficial superior de la Marina de Guerra e integrado por los directores de las empresas dependientes y cuatro vocales, de los cuales dos por lo menos serán oficiales superiores o jefes de la Marina de Guerra”. Ver la norma en <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/10627-53.htm>



El texto del decreto plasmó el desarrollo comercial y productivo que debía propiciar el astillero, que, por sus dimensiones y nivel de inversión, no podría mantenerse exclusivamente en el ámbito de la Marina de Guerra:

La experiencia señala como la mejor forma para que dichos organismos puedan desenvolverse desde el punto de vista económico y administrativo más conveniente, la de encarar su producción con un plan comercial que propenda a su autosostentamiento. Por tanto, debe acordárseles un régimen que asegure su más rápida y eficaz gestión técnica, económica y administrativa, dándoles la posibilidad de desarrollar su acción industrial y comercial con celeridad y flexibilidad semejantes a la de los entes privados. En tal situación, estos establecimientos llenarán funciones de índole industrial y comercial, por lo que corresponde incluirlos en la categoría de Empresas del Estado, definida por la Ley 13653.<sup>42</sup>

De este modo, las normas de creación de la empresa plantearon las principales dificultades que afrontaría la dirección de la empresa en sus primeros veinte años de vida: el nivel de autonomía y la financiación económica; la diversificación productiva a fin de volver rentable el proyecto empresarial; y la vinculación con la Marina de Guerra. Finalmente, el decreto aborda una cuarta cuestión de gran interés para el Directorio, la retención de una fuerza de trabajo especializada que en diferentes oportunidades se mantendría ociosa:

El mantenimiento en dichos organismos del plantel de personal especializado que se estime necesario conservar permanentemente como base para la expansión que pueda eventualmente requerirse para la defensa nacional, resultaría oneroso para el Estado si no se adopta una organización que permita

---

42 El estatuto orgánico de la empresa AFNE amplió algunos de los conceptos desarrollados en el decreto: "Los recursos de la Empresa serán los que provengan de: a) La explotación de sus establecimientos; b) Los créditos que le acuerde el Presupuesto General de la Nación y leyes especiales; c) La aplicación de multas por incumplimiento de contratos; d) La venta de rezagos y materiales en desuso; e) Otros conceptos que no sean establecidos precedentemente" (artículo 23).

su aprovechamiento económico. Si bien este plan contempla la producción de elementos de uso civil, el hecho de tener a su cargo estas fábricas y astilleros la construcción de buques y la fabricación de materiales de aplicación específica en la Marina de Guerra, hace necesaria su dependencia del Ministerio de Marina.<sup>43</sup>

En los siguientes veinte años, AFNE alcanzaría el punto más alto de su capacidad productiva. La conducción empresarial desde 1963 estuvo en manos del capitán de navío (RE) Enrique Carranza. Durante los primeros años de su gestión, su objetivo fue lograr la conversión de AFNE en sociedad anónima de capitales públicos. Entre los desafíos que prontamente presentaron escollos al crecimiento de la empresa, se destacaron la cuestión presupuestaria, el incumplimiento de los planes de financiación para finalizar las obras de construcción y la provisión de los insumos navales requeridos por el astillero. Estas dificultades, que ciertamente persistieron y se complejizaron en el tiempo, expresaron, además, una serie de disputas y tensiones en torno a las políticas económicas para la rama naval y en el interior de las Fuerzas Armadas.

Durante su discurso en el acto de entrega del buque escuela ARA Libertad a la Armada Argentina, el 28 de mayo de 1963, el presidente de la empresa delineó un conjunto de preocupaciones:

Creado por la Armada Argentina con el propósito de independizar gradualmente al país de la dependencia extranjera para sus construcciones navales, su materialización ha sido obra principalísima de su cuerpo de Ingenieros Navales que con el respaldo de la Secretaría de Marina y con una meta calificada por algunos críticos de hoy como “ambiciosa en demasía”, venciendo dificultades económicas, combatiendo contra su propia inexperiencia, arrollando inconvenientes y haciendo oídos sordos a los pesimistas, ha logrado construir esa obra extraordinaria que es el Astillero Río Santiago. Su comienzo como todas las iniciaciones, ha sido difícil, colmado de dificultades, vacilaciones y

---

43 *Ídem.*

errores, alentado y apoyado por algunos, criticado duramente y detractado por otros. Es que se olvida que la construcción naval es un arte que no se improvisa, es un inmenso conglomerado que solo se logra armonizar convenientemente al cabo de muchos años de tesonera y paciente labor.<sup>44</sup>

Las “voces críticas y detractoras” constituyeron un interlocutor tácito y permanente de los discursos públicos del presidente de la empresa; compusieron un otro que amenazaba como una sombra su funcionamiento y viabilidad. Estas “confrontaciones” discursivas fueron frecuentes. En diciembre de 1966, esta vez frente al presidente de facto Juan Carlos Onganía, en ocasión del acto de botadura del buque petrolero Florentino Ameghino —el buque de mayor tonelaje construido en el país hasta ese momento, cuyo armador fue la empresa YPF—, el capitán Carranza reclamó políticas de incentivo para la industria naval, en general, y para el ARS, en particular, al apelar fundamentalmente al interés nacional, la seguridad y la soberanía:

El Astillero Río Santiago desguazó el “Ameghino”, hoy estamos terminando de desguazar el “Salta”, y la necesidad nos hace contemplar ya, la posibilidad de otros desguaces [...]. Esa es la penosa situación a que la falta de planes de construcción nos ha llevado para poder subsistir, para mantener un plantel de personal valioso, que ha costado mucho esfuerzo, mucha voluntad y dedicación para formarlo y que no se puede perder, por interés de la empresa, pero sobre todo por interés nacional, porque el día de mañana sería muy difícil de remplazar. Esos hombres hábiles, esos profesionales, técnicos y obreros altamente especializados [...] han debido y han tenido comprensión para posponer sus sueños de grandes obras para los que se habían preparado, resignándose a realizar trabajos de importancia secundaria, des-

---

44 Documento de difusión institucional de AFNE S.A., sin fecha de publicación. Disponible para su consulta en Sala Cap. Ratto de la Biblioteca de la Armada.

cuidando su técnica, olvidando sus conocimientos profesionales y hasta perdiendo su habilidad manual.<sup>45</sup>

La falta de órdenes de trabajo relegaba a la empresa al desguace de unidades navales, situación que implicaba la ociosidad de una importante parte de la fuerza de trabajo. También señaló problemáticas vinculadas a la burocracia estatal:

Esta situación no es privativa del astillero Río Santiago; es similar, es crítica en todos los astilleros del país. Esa es la consecuencia de la insuficiencia de órdenes, y de las demoras y paralizaciones ocasionales de las obras contratadas, por dificultades financieras del Estado y de los armadores para cumplir sus compromisos. Es consecuencia de una política naviera definida: la Nación no ha tenido planes nacionales de renovación y de desarrollo de su marina mercante [...] se requiere más que buena voluntad para vencer la burocracia de la pesada y estática organización estatal que ha hecho fracasar siempre los mejores propósitos, con gran satisfacción y beneficio de los intereses extraños.<sup>46</sup>

Los discursos del director en torno al proceso de modificación de la razón social de la empresa apelaron también al repertorio de “lo nacional”. Paradójicamente, las argumentaciones distinguían el eficiente funcionamiento económico y financiero de AFNE respecto del conjunto de las empresas estatales, singularidad presentada como prueba de la necesidad de cambio de su forma societaria:

Como empresa A.F.N.E., que no es deficitaria ni recibe aportes del tesoro nacional, necesita además que se le devuelva la libertad de acción indispensable para su desenvolvimiento comercial e industrial; nunca podrá desarrollarse ni mejorar su eficiencia si cada uno de sus actos administrativos requiere el visto bueno del Poder Ejecutivo o la aprobación de un funcionario estatal.<sup>47</sup>

---

45 “En una lúcida ceremonia fue botado el buque petrolero Florentino Ameghino” y “Los presidentes de AFNE y de YPF encarecieron el papel fundamental de la industria naval en el destino del país”, *El Día*, 11/12/1966, tapa.

46 Ídem.

47 Capitán de navío Enrique Carranza, “Aspectos de la industria naval argentina”, entrevista en *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1967, p. 426.

Carranza recurrentemente asimiló el funcionamiento del astillero al de una empresa privada, tanto en términos de gestión de la fuerza de trabajo como de la racionalidad económica. En este sentido, confinó las problemáticas de su funcionamiento a la órbita de lo público, concretamente, a la falta de políticas de largo plazo para la industria:

Lo que puede y debe exigirse al Astillero es mejorar sus costos y mejorar sus tiempos de entrega; pero para ello se requiere contar con un plan de construcciones de largo alcance; es la única manera de planificar racionalmente la obra y programar la ejecución del trabajo y la adquisición de los materiales para obtener la necesaria coordinación [...]. Estos son los hechos que no se analizan cuando se critica a A.F.N.E., cuando se dice que sus precios son altos, sus tiempos de construcción muy largos; y así es común escuchar, aún entre gente de la Marina, que el Astillero no produce en medida comparable con otros extranjeros, que debe transformarse en sociedad mixta o venderse a la actividad privada. No creemos que sea esta la solución más conveniente para el país y mucho menos para la Marina; pensamos que quizá sería necesario cambiar la estructura orgánica y legal de A.F.N.E. transformándola en un tipo de sociedad anónima como SEGBA o Somisa.<sup>48</sup>

Estos antecedentes constituyen claves centrales para comprender el proceso iniciado en 1969, cuando AFNE se constituyó como sociedad anónima estatal. La construcción de un tipo de relación

---

48 Ídem. La empresa Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) fue una empresa pública encargada de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica en la ciudad de Buenos Aires y su conurbación. Fue fundada en 1958 ante la necesidad de unificar y federalizar la prestación del servicio. Inicialmente fue mixta, el Estado retuvo la propiedad en un 80%. Posteriormente, entre 1961 y 1979, el Gobierno nacional compró las acciones correspondientes a las empresas privadas que la conformaron originalmente. En 1992 inició el proceso de privatización. La Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (Somisa) fue una empresa siderúrgica estatal creada en 1947, tras la aprobación del Plan Siderúrgico Nacional, por el ingeniero y general del Ejército Manuel Savio. La planta productiva se inauguró en 1960, durante el gobierno de Arturo Frondizi. En 1991 fue privatizada y pasó a formar parte del grupo empresarial Techint.

laboral entre la oficialidad de la Armada y los trabajadores hundió sus raíces en las décadas iniciales de vida del astillero.

## **La Armada Argentina**

Desde el retorno a la vida democrática en 1983 las ciencias sociales han concretado numerosos avances en el conocimiento de “los militares” como grupo social. Enfocados en diferentes problemas y perspectivas de análisis, han multiplicado las aproximaciones teóricas y metodológicas, los interrogantes y las cuestiones de interés.<sup>49</sup> Sin embargo, resultan escasos los estudios y observaciones sobre la ARA. Reponer los idearios políticos hegemónicos y subalternos entre sus oficiales de forma complementaria a una mirada que contemple el rol de las FF.AA. como administradoras de fuerza de trabajo industrial es una labor que no cuenta con antecedentes historiográficos. Esta vacancia se profundiza a la hora de establecer relaciones con la compleja trayectoria de la ARA en la represión a civiles a lo largo del siglo XX. Este libro se ubica en esta intersección problemática y sus objetivos transitan territorios no explorados al incorporar, a la manera de capas de hojaldre, dimensiones de estudio sobre la trayectoria de la fuerza de mar como actor político, sobre sus prácticas represivas y sobre su desempeño en la gestión de empresas públicas.

Dentro de este campo de estudios, las investigaciones que abordaron la autonomía y las formas de intervención de las FF.AA. desde el golpe de Estado de 1930 y, específicamente, desde 1955, se centraron principalmente en el Ejército Argentino (EA). Inicialmente, identificaron las orientaciones políticas de sus cuadros superiores y los alineamientos de la oficialidad en fracciones políticas (Ochoa de Eguileor y Beltrán, 1968; Potash, 1981 y 1994; Cantón, 1971; Noro y Brown, 1999). Estos primeros estudios marcaron la

---

49 Germán Soprano propone un estado del arte de los estudios sobre el actor militar que pondera la existencia de cuatro grandes grupos temáticos o ámbitos de interés: 1) historia de los liderazgos y formaciones militares en el siglo XIX; 2) análisis de la intervención militar en la política nacional; 3) las relaciones cívico-militares; y 4) la definición del instrumento militar de la defensa nacional. Ver Soprano (2010).

preponderancia del EA en la construcción del objeto de estudio y conforman una vía de acceso indirecta al conocimiento de la ARA. Por su parte, es posible identificar diferentes acercamientos e interpretaciones sobre las composiciones ideológicas e identitarias, políticas y coyunturales que conformaron los diferentes agrupamientos.

El sociólogo francés Alain Rouquié sostiene la existencia de “marcos de referencia discordantes”. En el Ejército, observa una potente germanización (pretoriana) a diferencia de una más discreta, pero no menos identificable, filiación de ARA con la tradición británica (Rouquié, 1981). El autor indica que la relativa retracción de la Armada del escenario político argentino se modificó drásticamente con su participación en el bombardeo a civiles en la Plaza de Mayo, que promovió el derrocamiento del gobierno peronista en 1955. Hasta esa fecha, el relativo aislamiento de la sociedad civil pregonado por el arma le permite al autor presentar algunos elementos “comunes” a la oficialidad en los siguientes términos:

...el oficial de Marina (es) poco formalista. Enfrentado a un medio hostil que debe vencer gracias a sus conocimientos técnicos y al equipo que él conduce, a menudo se siente más civil que su homólogo de la infantería o la caballería. En las motivaciones de los oficiales de Marina se encuentran más frecuentemente el afán de aventuras y el deseo de viajar que la afición a la disciplina o la mística del uniforme. Finalmente, es bastante frecuente que tenga hacia aquellos que no son hombres de mar el mismo sentimiento de superioridad que la militar reserva para todos aquellos que no visten uniforme. Esos aspectos que podrían calificarse de civiles, a veces de mundanos, y que se encuentran en las marinas de guerra de todas las latitudes, se ven aún más acentuados en la Argentina por la filiación británica de la marina nacional que acerca a sus miembros a la elite establecida. La tradición británica de la marina argentina se remonta, en efecto, a su creación por el irlandés Guillermo Brown, su primer “almirante” (1981: 102).

A este respecto, afirma que las relaciones que estableció la oficialidad naval en el largo plazo con Gran Bretaña superaban los

simples tratados comerciales. Se establecieron continuos contactos y se conformaron comisiones navales que permanecieron en los distintos astilleros dado que Inglaterra tuvo una participación privilegiada en el suministro y construcción de unidades navales para la flota argentina. Sin embargo, dichos lazos no lograron conformar canales orgánicos y permanentes, ya que la *Royal Navy* no facilitó, a diferencia de Alemania con el ejército, la permanencia de becarios ni embarcados argentinos en sus escuelas y buques. La idea de cierta identidad entre la ARA y Gran Bretaña retornará como una constante, pero con distintas expresiones, a lo largo de este trabajo. Ante las diferentes coyunturas, implicó disímiles figuras y motivó acciones y reacciones entre los sujetos objeto de análisis.

Alejandro Horowicz señala que las relaciones de fuerza establecidas en el interior de las FF.AA. en el período 1945-1955 alumbraron tres facciones militares. Para el autor, un reducido grupo sostuvo a Perón; un sector exacerbadamente antiperonista quedó encarnado en la Marina y, por último, el sector mayoritario —de carácter profesionalista— encontró representación en el Ejército. Apenas una década más tarde, estas parcialidades se redujeron a dos grandes agrupamientos: “el centrismo legalista referenciado en los generales Rauch y Onganía (caballería) y el derechismo liberal de Poggi y Toranzo Montero (infantería)” (Horowicz, 2012: 100). Por su parte, destaca que amplios sectores suscribieron ideales de raigambre nacionalista e indica que las concepciones industrialistas, generalmente identificadas y reconocidas en el Ejército, también existieron entre la oficialidad de la Marina de Guerra, lo que enfatiza el fuerte impacto de las ideas del desarrollismo en el conjunto de las FF.AA. (ídem).

Guillermo O'Donnell plantea que las delimitaciones entre fracciones militares se relacionaron con la existencia de disímiles visiones de la sociedad entre sus oficiales. El autor identifica, en primer lugar, una corriente “paternalista” cuyo principal representante fue el general Onganía. La línea paternalista tributó a cierta mentalidad autoritaria, admiradora de Francisco Franco, enraizada en los sectores y corrientes tradicionalistas de la Iglesia católica, si bien no llegó a comulgar con el fascismo por su hostilidad a toda forma de



politización y movilización de la sociedad (O'Donnell, 2009: 83). Otra línea fueron los llamados “liberales autoritarios” o simplemente “liberales”, cuyos líderes fueron los generales Julio Alsogaray y Alejandro Lanusse, quienes provenían de la clase alta urbana y se encontraban mucho más orientados al mundo de la gran burguesía, sector con el que compartían sus representaciones. Políticamente se autorrepresentaban como demócratas y procapitalistas. En tercer lugar, los “nacionalistas”, que en ocasiones se superpusieron con los paternalistas, apuntaban a la generación de una movilización autoritaria mediante la “ilusoria unión entre pueblo y Fuerzas Armadas”. Finalmente, los profesionales, “probablemente más numerosos que los anteriores”, fueron escasamente proclives a los liberales, pero se mantuvieron siempre alertas a detectar y seguir la distribución de fuerzas dentro de sus armas (O'Donnell, 2009: 86).

Lejos de estas caracterizaciones, Daniel Mazzei prioriza el análisis de las coyunturas políticas por sobre las diferencias internas para explicar las dinámicas entre los diferentes agrupamientos (Mazzei, 2012). El autor sostiene que, ante la consumación de la “Revolución Argentina” (1966), el conflicto interno de las Fuerzas Armadas se encontraba superado. Señala que el proceso de crisis institucional abierto con la “Revolución Libertadora” (1955) y profundizado durante las diferentes coyunturas de la primera mitad de la década del sesenta fue el verdadero eje de las disputas entre las distintas líneas militares:

La facción azul es el resultado de la preocupación de un grupo de oficiales superiores por el extremo fraccionalismo, la indisciplina y la ruptura de la cadena de mandos. En ningún caso las diferencias entre las facciones pasaban por el mayor o menor grado de antiperonismo o anticomunismo. Todos eran antiperonistas. Todos eran anticomunistas. Tampoco fueron convicciones democráticas, como planteaban los famosos comunicados, lo que unió a los azules. Lo que hizo posible que liberales, desarrollistas, conservadores o nacionalistas formaran parte de la misma facción es que la línea de ruptura entre azules y colorados pasaba por diferencias coyunturales en torno a la salida política, no por cuestiones ideológicas de fondo (2012: 325).

Si las diferencias entre las corrientes no se dirimieron en torno a un mayor o menor grado de antiperonismo y resultaron ser preponderantemente coyunturales, resulta pertinente recorrer los fenómenos más relevantes del enfrentamiento intrafuerzas. El conflicto de 1963 consumó una sucesión de hechos que determinaron, para Mazzei, la permanencia de la Armada Argentina en un “cono de sombras por más de una década” y su debilitamiento como actor gravitante en el proceso político en términos relativos a las posiciones logradas a partir de su participación en el bombardeo a la Plaza de Mayo en 1955.

Los primeros enfrentamientos se produjeron en torno a la salida del gobierno de José María Guido. En abril de 1963, un grupo de marinos inició una conspiración tendiente a obturar el levantamiento de la proscripción del peronismo en las próximas elecciones. Los llamados “colorados” plantearon ejercer una tutela creciente sobre el Poder Ejecutivo y, en caso de ser necesario, su remplazo por tiempo indeterminado por una junta militar de manera de asegurar la superación del peronismo como fenómeno social. Este sector era fuerte en “la marina colorada”, que representaba el núcleo “revanchista”, más antiperonista y que se consideraban portadores del “espíritu” de la Revolución Libertadora (Mazzei, 2012: 89). La “rebelión colorada” fue contenida y derrotada por el sector “Azul”, con importantes costos en vidas humanas y en pérdidas materiales. Sin embargo, el levantamiento también aseguró que los azules asumieran la proscripción del peronismo. En dicho contexto, el general Onganía promovió “...la reducción de la infantería de Marina y la Aviación Naval [...] sucesivos recortes presupuestarios que sufrió la Marina y la decapitación de casi todo su almirantazgo” (Mazzei, 2012: 94).

¿Fueron los marinos vinculados específicamente a la industria naval y no a “la guerra” los que constituyeron el núcleo más permeable a las ideas industrialistas? Investigaciones parciales permiten identificar la existencia en la ARA de una élite técnica con alto grado de formación profesional e interés industrialista. El trabajo de Gustavo Pontoriero destaca el impulso que un sector de su oficialidad dio a la intervención y al control estatal sobre los recursos estratégi-

cos en las primeras décadas del siglo XX.<sup>50</sup> El autor reconstruye una serie trayectorias personales de marinos que permite identificar que “el desarrollo de un pensamiento industrialista, favorable a una economía diversificada y al fortalecimiento del mercado interno, fue paralelo al impulso de la producción bajo control estatal de carbón, petróleo, acero y el aprovechamiento de otros recursos energéticos disponibles en el país” (2012: 30).

La convergencia entre sectores industrialistas de las FF.AA. y la puesta en marcha de una serie de políticas tendientes a la profundización de la ISI promovieron la construcción de un complejo industrial militar diversificado (Rougier, 2013). La mayor parte de este dependió de la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM), cuya administración correspondió al Ejército.<sup>51</sup> Sin embargo, el conjunto de fábricas estratégicas<sup>52</sup> gestionadas por las tres fuerzas militares, funcionaron a la manera de compartimentos estancos, es decir, que cada fábrica abasteció, fundamentalmente, las necesidades de la fuerza que la gestionaba.

El desarrollo de una industria naval nacional significaba para un sector de la Armada una cuestión estratégica en términos estricto-

---

50 Entre estos intereses se destacaban “los primeros estudios prospectivos de los yacimientos de carbón de Río Turbio y otras regiones patagónicas, en los orígenes de la explotación petrolera en Comodoro Rivadavia, en las propuestas de aprovechamiento de la fuerza de las mareas en las costas patagónicas, en el proyecto hidroeléctrico de Salto Grande” (Portantiero, 2012: 3).

51 La DGFM fue fundada el 26 de septiembre de 1941, mediante la Ley N° 12709, bajo la dirección del coronel del Ejército Manuel Nicolás Savio. La DGFM tuvo un rol protagónico en el desarrollo de la industria nacional de defensa mediante el impulso de la producción de armamento, industrias básicas y estratégicas (siderurgia, química y petroquímica). Savio impulsó el Plan Siderúrgico Nacional que consumó la instalación de dos altos hornos (Altos Hornos Zapla y Somisa) y de numerosas plantas químicas y petroquímicas (Di Tella, 2010). Desde mediados de la década 1970, la dirección vivió una continua desarticulación y desintegración. En la actualidad, constituye un organismo dependiente de la Secretaría de Ciencia, Tecnología y Producción para la Defensa en el ámbito del Ministerio de Defensa. Ver <http://www.fab-militares.gov.ar/quienes-somos/>

52 Seguiré la definición de Irene Beyreuther para industrias estratégicas: “Aquellas que, por sus características (efectos de aprovisionamiento y propulsión) conforman polos de desarrollo multiplicadores, siendo fundamentales para el desarrollo económico, tecnológico e industrial de un país. En ese sentido, responden a esta concepción: la industria energética (petróleo y gas), industria siderometalúrgica, industria nuclear, industria química (química pesada y petroquímica) e industrias para la defensa (industria naval, industria de armamentos, industria aeronáutica e industria espacial), y por supuesto, las vinculadas a las TICs” (2011: 3).

tamente militares concretamente, fortalecer la flota naval de guerra y consolidar el poderío de la fuerza y su incumbencia en el Atlántico Sur. Por su parte, importantes sectores promovieron la industrialización y la actividad naval como inseparable del desarrollo económico: “El poderío marítimo de una nación no se mantiene con la posesión de buques adquiridos, depende fundamentalmente de su capacidad para construir y reparar sus barcos por sus propios medios. Sin industria naval propia no hay marina mercante nacional”.<sup>53</sup> Con diferentes énfasis, estas ideas tuvieron continuidad en el tiempo entre algunos oficiales de la ARA, en especial, entre marinos que profesionalmente se encontraban vinculados a la industria y no restringidos a la carrera militar:

La Ley 12353 del año 1937 autorizando la construcción en el país de cuatro avisos para la Armada Nacional, marca el despertar de la industria naval militar. El Almirantazgo argentino sentaba la doctrina de que la Armada Nacional no lograría su independencia hasta tanto el país no le proveyese los instrumentos de su poder. Esta doctrina, por varias razones, fue abandonada y recién reaparece en 1974, cuando una resolución del Poder Ejecutivo autoriza la construcción de seis destructores de 2.500 toneladas con la exclusión máxima de materiales y equipos nacionales.<sup>54</sup>

En principio, es posible sostener que la ARA constituyó una fuerza que evidenció en este período contundentes signos de identidad, tradición y corporativismo, incluso en relación con las otras armas. En 1971, el *Boletín del Centro Naval* publicó un ensayo denominado “La Armada Argentina del año 2001” con motivo de cumplirse la graduación de la centésima promoción de su Escuela Naval Militar. El artículo proponía un análisis de los cien años de historia de la institución, una evaluación del estado del Arma al

---

53 Gregorio J. R. Petroni, “La marina mercante argentina y la industria naval” en *El Cronista Naviero*, Buenos Aires, 30/6/1952, p. 7, citado por González Climent (1956: 63).

54 Teniente de navío ingeniero especialista Felipe René Franco, “La segunda oportunidad” en *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1976, p. 311.

inicio de la década del setenta y sus proyecciones para los próximos veinte años:

La Armada Argentina constituida fundamentalmente por un portaaviones, dos cruceros, cinco destructores, una escuadrilla de barre/caza minas, dos submarinos y una serie menor de unidades de apoyo, se encuentra disminuida en poder y número, si bien a ello debe agregarse un plan modesto pero efectivo de construcción de nuevas unidades, en el país y en el exterior [...]. Su fuerza aeronaval ha sido discutida y hasta limitada en algunos aspectos (transporte, por ejemplo), pues ha aparecido a partir de 1945 una Fuerza Aérea, independiente del Ejército, que asume en ciertos temas vocación de liderazgo y exclusividad. Los cuadros de la Armada de 1971 los integran 2.500 oficiales y 15.000 hombres del personal subalterno, y si bien el adiestramiento profesional es reconocido en las ejercitaciones combinadas y conjuntas que se realizan anualmente, ese sutil prestigio, ese status de “oficial de marina” que regían en 1941, se han perdido o han cambiado mucho. La Armada, como institución, se mantiene unida y presenta un frente homogéneo, de disciplina de fondo, pero necesariamente han quedado atrás tradiciones que el tiempo ha ido limando.<sup>55</sup>

El empobrecimiento material constituía un elemento clave. Los enfrentamientos de 1963 consolidaron la supremacía territorial y armamentística del Ejército. Sin embargo, el diagnóstico respecto de la oficialidad se presentaba sugestivamente diferente. El contraalmirante resaltaba la relativa integridad de la conducción en términos de identidad y unidad ideológica. Ese año, en el marco de la centésima promoción, egresaron 62 guardiamarinas de escalafón general, 15 guardiamarinas de Infantería de Marina y 14 guardiamarinas contadores. El ensayo señala que estos guardiamarinas se encontraron con la siguiente coyuntura:

---

55 Contraalmirante contador Pablo E. Arguindeguy, “La Armada Argentina del año 2001”, en *Boletín del Centro Naval*, enero-marzo de 1973, p. 12.

a) Un grupo de jefes y oficiales profesionalmente formados, pero disponiendo de un material por demás obsoleto, o con carencia de medios para alcanzar un adiestramiento eficaz (discurso del Señor Comandante en Jefe de la Armada en el Día de la Armada, de 1970) [...] c) Un grupo de jefes y oficiales totalmente integrados, por encima de problemas de escalafones, cuerpos, especialidades u orientaciones. d) Una disciplina de fondo, más que de forma, siguiendo la tradición naval en el tema. Esta disciplina, que sufriera un lógico deterioro como consecuencia de los hechos de 1955, ya ha vuelto a su cauce natural, luego de haber pagado su dura cuota de sucesos internos, con la inevitable sangría de excelentes jefes y oficiales, que se vieron separados de los cuadros sin posibilidad de retorno a la actividad.<sup>56</sup>

La problemática vinculada a la pérdida de prestigio social y la “disminución de poder” era presentada de forma extendida al resto de las FF.AA. La ARA “ya no es un ministerio, sino una parte constitutiva del de Defensa. Se dedica exclusivamente a lo militar, y si bien algunos de sus oficiales superiores intervienen en la marina mercante, lo hacen en ese carácter: el de interventores, y ella depende del Ministerio de Obras y Servicios Públicos”.<sup>57</sup> El contraalmirante destacaba el retroceso de la fuerza en el complejo industrial-militar y estatal en general. Esta breve descripción permite visibilizar, al menos en parte, las autopercepciones de la alta oficialidad, sus preocupaciones en torno al lugar de la fuerza en la estructura del Estado y las condiciones de promoción para la tropa propia. En este sentido, ofrecía una caracterización más amplia sobre la coyuntura política y la clase trabajadora:

La misma situación de “gobierno militar” que entraña el ejercicio del poder por la Revolución Argentina, produce por el lógico desgaste de quien está en el poder público, pérdida de prestigio para las fuerzas armadas [...]. La actividad sindical es poderosa y se encuentra totalmente politizada y en realidad totalmente apartada de los reales fines gremiales. Es prácticamente

---

<sup>56</sup> *Ibidem*, p. 14.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 12.

una rama del partido peronista –tal vez la única organizada– y cabe recordar que se han cometido en su medio una serie de sangrientos crímenes, en las personas de sus altos dirigentes, todos ellos sin haber sido aclarados hasta hoy.<sup>58</sup>

Estas consideraciones permiten abordar un conjunto de problemas específicos en torno a las relaciones entre los marinos patronos y los trabajadores organizados sindicalmente. Este breve recorrido compone, al menos parcialmente, un mapa sobre el cual trazar las primeras coordenadas explicativas sobre las dinámicas de las relaciones laborales existentes en la empresa.

### **El gobierno de la empresa (1969-1970)**

*Voluntad nacional construyendo para el mar.*<sup>59</sup>

La modificación de la situación social de la empresa implicó el pasaje de la gestión propia de una repartición pública a una sociedad anónima. El capital accionario permaneció mayoritariamente en manos del Ministerio de Defensa. Dicha transformación fue parte de un extenso reclamo y de reiteradas gestiones del directorio y, particularmente, de su presidente. La modificación de su estatus implicó la modificación de la forma de gobierno, la relación con la estructura burocrática del Estado y la transformación de las relaciones con sus trabajadores y con la entidad sindical que los representaba. Este cambio dio inicio, por primera vez en más de 25 años de funcionamiento del astillero, a una serie de negociaciones paritarias y modificó las condiciones de posibilidad de la demanda obrera por

---

58 *Ibidem*, p. 13.

59 “Voluntad nacional construyendo para el mar” fue el eslogan publicitario de la empresa hasta los años ochenta y lo encontramos en las publicaciones, materiales de prensa y documentos institucionales. Nos resulta sugerente la omisión de toda referencia a la empresa de explosivos FANAZUL. Por su parte, dos cuestiones se destacan: la inscripción de la labor productiva en “lo nacional” y la noción de “voluntad nacional” como acción dirigida al “mar”, lo que nos remite a este como medio natural de la ARA.

el salario y otras reivindicaciones al permitir la institucionalización de los espacios de negociación.

AFNE fue la primera empresa estatal en constituirse sociedad anónima, el 8 de octubre de 1969, bajo los términos de la Ley N° 18394. Formalmente se instrumentó por Decreto del Poder Ejecutivo del 2 de febrero de 1970. La mayor parte del paquete accionario permaneció en poder estatal (Ley N° 17318), el 96% para el Ministerio de Defensa Nacional y el restante 4% pasó a manos de la DGFM. La asamblea de elección de autoridades se realizó en el mes de junio de 1970.<sup>60</sup>

Carranza defendió el nuevo estado societal en los siguientes términos: “En su nueva forma jurídica, AFNE ha podido desarrollar sus actividades comerciales e industriales en forma similar de las empresas privadas [...] el cambio de status es muy favorable y se ha puesto de manifiesto en la evolución de la empresa”.<sup>61</sup> Sin embargo, su funcionamiento continuaba circunscripto al control estatal:

Aunque AFNE sea una Sociedad Anónima, como está regida en particular por la Ley 17.318, el Poder Ejecutivo sigue manteniendo su control, no solo en las asambleas donde se aprueban sus memorias y balances que han sido antes analizadas por organismos competentes, sino en forma permanente, por intermedio de dos síndicos, funcionarios del Ministerio de Defensa, y de un representante del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Además, semestralmente se informa al Poder Ejecutivo el estado de ejecución del presupuesto y plan de acción, la situación económico-financiera y los grandes planes de inversión.<sup>62</sup>

En este nuevo marco, el discurso empresarial se centró en cuestiones productivas vinculadas a los altos costos en relación con

---

60 La asamblea general de accionistas constituyó el siguiente directorio: presidente, capitán de navío D. Enrique E. A. Carranza; vicepresidente, capitán de navío Ing. D. Jorge Delucchi; directores titulares, capitán de navío (RE) D. Eusebio Cortés, capitán de navío Ing. D. Ángel Marrari y coronel D. Edmundo Enrique Torelli (“Asamblea en AFNE” en *Revista Marina*, n° 392, junio de 1970, p. 42).

61 Capitán de navío Enrique Carranza, “Como Sociedad Anónima AFNE opera en el nivel de una empresa privada” en *Revista Marina*, n° 414, junio de 1972, pp. 12-15.

62 Ídem.



los astilleros instalados en otros países y a los extendidos plazos de construcción y entrega de los buques.<sup>63</sup> Carranza postulaba que la realidad productiva del astillero se presentaba como una dualidad de situaciones: por un lado, sostenía que “nunca tuvimos tanto trabajo”, al mismo tiempo marcaba lo que consideraba un estado de la actividad “distorsionado”.<sup>64</sup>

En 1966, los buques de bandera argentina transportaban el 14% del total del intercambio comercial y la edad promedio de la flota nacional era de 19,3 años. En ese momento, el ARS ocupaba una extensión de 200 hectáreas en la que se construyó una superficie cubierta de 80.000 metros cuadrados. Había alcanzado una capacidad productiva potencial de 50.000 toneladas anuales en buques mercantes y su equivalente en buques de guerra. En 1969, trabajaban en el ARS 2.169 personas, de las cuales diecisiete eran ingenieros navales, cuatro ingenieros mecánicos-electricistas, un ingeniero metalúrgico, once ingenieros mecánicos, un ingeniero químico y 256 técnicos en distintos oficios y actividades.<sup>65</sup>

La planta de construcciones navales comprendía una sala de gálipos y trazado de 2.160 metros cuadrados, tres gradas de 90, 130 y 220 metros; un varadero de 45 metros; carpintería de ribera; una dársena de alistamiento con una superficie de 50.000 metros cuadrados que poseía guinches fijos y móviles y una grúa capaz de levantar 250 toneladas de peso; muelles de 1.000 metros para el alistamiento de las unidades navales que resultaban accesibles a través de una red de túneles y sistemas de cableado eléctrico y tuberías capaces de conducir los fluidos necesarios para la ejecución de los trabajos (electricidad, vapor, agua y aire comprimido).<sup>66</sup>

El proceso de diversificación productiva posibilitó la manufactura de bienes de capital e insumos para industrias dinámicas y la

---

63 “Astillero Río Santiago un esfuerzo hecho realidad” en *Revista Marina*, n° 427, agosto de 1973, p. 24.

64 “La industria naval requiere continuidad” en *Revista Marina*, n° 390, abril de 1970, pp. 14-16.

65 Informe del Instituto de Estudios de la Marina Mercante Iberoamericana (IEMMI) a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). “La industria naval en países del ALALC” en *Revista Marina*, n° 394, agosto de 1970, pp. 44-49.

66 Documento de difusión institucional de AFNE SA, sin fecha de publicación.

realización de trabajos para empresas estatales, tendientes a sostener la viabilidad económica a partir de ganar autonomía respecto de las fluctuaciones de la producción naval militar y comercial. En la rama metalmecánica, desarrolló y produjo grandes motores eléctricos; tanques de envase; elementos y maquinarias para la actividad ferroviaria; compuertas para diques; equipos de bombeo para la industria petrolera; fundición de aceros, hierros y metales; maquinaria para las industria del azúcar y del papel; la construcción de turbinas hidráulicas para centrales hidroeléctricas; y la especialización en instalaciones industriales de equipos radioeléctricos, frigoríficos y contra incendios (Cafasso, 2004).

A lo largo de este proceso, la empresa firmó convenios o adquirió licencias internacionales que le permitieron construir y alistar para su funcionamiento motores diésel de hasta 19.000 CV de la firma suiza Sulzer; motores marinos Fiat de dos tiempos de gran diámetro, con una potencia entre los 9.000 y los 30.000 CV; turbinas hidráulicas de licencia suiza Charmilles Atelier; la construcción de prensas bajo licencia de la firma alemana Schuler; y bogies para ferrocarriles con licencia de la American Steel Foundries Inc. de los Estados Unidos. En la década del setenta, sumó las licencias de Komatsu de Japón para la construcción de turbinas hidráulicas y de la Cockerril-Ougree, empresa belga dedicada a la fabricación de locomotoras diésel-hidráulicas de maniobras para ferrocarriles.

La planta de construcciones mecánicas se conformó con dos grandes secciones: los talleres de mecánica y la fundición. El taller de mecánica ocupaba un total de 21.600 metros cuadrados, estaba equipado con 250 máquinas y con las herramientas necesarias para las tareas de mecanizado pesado, mediano y liviano. El taller de fundición tenía una superficie de 5.900 metros cuadrados y poseía todos los medios necesarios para las tareas de moldeo, contaba con tres hornos eléctricos de fundición de acero y cuatro cubilotes para la fundición de hierro; una batería de diez hornos a crisol; dos hornos Morgan y un horno de reberbero de ocho toneladas para fundición no ferrosa.

Respecto de la distorsión señalada por Carranza, en 1970 el astillero desarrollaba trabajos en cuatro buques, tres se encontra-

ban en alistamiento y uno en la grada, es decir, cuatro unidades ya botadas en las que se realizaban tareas de montaje de equipos, maquinarias y sistemas. Solo un barco estaba en etapa de construcción de la estructura. En este marco, si bien contaban con tareas planificadas hasta 1973, el director del astillero denunció demoras en la llegada de la chapa naval. Frente a la persistencia de estos inconvenientes y ante la firma de un convenio con la Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA) –para la construcción de cinco unidades navales en conjunto con la empresa Astilleros Argentinos Río de La Plata S.A. (ASTARSA)–, la dirección buscó anticipar la compra de este insumo en el exterior de manera de prever la “cobertura” de posibles “claros” en el desarrollo de los futuros trabajos (Cafasso, 2004).

La construcción de buques bajo el esquema de prototipos atentaba contra la racionalidad económica y era una de las cuestiones que resentían los niveles de productividad de la empresa.<sup>67</sup> Carranza reclamaba: “¿Por qué se trata a esta industria como un sector enfermo de la economía nacional, a la que se le debe aplicar solo terapéuticas de emergencia, dándole los trabajos mínimos para subsistir?”.<sup>68</sup>

El capitán vinculó estas problemáticas a factores externos a la empresa. Una serie de condiciones estructurales y coyunturales fueron las que, en el discurso empresarial, condicionaban en forma negativa el funcionamiento productivo:

Si a la industria naval se le dan los medios, si continúa la afluencia de órdenes de construcción y si se pudiese llegar a un plan de construcciones de mediano plazo, no un plan de E.L.M.A. o un plan de Y.P.F. sino un plan nacional, con series de buques similares, se podrían también alcanzar condiciones internacionales de precios y tiempos de construcción.

Estas expresiones fueron reiteradas en presencia del general Onganía con motivo de la botadura conjunta de los barcos Río Pa-

67 “La industria naval requiere continuidad” en *Revista Marina*, n° 390, abril de 1970, pp. 14-16.

68 Capitán de navío Enrique Carranza en “Se entregó el ‘Cipolletti’” en *Revista Marina*, n° 395, septiembre de 1970, p. 11.

raná y Río Cipolletti.<sup>69</sup> Así, la discursividad del presidente de la empresa lo ubicaba como un defensor del astillero, de su capacidad y calidad constructiva, y, por ende, de sus trabajadores.

## El director y la representación sindical

El Segundo Congreso Panamericano de Ingeniería Naval y Transportes Marítimos, realizado en la ciudad de Río de Janeiro en los primeros días del mes de junio de 1969, eligió presidente del Instituto Panamericano de Ingeniería Naval (IPIN) al capitán de navío Enrique Carranza.<sup>70</sup> Al respecto, una editorial argumentaba lo siguiente:

...la elección premiaba, puede decirse, al luchador infatigable, al hombre de mar serio y responsable, querido y respetado por todos [...] a sus cualidades de directivo, por su desempeño al frente de una compleja empresa que, en nuestro país, tiene la tremenda “desventaja” de pertenecer al Estado, resultando, en consecuencia, blanco permanente –directo o indirecto– de los poderosos, “factores de poder” que se oponen a cualquier tipo de estatismo.<sup>71</sup>

Al año siguiente, el 31 de diciembre de 1970, el programa televisivo “Todos Nosotros” presentó la nómina de las once personalidades consagradas por dicho ciclo como “los argentinos del año”. La elección del capitán de navío Enrique Carranza como empresario del año destacó: “Su acción en favor del desarrollo de la construcción naval en la Argentina y debido a que fue la persona que transformó al Astillero Río Santiago en un complejo de primera

---

69 “Dos buques al agua” en *Revista Marina*, n° 390, abril de 1970, pp. 14-16.

70 El capitán Enrique Carranza egresó en 1931 de la carrera naval recibiendo el premio Almirante Brown. En 1956, alcanzó al rango de capitán de navío y fue nombrado jefe del Arsenal de Puerto Belgrano. Se desempeñó como intendente de la ciudad de La Plata en el período comprendido entre el 27 de mayo de 1957 y el 1° de mayo de 1958. En 1960, ingresó a la empresa AFNE con el cargo de vicepresidente. “Renunció el presidente de AFNE Capitán de Navío Enrique Carranza” en *Revista Marina*, n° 455, marzo de 1976, p. 13.

71 “Es presidente del Instituto Panamericano de Ingeniería Naval el Capitán Enrique Carranza” en *Revista Marina*, n° 381, junio de 1969, pp. 16 y 17.

magnitud en Sudamérica, fue seleccionado como dirigente de empresa del año”.<sup>72</sup>

La figura del director de la empresa tuvo sin lugar a dudas una impronta significativa en la constitución de las relaciones laborales. Son múltiples las dimensiones de su acción para con el colectivo de trabajadores y tanto más variadas, disímiles y contradictorias las percepciones de estos sobre su gestión. Su discurso paternal y protector, basado en la “defensa del astillero” y de la “fuente de trabajo”, encontró pronta recepción en la conducción sindical. Dicho eje conceptual se articuló en una acción gremial que operó como dique de contención de la conflictividad y fue el principal garante del orden industrial.

La gestión de Carranza, considerada una “época”, configuró un régimen de autoridad. Sus posiciones frente a lo que consideró beneficios laborales y sobre la conflictividad de base conforman elementos ineludibles a la hora de reconstruir las formas de organización y lucha de estos trabajadores, y su inscripción en la conflictividad social que se desarrolló en el preludio del proceso represivo desplegado por la última dictadura militar.

La apelación permanente a la capacidad de sacrificio de los hombres trabajadores de AFNE ante las adversidades que afrontaba el astillero y la tarea naval, en general, compuso una parte sustantiva de su discursividad. Tales argumentaciones conjugaron nociones de valor, hombría y patriotismo en la forma de una permanente apelación al compromiso obrero en calidad de sostén excluyente de la sobrevivencia de la empresa:

...personalmente afirmé al Señor Presidente que los hombres de AFNE no se dejarán abatir por las contrariedades ni vencer por los inconvenientes y sacrificios que debieran soportar; y que llegado el momento estarían en condiciones de cumplir sus compromisos. No fue tarea fácil mantener el espíritu y la fe en los hombres cuando las soluciones demoraban en llegar. El personal, especialmente el más afectado, la masa obrera, soportó

---

72 “El capitán de Navío Enrique R. A. Carranza el empresario 1970” en *Revista Marina*, n° 398, diciembre de 1970, p. 33.

consecuentemente y con paciencia dificultades económicas, creyó y siguió trabajando con redoblado esfuerzo; solo unos pocos desertaron. Esa confianza, esa tenacidad, esa calidad de hombres permite hoy al Astillero Río Santiago [...] exponer una vez más el alto grado de la capacidad y constructiva de su personal al botarse, en una misma ceremonia, dos buques de distintas características pero ambos de compleja y cuidadosa elaboración.<sup>73</sup>

Frente a la fuerza de trabajo, Carranza se presentó como una figura protectora, considerada ante la capacidad de esfuerzo y la calidad técnica. Promovió la idea de que sus esfuerzos se dirigían a defender el trabajo, cuidar su “querido astillero” y conciliar, de forma firme y con justicia, los posibles conflictos. En distintas oportunidades se dirigió a los trabajadores en este sentido:

... había querido realizar la ceremonia en la intimidad para compartirla en forma más directa con la gente del astillero sin distinción de jerarquías y decirles de viva voz, cuánto apreciamos el esfuerzo, el entusiasmo y en algunos casos el sacrificio que pone en nuestra obra común de construir buques y bienes de capital que requiere la Nación para su desarrollo y su independencia económica [...] la necesidad de que los más hagan comprender a los menos que los derechos que se ganan son justos y se gozan cuando se ganan en la discusión cordial y no por actos de violencia; que destruir el trabajo del compañero no perjudica a la empresa sino a todos.<sup>74</sup>

Carranza fue consistente en desalentar la conflictividad sindical como forma de dirimir o asegurar la obtención de un derecho. Inscribir la producción de barcos y de bienes en las necesidades de la “nación” fue la apelación simbólica fundamental en la larga temporalidad en que se desempeñó como director. Así, vincular la eficiencia empresarial a un bien mayor, al que había que contribuir y

---

73 “Acontecimiento en la Industria Naval” en *Revista Marina*, n° 386, noviembre de 1969, pp. 14-17.

74 “En AFNE fue botado el ‘Río Teuco’” en *Revista Marina*, n° 409, diciembre de 1971, pp. 14-15.

defender, fue una construcción alegórica que encontró anclajes en los repertorios militares y también en los sindicales.

Problematicar la figura de Carranza permite incorporar dimensiones a la reconstrucción de la colaboración obrera. Pensar cómo fueron interpelados valores e ideologías a partir de discursos y prácticas empresariales imbuidas de repertorios nacionalistas constituye uno de los mayores desafíos de esta investigación. Esta edificación simbólica funcionó como una herramienta promotora del entendimiento patronal-obrero, condicionó el contenido sobre aquello por lo que valía la pena luchar y, en ocasiones, obturó la posibilidad de emprender la disputa de intereses de clase. Su rasgo singular era abreviar en las nociones de “la nación” y “lo nacional” con sentidos originados en un nacionalismo de corte militar. Los discursos públicos de Carranza apelaron, además, a cierta legitimidad desarrollista a partir de engrandecer el rol del astillero en el proceso de industrialización. Fueron sus alocuciones, basadas en las necesidades y problemáticas del astillero, durante los actos de botaduras de barcos ante autoridades políticas y militares, en reclamo de mayores protecciones y políticas de promoción para la producción naval, las principales formas de ejercicio de esta construcción discursiva:

Todos los países que tienen industria naval la apoyan y la subvencionan en una forma u otra. Nuestro país también lo hace, aunque con recursos limitados; no es la única, otras industrias nacionales tienen regímenes especiales de protección. Pero debe ser una de las pocas en las que permite importar el producto terminado, como es el buque, nuevo o usado, con tanta libertad.<sup>75</sup>

Las demandas ante autoridades militares y civiles abarcaron las necesidades del astillero –continuidades en las órdenes de trabajo y abastecimiento– y cuestiones generales, como incentivos para la rama –límites a la posibilidad de importar el producto terminado: el barco– así como políticas para la industria nacional. Estos componentes del discurso no pasaron inadvertidos para los trabajadores de esta empresa. Vale preguntarse, entonces, qué elementos de una

---

75 “Industria Naval: Opiniones sobre su situación actual y desarrollo” en *Revista Marina*, n° 383, agosto de 1969.

discursividad basada en lo nacional y el nacionalismo contribuyeron a componer, mediante un proceso de apropiación y resignificación, el repertorio obrero de lucha.

Los testimonios y reflexiones de algunos trabajadores, dirigentes sindicales, permiten advertir consideraciones positivas respecto del rol de Carranza en “la defensa del astillero”. Carranza lo “defendía” frente a un estado de amenaza permanente, procuraba el sostenimiento de la actividad a fin “que no falte el trabajo” y cuidaba a la “gente”:

... fue la época, hace poco que murió, un capitán que era presidente, era el capitán Carranza, de lo mejorcito que tuvimos, que vivía en La Plata. Él prácticamente defendía a la gente y cuando hubo un momento que nosotros no teníamos trabajo reunió a la gente y le dijo yo vengo a comunicarles que lamentablemente durante seis meses no vamos a tener trabajo, pero quédense tranquilos que no vamos a tocar a nadie. Así, que cada uno mejore las condiciones de los lugares donde está, se cortaba el pasto, se pintaba, higienizar todo para cuando esté todo. A los seis meses se empezó el trabajo de agarrar los buques grandes, la cantidad de gente que entraba.<sup>76</sup>

---

76 Los testimonios resultados de las entrevistas realizadas serán presentados de forma anónima dado que algunas de las personas entrevistadas han solicitado ciertas reservas en la publicación de sus datos personales, así como cuidados en el tratamiento y publicación de sus relatos o vivencias, en especial, sobre los procesos de violencia y represión de los que fueron víctimas. A fin de establecer un criterio general, se conjugaron una serie de letras con el objetivo de emular las iniciales de sus nombres. La primera referencia a cada entrevista se acompañará de una síntesis sobre la trayectoria laboral y, en caso de tenerlas, de militancia sindical y política de manera de contar con mayores elementos para el tratamiento del testimonio. En este caso, es una entrevista realizada por la autora a JCM en 2008. JCM ingresó a trabajar en el astillero en 1956 como peón en la Sección de Pinturería, fue elegido delegado en 1961 y a partir de 1964 ocupó distintos cargos en el sindicato a nivel local. Fue dirigente de la Lista Azul y Blanca del peronismo ortodoxo. Fue secretario general de la Seccional Ensenada por primera vez en el período 1967-1969, período que interrumpió para ocupar el cargo de presidente del Consejo Deliberante por el Partido Justicialista en la ciudad de Ensenada. Ocupó cargos en ATE a nivel nacional y nuevamente de secretario general de la Seccional Ensenada desde 1975 y hasta 1984, período durante el cual la dictadura militar intervino la seccional e impidió la realización de elección de autoridades.



Estas percepciones se reiteraron en las diferentes entrevistas: “Carranza, excelentísima persona... los trabajadores lo querían todos... muy respetado y un hombre que respetó a los trabajadores a ultranza (...) fue el hombre que más dignificó al trabajador, cuando no había laburo te decía acá no vamos a suspender, vayan a barrer, a mantener” (entrevista a B, 2009).<sup>77</sup> Este testimonio incorporó una cuestión en absoluto menor: fue Carranza, en palabras de este militante sindical, “quien más dignificó al trabajador”. ¿Cómo fue construyéndose esta percepción obrera que consideraba al patrón militar como quien mayormente aseguraba la dignidad de los trabajadores?

Los trabajadores del ARS se agremiaron en la Asociación Trabajadores del Estado.<sup>78</sup> A su vez, conformaron un amplio arco de agrupaciones políticas que, en diferentes etapas, confluyeron en listas para la competencia electoral. La representación gremial de la seccional de Ensenada a lo largo del período analizado permaneció en manos de la lista Azul y Blanca. Los dos primeros testimonios transcritos pertenecieron a militantes sindicales de esta línea. Sin embargo, resulta posible identificar valoraciones similares en aquellos trabajadores que participaron de las agrupaciones combativas y opositoras, que llevaron adelante importantes cuestionamientos al orden industrial construido por Carranza. Ante la idea de un director militar que “dignificó” a los trabajadores, es necesario preguntarse por el lugar que ocupó la demanda y el conflicto.

---

77 B ingresó a trabajar en el Astillero en 1962, se desempeñó como soldador eléctrico en las gradas, fue elegido delegado de sección y posteriormente secretario general de la Comisión Interna de la fábrica. Militante de la Agrupación Azul y Blanca, ocupó por primera vez el cargo de secretario general de la Seccional de Ensenada en 1975 ante la renuncia de Luciano Sanders, electo en 1973. Fue elegido nuevamente secretario general –esta vez por la Lista Blanca– en el período 1984-1987.

78 La Asociación Trabajadores del Estado fue la organización sindical que en 1925 se dieron los trabajadores que cumplían tareas en la Dirección de Navegación y Puertos, y en diferentes talleres navales y portuarios de la provincia de Buenos Aires y el interior del país (Calello y Parcero, 2008: 40). El 9 de julio de 1927, la ATE creó una nueva seccional bajo el nombre de Federación Ensenada que pasó a conformar la Confederación de Trabajadores Estatales. Los primeros afiliados fueron trabajadores del “área de Marina” Base Naval, Escuela Naval, Liceo Naval y Hospital Naval de Río Santiago y Ministerio de Transporte. Documento ATE Ensenada, *80 años de trabajo, lucha y gestión*, 2007.

Abordar las relaciones entre trabajadores, delegados y representantes de base, y la dirección sindical local, en un marco que contemple la acción de un patrón singular, requirió la consideración de una serie de cuestiones. La primera de ellas deviene de la denominación y el tratamiento otorgado a los diferentes sectores del sindicalismo. Los procesos de burocratización de las direcciones gremiales en las décadas del sesenta y setenta superan en complejidad las explicaciones unicasales que señalan enfáticamente la separación de los dirigentes de los intereses de sus representados como proceso central.<sup>79</sup> La imagen restrictiva de los dirigentes burócratas como corruptos y traidores a los intereses de la clase que los promovió a lugares de representación y poder, que despliegan la acción sindical en oposición a bases obreras naturalmente combativas, constituye una representación extendida que requiere de problematización y crítica.

En este libro, direcciones o conducciones locales serán las denominaciones utilizadas para designar a aquellos representantes sindicales que ocuparon cargos de responsabilidad en la comisión directiva del gremio, se encontraron al frente de un conjunto de delegados de base y llevaron adelante las negociaciones y contactos con la dirección de la empresa. Las dinámicas de movilización y protesta, en articulación con cuerpos de delegados y comisiones internas de empresas emplazadas en la región de La Plata, Berisso y Ensenada se presentarán ineludibles para el entendimiento de la acción sindical en el astillero.

La observación en esta escala permite destacar la existencia y centralidad de mecanismos de decisión colectiva —las asambleas— que posibilitaron durante la etapa de auge de la conflictividad la participación de todos los sectores. Por su parte, el período abordado comprendió tres elecciones de autoridades sindicales, en dos de las cuales se presentaron listas opositoras a la Azul y Blanca, a diferencia de las seccionales vecinas, La Plata y Berisso, cuyas conducciones no se sometieron a la compulsa electoral y realizaron elecciones con listas únicas. Las posibilidades de impulsar alterna-

---

79 Esta problemática cuenta con valiosos estudios; abordarlos en su totalidad supera las posibilidades de este escrito (James, 2006; Basualdo, V. 2010b; Ghigliani, 2011; Ghigliani, y Belkin, 2010).

tivas electorales a la conducción gremial se correspondieron, principalmente, con las relaciones de fuerzas establecidas en el ARS en razón de la composición del cuerpo de delegados. Esta oposición se organizó en una innumerable cantidad de pequeñas agrupaciones políticas que confluyeron o no en la conformación de listas para la competencia electoral.

En términos generales, la dirección sindical funcionó como dique del conflicto y fue garante del orden industrial; sin embargo, tardíamente, a partir de las crecientemente desfavorables relaciones de fuerza, comenzó a incorporar parcialmente algunas de las reivindicaciones promovidas por los sectores opositores. Así, los sectores burocráticos retuvieron una importante cuota de legitimidad y consenso al someterse a la competencia en elecciones y no afrontar denuncias de fraude. Una de las modalidades de retención de la representación fue permitir a los delegados, militantes de los sectores combativos, conducir algunos de los conflictos por reclamos salariales y participar como representantes paritarios en las negociaciones colectivas, sin mellar sus vínculos con la dirección empresarial. Por su parte, los resultados alcanzados por estos sectores, que en ciertos momentos contaron con un masivo acompañamiento del colectivo obrero, fueron presentados por las direcciones sindicales como logros propios. De este modo, cuando los sectores combativos transgredieron los límites de la lucha económica y la dirigencia no pudo asegurar la *pax* industrial, ante la intensificación de las prácticas de disciplinamiento por parte de la dirección de la empresa, los dirigentes sindicales supieron aprovechar los quiebres y fisuras que las dinámicas de conflicto ocasionaron en el colectivo obrero movilizado. En otras palabras, luego de haber encontrado cierta utilidad por los márgenes de acción logrados por los sectores más contestatarios, estos se tornaron sacrificables, de manera que la conducción tradicional hegemonizó nuevamente la acción sindical.

En este punto, es posible sostener que el desenvolvimiento interno del sindicalismo en la empresa fue concurrente con procesos regionales y generales de la clase trabajadora, y confluyó con tendencias de largo plazo, dentro del sindicalismo argentino, de fortalecimiento de los mecanismos de control y desplazamiento de las

minorías opositoras. Los nuevos representantes sindicales del ARS fueron alcanzados por los procesos de expulsión y represión a sectores combativos y radicalizados en el bienio 1974-1975. En el astillero, el activismo tuvo un carácter amenazador para los dirigentes regionales. Esta percepción de la dirigencia se expresó en prácticas de obstrucción en el acceso a la participación de los sectores opositores, muchas veces mediante la violencia física, y contó, por momentos, con la complicidad de la dirección militar.

El comportamiento paternal de Carranza y su discursividad basada en la protección del “astillero, el trabajo y la gente” fue exitoso en los años durante los que no existió conflictividad sindical. A su vez, encontró un terreno fértil o receptibilidad en la conducción sindical peronista ortodoxa de la seccional y en parte de la representación gremial en el astillero, dado que compartían, al menos parcialmente, valoraciones en torno al carácter del trabajo y el orden. En un lapso de más de treinta años, la conflictividad fue prácticamente nula. En 1968, los trabajadores del sector de fundición realizaron un paro de actividades que rápidamente fue “contenido” por la dirigencia sindical. El antecedente más cercano fue un paro general realizado en 1959, en el marco de una serie de huelgas nacionales impulsadas por la Confederación General del Trabajo durante el gobierno de Arturo Frondizi. En 1959, la respuesta de la dirección militar del astillero fue contundente:

En el 59, hacía seis años más o menos que estaba en astillero, fue el gobierno de Frondizi. Porque en el 59 que estaba el gobierno de Frondizi hubo como tres huelgas grandes en el país. A Frondizi le hicieron 32 huelgas y la última, creo, no alcanzó a completarse porque deben haber negociado. Pero resulta que a Ensenada nos dijeron de seguir la huelga, pero después nos echaron entre los de marina y el astillero como 149.<sup>80</sup>

El número de trabajadores despedidos seguramente contribuyó a configurar la mediación temporal de casi diez años que existió hasta que los obreros sostuvieran una nueva medida que implicara

---

80 Este testimonio coincide con el relato publicado en un folleto sindical, *ATE Ensenada. 80 años de trabajo, lucha y gestión*, Asociación Trabajadores del Estado, 2007.

la paralización, aunque sea parcial, de la tarea productiva. En esta temporalidad, la conducción sindical tendió a frenar la concreción de conflictos. El paro de las actividades de los trabajadores del sector de fundición en 1968, motivado por el traslado sin aviso de obreros a otras secciones y tareas, ofrece un ejemplo de ello. El 31 de mayo, trabajadores y dirigentes realizaron una asamblea del sector de fundición en el local de la ATE a fin de discutir los resultados de las gestiones sindicales realizadas a partir de la huelga. El acta de asamblea consignó en el punto 1 que los dos operarios trasladados, no pertenecían a la sección antes indicada, en consecuencia las autoridades sindicales estimaron “que el cese de actividades había carecido de motivos verdaderos al no existir una causa valedera para la materialización del paro, las horas no trabajadas no serían liquidadas como jornadas laborables”.<sup>81</sup>

La dirigencia sindical reprobó las medidas inconsultas y avaló la postura empresarial de no liquidar las horas no trabajadas. En ambos conflictos, el de 1959 y el de 1968, contribuyó a desvincular a la empresa de responsabilidades. En el primer caso, el relato sobre el despido de 149 trabajadores no asume la forma de denuncia contra la patronal y hace énfasis en la continuidad de la medida de fuerza por “falta de información”. En el segundo, fue determinante la consideración de inexistencia de una “causa valedera” a fin de deslegitimar la conflictividad de base.

Las modalidades de demandas desplegadas por la dirección de la lista Azul y Blanca resultaron, a nuestro entender, inseparables de la valoración de la figura del capitán Carranza y de su gestión al frente del astillero. En distintas asambleas informaron a los trabajadores los resultados sobre incrementos salariales a partir de replicar las argumentaciones empresariales. En abril de 1969, la conducción local de la ATE elevó a la dirección de la empresa un petitorio de doce puntos.<sup>82</sup> El 23 de abril, convocaron a una asamblea en la sede sindical —estaba prohibido hacer asambleas en el astillero— a los fines de informar a los afiliados el estado de las negociaciones. Frente a

---

81 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada: “Astilleros ‘Río Santiago’ de Ensenada”, Tomo I y Tomo II.

82 *Ibidem*, Tomo II.

noventa trabajadores notificaron los resultados de la entrevista mantenida con Carranza. En el acta de asamblea constó:

1º) Aumento de sueldos. Escapa por completo en estos momentos a las facultades del Directorio de AFNE. Se está trabajando a nivel Ministerial que se devuelva a AFNE, las facultades de fijar el sueldo de su personal, independientemente (sic) los aumentos masivos que puede disponer el Gobierno [...] 12º) Fuente de Trabajo. No es necesario puntualizar los esfuerzos de este Directorio en ese sentido. Pero el trabajo no solo se asegura con órdenes de construcción, hay que construir en el plazo previsto y a los precios convenidos. Para ello se requiere colaboración, dedicación y voluntad de todos y los medios y libertad de acción que debe dar el P.E. a la empresa.<sup>83</sup>

La dirigencia sindical se apropió de los reclamos de Carranza sobre las necesidades de la colaboración obrera. La construcción discursiva que propugnaba “se devuelva a AFNE las facultades de fijar el sueldo de su personal” era no menos que una enunciación falaz, ya que AFNE no había poseído esa autonomía —que el presidente señalaba como un derecho arrebatado— para fijar salarios.

El llamado a cumplir con los ritmos de productividad requeridos por la empresa para asegurar, no ya el aumento salarial, sino la continuidad de la fuente de trabajo subyugó a los representantes sindicales y legitimó, en razón de las amenazas que se cernían sobre el astillero, la compra a precio bajo de fuerza de trabajo altamente calificada. Sin embargo, el conjunto de condiciones que sostuvieron la figura paternal de Carranza mostraron signos de cambios hacia fines de la década del sesenta. La modificación de la razón social de la empresa, con la consecuente obtención de la autonomía tantas veces reclamada, la posibilidad de contar con instancias de negocia-

---

83 Un informe de inteligencia detalla que se presentaron dos mociones ante los resultados de las negociaciones: “Por continuar trabajando normalmente, votaron 57 afiliados, y por el quite de colaboración lo hicieron solamente 32, habiéndose registrado dos (2) votos anulados, no votando un (1) afiliado. Total 92 presentes” (Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada”, Tomo II: Asamblea de la Asociación Trabajadores del Estado filial Ensenada, Sede: Calle Ortiz de Rosas n° 30, folios 23-24).

ción paritaria y el inicio de un ciclo de alza de la conflictividad social arrasaron con las “facilidades” para dicha praxis empresarial.

Durante los días 21 y 22 de octubre de 1969 se realizaron elecciones de autoridades de la ATE. En la localidad de Ensenada se presentó lista única, la Azul y Blanca, que llevó como secretario general al trabajador del ARS Higinio Vega. Finalizó su mandato el secretario adjunto, también trabajador del ARS, Carlos Piergiacomí.

Estuvieron en condiciones de votar 3.028 afiliados. De un total de once cargos directivos, ocho permanecieron en manos de trabajadores del Astillero Río Santiago, y de los 25 vocales, entre titulares y suplentes, 19.<sup>84</sup> La agrupación Azul y Banca monopolizó los vínculos y canales con la conducción nacional del gremio y, hacia 1974, se enroló con sectores afines a Victorio Calabró, vicegobernador de la provincia de Buenos Aires y dirigente sindical de la UOM.

Fue en 1973 que se consolidaron las condiciones para la participación formal de representantes identificados con otras líneas políticas dentro y fuera del peronismo. En 1971, fue electo secretario general por la lista Azul y Blanca Luciano Sanders, pero finalizó su mandato el secretario adjunto Ismael Barros ante la renuncia de este en 1973 a fin de conformar la lista Gris. En 1975 fue electo secretario general Juan Carlos Marín, quien se desempeñó en el cargo hasta 1984, dado que la seccional fue intervenida durante la dictadura militar.<sup>85</sup>

Sugestivamente, las entrevistas realizadas a activistas que no adscribieron al peronismo ortodoxo también contuvieron valoraciones de la figura de Carranza, como equivalente a la “época” de mayor trabajo, desarrollo y “grandeza” del astillero, pese a la existencia de reflexiones en torno a su autoritarismo a la hora de construir un régimen laboral:

Carranza era un viejo, que dentro de ser milico era nacionalista  
(...) Carranza tenía la contradicción de que era un tipo que te

84 Los cargos que quedaron a cargo de trabajadores del ARS fueron el secretario administrativo, secretario de Organización, secretario de Actas, secretario de Acción Social, secretario profinanzas, revisores de cuentas 1° y 2° y el revisor de cuentas suplente. Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada”, Tomo II.

85 Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada, *80 años de trabajo, lucha y gestión*, 2007.

caminaba la fábrica, estaba, pero era un régimen militar, no nos hacían hacer la venia a la mañana porque era una fábrica, pero era un régimen, pero, él tipo, dentro de ese régimen, por el astillero yo al menos lo veía caminar, lo veía hablar, lo que sí siempre tenía trabajo y nunca tenía aumento para astillero, pero era un tipo nacionalista, era milico. Carranza daba como faltaba (...) lo que pasa que eran seis mil y pico de laburantes, vos tenías un buen comedor, buenas duchas.<sup>86</sup>

Este testimonio permite iluminar algunas cuestiones. Carranza, para este trabajador, presentaba una contradicción: era el “mílico” que aseguraba el trabajo, pero nunca tenía el dinero que ese trabajo valía, estaba presente en la empresa, pero solo le faltaba exigir la “venia” a los trabajadores, como si fuesen militares. Era el director quien aseguraba un buen comedor, buenas duchas. Una certeza aparece vinculada al capitán Carranza: era, sobre todo, nacionalista. El nacionalismo fue un vector destacado de interpelación a los obreros del astillero. Cantera inagotable de legitimidades, proveyó a la gestión empresarial de una alta valoración en el colectivo obrero. Trabajar y defender el astillero se asimilaba a defender la nación.

La condición de militar, que señalaba una diferencia fundamental entre obreros y patronos, obligó a distinguirlo de otros marinos: “Carranza, no sé cómo encajarlo a veces, fue el militar por excelencia, fue el militar que más tiempo estuvo en la jefatura del astillero, pero fue un tipo que a lo largo de los años fue el que más peleó para defender el astillero, desde su ideología, desde su preparación y desde su responsabilidad”.<sup>87</sup>

---

86 NTM ingresó a trabajar en el astillero en agosto de 1970 a la edad de 20 años. Ingresó como ayudante de soldadura y se perfeccionó en el ARS como cañista en la especialidad de galvanotera (galvanizado de tuberías). Durante la etapa de nuestra investigación, no militó sindicalmente, integró las líneas combativas del sindicalismo en el ARS a partir de retorno de la democracia en 1983. En la actualidad continúa trabajando en el astillero.

87 P ingresó a trabajar en el astillero en 1969 con 19 años, era hijo de un capataz de sección y fue destinado al área técnica como apuntador de maniobras. Rápidamente pidió el traslado al área productiva, en la sección maniobras. Fue militante de la Juventud Peronista y elegido delegado de sección. Conformó la lista Celeste, en enero de 1976 fue secuestrado ilegalmente y estuvo desaparecido cinco días. Producto de importantes movilizaciones de los trabajadores



Los procesos de organización de base que se desplegaron a partir de 1973 tensionaron estas valoraciones: “Carranza nos cargaba de culpa, haciéndonos cargo de cualquier problema que se pudiera suscitar adentro de la fábrica” (ídem). Sin embargo, incluso activistas de sectores combativos le conceden cierto carácter dialoguista basado en el “respeto mutuo”. Para algunos de los trabajadores entrevistados, el fracaso de la estrategia dialoguista de Carranza motivó su renuncia y dio paso a las segundas líneas de oficiales, percibidas como más violentas y represivas, “de apretar más el cuello” (ídem). Otro dirigente gremial reflexiona:

El capitán Carranza me pareció un hombre muy consciente, yo tuve mucho trato con él, sobre todo durante las discusiones paritarias, no dudó en un momento en salir con nosotros a la calle por falta de trabajo, salió con los trabajadores, salimos del brazo juntos (...) pidiendo por trabajo para astilleros, salió con nosotros en una movilización pidiendo por trabajo, a la plaza Belgrano. Era un hombre que quería al astillero.<sup>88</sup>

Un director militar que se movilizó con los trabajadores en reclamo de más trabajo sin dudas constituye una imagen de enorme potencia. Ante el interrogante sobre si representó los intereses de los trabajadores o los de la Armada, la respuesta se torna ambigua:

Yo creo que representaba a un sector de la Marina (...) a mí, el trato que tuve con él, me dio esa sensación de profunda vocación de servicio por el astillero, tan es así, lo que a mí más me llamó la atención que siempre lo cuento es que salió a la calle con nosotros (...) no permitía las asambleas adentro, nosotros las impusimos, pero no las reprimió tampoco, tampoco reprimió

---

del astillero, fue liberado con vida, pero debió abandonar su trabajo por seguridad, por lo que fue despedido. En la actualidad trabaja en el astillero.

88 SM ingresó a trabajar en el astillero en 1969 como medio oficial en grúa, en el sector de maniobras generales. Fue elegido delegado de la sección, participó de la lista Celeste. Fue detenido ilegalmente por primera vez en 1975, legalizado y liberado después de varios meses; por seguridad tuvo que renunciar a su trabajo en el astillero. Partió al exilio interno y fue nuevamente secuestrado en 1976; estuvo detenido-desaparecido en distintos CCD. Desde 2006 y hasta la actualidad, trabaja en el astillero.

mió la organización en el lugar de trabajo, en ningún momento nos reprimió (ídem).

Ante el interrogante sobre las medidas disciplinarias, entre las que se destaca la implementación del *lock out*, nuevamente Carranza aparece separado de la violencia:

Carranza siempre tuvo una mirada, una perspectiva muy por los trabajadores (...) él quería evitar todo tipo de conflicto (...). Yo no creo que haya sido Carranza el que ideó eso. Carranza para mí, las circunstancias de ese momento lo superaron, porque no era solo él, ahí estaba el contraalmirante Schiller, que era el jefe del servicio de la Marina, otra línea, era la línea dura (ídem).

El conjunto de los testimonios analizados permite reponer la valoración y la experiencia obrera en torno a un período durante el que las condiciones de trabajo en la planta fueron “muy duras”. Sumado a esto, la temporalidad abordada en este libro abarcó episodios de violencia y una represión de magnitudes brutales. Pese a estas cuestiones, las memorias obreras resguardan a Carranza de responsabilidades en la eclosión de estos procesos. Resultan llamativamente minoritarias las voces que ofrecen alguna disonancia con esta perspectiva. En el ARS, el sistema de cooperación y dominio sostenido de forma simultánea sobre la fuerza de trabajo se sostuvo, en parte, en el paternalismo militar de su dirección, y apeló a una construcción discursiva en torno a “lo nacional” y “el nacionalismo” que lo diferenció de otras grandes empresas estatales y privadas.

## Capítulo 2. El orden industrial en el astillero

### **Reconstruir el discurso empresarial: los usos de “la nación” y “lo nacional”**

Este capítulo aborda la producción empresarial de colaboración con la empresa. La dirección del astillero promovió, no solo la identificación y la incorporación más o menos pasiva de los trabajadores a los intereses empresariales, sino que apeló (y exigió) expresiones de “lealtad y deber” sustentadas en un discurso sobre lo estatal basado fuertemente en el nacionalismo militar de los marinos. Estos discursos y comportamientos se inscribieron en un proceso de largo plazo de construcción de mecanismos de involucramiento. El objetivo principal fue avanzar en la delineación de un “tipo de trabajador” (Sierra Álvarez, 1990). Qué elementos fueron predominantes en la conformación del discurso empresarial en cada etapa, cuáles signaron una praxis empresarial de gestión de la fuerza de trabajo en el espacio productivo y qué signos de contradicción aparecen tempranamente son algunas de las cuestiones aquí abordadas.

Los discursos esgrimidos por Carranza tuvieron diferentes matices en relación con los distintos interlocutores a los que estuvo dirigido. Pese a esto, vale señalar que, en términos generales, se compusieron de un conjunto de sentidos que encontraron en la apelación a “lo nacional” un eje ordenador. En el interior de la fábrica, el discurso dirigido a los trabajadores igualaba el trabajo en el astillero —a partir de nociones de esfuerzo, valor y sacrificio— al “bien de la nación”, y presentaba la labor productiva como un valor superior, que requería de enorme compromiso con un proyecto

empresarial y con el Estado, representado por AFNE, que, a su vez, se correspondía con el bienestar obrero.

Este discurso se complementó con otro más atento a los intereses de la ARA, en sintonía con los discursos industrialistas de las FF.AA. Sintéticamente, las diferentes facetas del discurso se articulaban en dos enunciaciones: una, dirigida al interior de la empresa, basada en la apelación permanente al esfuerzo y destinada a promover instancias de compromiso de los trabajadores; y otra, atenta a la “agenda militar”, en razón de interpelar a los diferentes actores en pos de los intereses estratégicos de la Marina de Guerra.

Ambos ejes, en distintas coyunturas, coexistieron con un discurso dirigido a una esfera pública más amplia, constituida principalmente en torno a un círculo de industriales navales.<sup>89</sup> Esta tercera dimensión se desarrolló de forma más dinámica y con constantes modificaciones de acuerdo a los cambios en la coyuntura económica y política. El discurso público se orientó a posibles constructores navales, pero también a un conjunto de actores con incidencia en la definición de las políticas industriales. Apeló a vectores muy contundentes: sustentado en cierta “legitimidad desarrollista”, apuntó intervenciones sobre el proceso económico y reclamó protecciones e incentivos para la rama naval.

La cuestión de la nación y lo nacional fue fecunda al poblar un arco diverso de discursos políticos desde los inicios del siglo XX latinoamericano. La investigadora Patricia Funes sostiene que “la nación” como idea y valor a defender tuvo las propiedades de conjugar en sí valores como la emoción, lo individual, lo colectivo y lo cívico (Funes, 2006). Las ideas vinculadas a “salvar o construir la nación” presentaron una profunda persistencia, ocuparon a distintos sujetos sociales e implicaron diferentes interpretaciones, apropiaciones y usos. Dichas nociones funcionaron como elementos de politización instrumental; en este caso, fueron útiles para apelar a una identidad superior a fin

---

89 El *Boletín Naval* otorgó un lugar privilegiado a la voz del capitán Carranza y reiteró, a lo largo de la década de 1960 y la primera mitad de la siguiente, la necesidad de consolidar una “conciencia marítima”. Dicho estado de conciencia comprendía la convicción de la necesidad de avanzar con políticas que promovieran el desarrollo industrial nacional a fin de fortalecer la defensa nacional y, como consecuencia de ambas, acrecentar el rol de la Armada Argentina y su autonomía militar y económica.

de revestir de legitimidad un orden industrial y productivo que exigió esfuerzos y compromisos. De este modo, el instrumento simbólico que compuso la tríada nación-desarrollo-defensa buscó sobreponerse a intereses particulares y colectivos (de clase) y se desplegó sobre un conjunto de sentidos volcados sobre el “hacer barcos”.

Por su parte, una vez consumada la nueva forma societaria, la construcción discursiva se desplazó hacia una articulación de imágenes centradas en el orden de lo productivo. A la representación del ARS como empresa pública de valor estratégico en el desarrollo nacional, se sumaron menciones a niveles de eficiencia y eficacia que equiparaban el funcionamiento productivo y de gestión de la fuerza de trabajo al de una empresa privada. Parte de esta estrategia fue señalar “escollos” a superar, asentados en condiciones externas a la fábrica, que generaban que los procesos de producción de un barco fueran prolongados y los costos altos en relación con astilleros de otros países.

La necesidad de mantener empleado de forma permanente un colectivo de trabajadores con alto nivel de formación, independientemente del nivel de actividad de la fábrica en cada coyuntura, cargó el discurso patronal de nociones de protección y resguardo. La paralización de la producción en el astillero constituía *a priori* un ataque a “la nación” y el incremento de las condiciones de vulnerabilidad permanente en que se encontraba la “fuente de trabajo”. Este discurso fue reinterpretado por sectores obreros y de la representación sindical como un puente común para la defensa de intereses y se plasmó en los repertorios de lucha de las diferentes agrupaciones. De este modo, la construcción discursiva desplazaba al conflicto como forma de resolución de la disputa de intereses.

Entonces, si durante los primeros veinte años de existencia de AFNE el factor trabajo no resultó una cuestión problemática, ¿cuáles fueron las preocupaciones de la gestión empresarial que se volcaron en sus discursos públicos? Sin lugar a dudas, una de las principales cuestiones se encontró circunscripta a la cuestión productiva.

El proceso productivo se iniciaba con la generación del proyecto de construcción de una unidad naval, es decir, con el diseño del barco a construir o, en la mayoría de los casos, con la adquisición

de los planos de construcción. Posteriormente, se procedía a la consumación de una orden de trabajo –la adjudicación y la firma de convenio–, momento clave, en especial si los armadores eran una empresa estatal o una repartición pública, supeditada a cuantiosas tramitaciones burocráticas y financiaciones diversas cuya resolución podía extenderse largamente en el tiempo. La planificación de tareas, una vez superada esta primera instancia, debía enfrentar un segundo y no menor desafío: la compra del paquete de importación –fundamentalmente del acero naval– que permitía el inicio de las tareas. Una vez superados estos procesos, se daba paso a la tarea productiva: el armado en el taller, el posterior trabajo en grada, la botadura, el alistamiento y la puesta en funcionamiento y prueba del nuevo buque. En cada una de estas instancias se producían “claros” o “vacíos” que podían ocasionar considerables demoras y variaciones temporales que resentían las diferentes etapas y afectaban el cumplimiento de los plazos de entrega estipulados.

A estas cuestiones atendería enfáticamente el discurso de Carranza al señalar la reducida participación de buques de bandera argentina en el comercio exterior –mayoritariamente a cargo de fletes bajo pabellón extranjero– y la necesidad de instrumentar políticas de Estado tendientes a la integración de la industria naval.

En 1970, el Decreto del Poder Ejecutivo N° 52 permitió la compra, con menores gravámenes impositivos, de unidades navales construidas en el extranjero con 15 y 20 años de uso.<sup>90</sup> Sobre este tema, Carranza afirmó:

El tonelaje de segunda mano puede resultar a menudo una inversión favorable para los países en desarrollo, aunque las posibilidades de financiación sean menores, especialmente si la edad del buque supera los diez años. Estas son las “recomendaciones” que sectores interesados de países de alto desarrollo industrial llevan a los congresos internacionales para desalentar aspiraciones de países en desarrollo.<sup>91</sup>

---

90 “El decreto 52/70 Opiniones de armadores e industriales sobre sus efectos”, en *Revista Marina*, n° 393, julio de 1970.

91 “En AFNE se botó el ‘Río Calchaquí’”, en *Revista Marina*, n° 397, noviembre de 1970, pp. 22-25.

Carranza se oponía a la política que favorecía la compra de unidades usadas y destacaba los avances de la producción naval local:

Este buque, que vamos a botar en unos instantes, es la mejor demostración de lo que afirmo; lleva incorporado un alto porcentaje de materiales y equipos de industria nacional, desde el motor diésel de la planta propulsora, las calderas y grupos eléctricos hasta los botes salvavidas y las ventanillas; desde las tuberías y cables eléctricos hasta las alfombras; elementos todos que eran importados en las primeras unidades construidas en este astillero y en otros astilleros nacionales.<sup>92</sup>

Meses más tarde, retomaría una política prioritaria de su gestión como fue la de establecer contratos para la construcción de busques dentro de la estructura estatal-industrial:

En estos momentos tan especiales que viven en el mundo los astilleros por la gran demanda de nuevos buques, cuando armadores extranjeros buscan gradas en nuestro país, y hábiles representantes nos ofrecen atractivos contratos, al interés meramente comercial de la empresa sobreponemos el interés nacional, y esperamos confiados las órdenes de construcción para las flotas estatales, que deberán colocarse en breve plazo para poder cumplir las metas impuestas por el Gobierno Nacional.<sup>93</sup>

En el mismo discurso, Carranza incorporó datos económicos sobre el comercio exterior: "...sobre un total de 336.000.000 dólares, que genera nuestro comercio exterior, solo 62 se transportan en nuestros buques, y la bandera extranjera disfruta de los restantes 274 millones...".<sup>94</sup> Los actos de botadura en el astillero con presencia de autoridades militares, políticas y empresariales aseguraron una audiencia de relevancia, no siempre cómoda, para Carranza. La mayor parte de estas alocuciones fueron frente a autoridades de la Marina y, en ocasiones, frente a uniformados de otras fuerzas, como

---

92 Ídem.

93 "Recibió ELMA el 'Río de la Plata'", en *Revista Marina*, n° 399, enero-febrero de 1971, pp. 9-10.

94 Ídem.

el presidente de facto Juan Carlos Onganía. Carranza, sin apartarse de su pertenencia a la Armada, consideró: “La política para desarrollar nuestra industria nacional ha sido determinada por el Gobierno de la Revolución Argentina al aprobar por el Decreto N° 46 del 17-6-70”.<sup>95</sup>

De este modo, Carranza construyó discursos específicos y diferenciados dirigidos al interior y exterior de la fábrica, de acuerdo a las distintas audiencias, tendiente a interpelar a diferentes intereses, económicos y comerciales, y a las disímiles identidades. Así, el discurso destinado a empresarios y a constructores de la industria naval destacaba el rol de AFNE en los procesos de consolidación y avances tecnológicos para la rama. En su discurso por el aniversario de los veinte años de la empresa, destacó:

AFNE, en materia de industria naval, no solo logró hacer un astillero de primera magnitud, como el concretado en Río Santiago, sino también ponerle el hombro a toda la industria naval nacional, a la pequeña, a la mediana y a la grande, cumpliendo los objetivos que le fueron fijados, pero además obteniendo el reconocimiento de todos los sectores vinculados directa o indirectamente a la industria naval.<sup>96</sup>

El discurso sobre “lo nacional” permitió eludir diferencias políticas e ideológicas frente los diferentes gobiernos y aseguró una permanencia relativamente prolongada del directorio. Las nociones de eficiencia, de calidad productiva y de gestión económica y comercial fueron vectores que fortalecieron la multidimensionalidad del discurso empresarial. Se sumaron a este esquema discursivo nociones sobre el valor estratégico de su producción, que fueron atadas a cierta “identidad naval” y a “un proyecto nacional” con eje en la cuestión militar. Esta estrategia discursiva fue desarrollada con

---

95 “El costo del prototipo es desalentadoramente alto”, *Revista Marina*, n° 400, marzo de 1971, pp. 20-21. En este marco, el artículo n° 112 del Decreto N° 46/1970 señalaba como objetivo: “Acrecentar la participación nacional en el mercado de fletes y seguros de nuestro comercio exterior para facilitar el acceso a nuevos mercados, evitar presiones sobre la balanza de pagos y contribuir, consecuentemente, al desarrollo de la industria naval nacional”.

96 “20 años al servicio de la industria y el país” en *Revista Marina*, n° 425, junio de 1973, pp. 14-17.



relativa autonomía del gobierno de turno y mostró claros signos de eficacia –en términos de hegemonía– en la gestión y en la construcción de la colaboración del colectivo de trabajadores.

El orden industrial comenzó a evidenciar grietas, fugas de sentido y resistencias precisamente cuando la dirección alcanzó el objetivo buscado –“funcionar como una empresa privada”– bajo la modalidad de sociedad anónima estatal. La consecuente institucionalización de vías de negociación paritaria permitió el avance de nuevas formas de participación sindical, y asentó las condiciones para la ruptura de la marcialidad militar imperante en el régimen de autoridad.

La gestión a cargo del capitán de navío se extendió desde 1963 hasta 1975; en el año final de su mandato, tomó las riendas de las políticas disciplinadoras más violentas, implementó el *lock out* y propició el quiebre y las disputas entre los distintos agrupamientos obreros. Enrique Carranza se retiró días antes de que la represión se sistematizara bajo la forma de terrorismo de Estado.

### **La gestión militar de la fuerza de trabajo**

La reconstrucción de un tipo distintivo de gestión parte de la modalidad de “autoridad” construida por los marinos, y su despliegue en un orden productivo y en el espacio físico. La cotidianeidad, el cómo “hacer barcos”, estuvo atravesada por la presencia militar. La hipótesis que guía esta investigación indica que la profundización de la militarización y ocupación del espacio productivo fue la respuesta a la acción colectiva de los trabajadores, pero que, como tal, se ancló en prácticas sostenidas largamente en el tiempo.

Foucault plantea que la disciplina se construye, entre otros elementos, a partir de un sistema de “distribuciones” e indica que “procede ante todo a la distribución de los individuos en el espacio”; la espacialidad se constituye, entonces, en un “espacio disciplinado”:

Se trata de establecer las presencias y las ausencias, de saber cómo y dónde encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada

instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para utilizar. La disciplina organiza un espacio analítico (Foucault, 2002: 147).

El ordenamiento construido por la oficialidad de la Armada implicó, en este período, impedir la circulación de los trabajadores; el espacio de la empresa era un espacio controlado, hegemonizado, era un “espacio útil” que establecía “un sistema de relaciones” vigiladas. Distintos testimonios permiten acceder a sentidos fuertemente contradictorios.<sup>97</sup> En términos generales, priman la alta estima por la fábrica, la labor y la memoria de “la mejor época” y, en un segundo momento, afloran críticas o cuestionamientos a partir de los que fue posible desandar algunas cristalizaciones y repeticiones. Las expresiones sobre los marinos se componen de valoraciones ambivalentes, que pueden resaltar sus capacidades, pero hacen lugar rápidamente a la sobreactuación del trato militar que propinaban los marinos a los trabajadores o a procesos de vigilancia y control que, en no pocas ocasiones, alcanzaron expresiones de llamativa violencia.

Los primeros testimonios que analicé pertenecen a trabajadores y dirigentes sindicales que sostuvieron las relaciones y la comunicación con la patronal con anterioridad a la negociación del primer Convenio Colectivo de Trabajo. Los integrantes de la lista Azul y Blanca mantuvieron un canal único hasta 1973 y, en gran medida, después, pero, sin lugar a dudas, retuvieron las formas de intercambio en el período comprendido entre 1969-1972. En referencia al trato con militares, más allá de las valoraciones volcadas sobre el capitán Carranza, el informante destaca que el trato con ellos era, en general, “muy duro”:

Como el astillero pertenecía al Ministerio de Defensa, antes había pertenecido al Ministerio de Marina, todas las directivas venían emanadas de estos porque el presidente era un almirante,

---

97 Encontramos en los diferentes testimonios expresiones grandilocuentes sobre el astillero: “Es la fábrica, es Perón, es la Argentina” o “El astillero era el mundo”, que se presentaron como introducción o remate a muchos razonamientos, relatos e interrogantes.

de un capitán, tal es así que una vez en pleno paro ahí adentro en un local en el astillero mismo nos mandaron a infantería de marina, con bayonetas y todo a sacarnos (...) en el año 62, 63, cuando Alsogaray era el ministro de Economía nos quiso pagar con bonos del empréstito 9 de julio<sup>98</sup> a lo que nosotros nos negamos rotundamente, y en represalia nos mandaron a la infantería de Marina (entrevista a B, 2009).

La ocupación del espacio productivo por la Infantería de Marina constituyó una constante (ídem). Aún en los años en que no se registró conflictividad, ocupar el espacio productivo con una fuerza de choque fue la respuesta de la empresa ante toda reunión de manera de asegurar la hegemonía en el uso de la espacialidad. En un período durante el que las negociaciones con la dirección de la empresa no contaban con canales institucionalizados, la dirigencia sindical sostuvo esporádicos encuentros con los marinos; algunos testimonios refieren a estos momentos:

Con los militares eran reuniones muy duras, yo tuve muchos enfrentamientos con Massera, porque nosotros teníamos que ir por los problemas de la Escuela Naval Militar, que eran todos afiliados nuestros, los muchachos de Liceo Naval eran todos afiliados nuestros, los muchachos del Hospital Naval [que] en ese tiempo eran todos afiliados nuestros... nosotros teníamos fabricaciones militares en Berisso, Astilleros... y la lucha fue muy dura, muy dura. Yo me acuerdo con un general que tuvimos un problema bastante groso de fabricaciones militares de Berisso, y que me dijo, si esto no se termina lo vamos a terminar de otra manera, amenazándome (...) y enfrente, como director de la Escuela Naval, nosotros teníamos un gravísimo problema, enfrentarnos con Isaac Rojas, era el director, y a mí casi me detienen por hacer una asamblea ahí adentro y eso no se permite (ídem).

---

98 Los títulos públicos del Empréstito de Recuperación Nacional 9 de julio fueron emitidos por el ministro de Economía Álvaro Alsogaray en 1962, por la suma de 15.000 millones de pesos moneda nacional, con un interés del 7 % y por un plazo de 25 años.

El entrevistado refirió a dos de los almirantes más resonantes de la historia de la ARA: Rojas y Massera.<sup>99</sup> Ambos tuvieron participaciones rutilantes en procesos represivos. Rojas estuvo a cargo de los bombardeos a la población civil en la Plaza de Mayo, que dio inicio a la dictadura autodenominada “Revolución Libertadora” en septiembre de 1955, y Massera, integrante de la Junta Militar que tomó el poder el 24 de marzo de 1976, fue el jefe de uno de los centros clandestinos de detención más grandes del país, la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA). En esta instancia, los testimonios indican que la dirección sindical, que no había generado enfrentamientos con los militares a cargo de las empresas o reparticiones públicas, ante la necesidad de establecer diálogos para plantear reclamos y demandas obreras, enfrentaban posiciones muy duras y actitudes amenazantes. Estas circunstancias se sostuvieron largamente en el tiempo:

...el trato era así, muy militar, el trato para los delegados era muy embromado, los jefes actuaban sobre la base de que ellos tenían un respaldo muy grande, no les daban bola a los delegados, recién cuando se dieron cuenta de todo el cambio que hubo, pero por lo general era eso, pasar por arriba, un régimen de autoridad muy militar, muy de marina (entrevista a SM, 2009).

Nos preguntamos entonces, cómo se desarrollaron las relaciones entre operarios y marinos. Los testimonios reiteran la existencia de un orden fuertemente militarizado, pero agregan matices y contrastes:

Los milicos servían para el orden cerrado. Saludo 1, saludo 2, pararse firme, el golpe en el taco, el uniforme, estar bien afeitado, eso sí, tenían una barra técnica que era realmente buena, eran milicos de baja graduación, ingenieros, o tipos muy medidos en el tema. El capitán Boa, al que le debemos el haber fabricado grandes motores diésel, era capitán, no era almirante,

---

99 La antropóloga Rosana Guber indaga los liderazgos y la construcción de autoridad en la ARA en torno a la noción de linajes navales y destaca las figuras de los almirantes mencionados por su condición plebeya, de “morochos”, en el interior una fuerza fuertemente elitista (2008).

y así muchos otros. Soldadini, que era el que marcaba toda la red de logística y abastecimiento era capitán, no era almirante. Ahora, eran tipos que a las siete de la mañana armaban trabajo porque a las seis de la mañana ya estaban en el astillero, cuando su obligación era aparecer a las siete y eran las seis, siete de la tarde y todavía estaban dándole (entrevista a C).<sup>100</sup>

El testimonio hace hincapié en la marcialidad, incluso al señalar cierta impostura o superficialidad; sin embargo, recupera la capacidad técnica de los marinos de bajo rango, aquellos que llevaban adelante la cotidianeidad del proceso productivo. A esto suma la presencia de “mandos medios”:

...ellos veían [los marinos] muy mal que nosotros planteáramos reivindicaciones laborales, reivindicación de guita, de planes de vivienda, a los gorilas en general les cae mal, porque más gorila que el milico es el ingeniero naval, se creen que son oficiales de la Armada y son peores porque entienden mucho más de laburo que los milicos.

Cabe destacar que el control de la espacialidad fabril estuvo totalmente en manos de los marinos en toda esta etapa; las acciones obreras que transgredían esta marcialidad se desarrollaban, clandestina y solapadamente, en los espacios grises que escapaban a la vigilancia armada. Generar instancias colectivas de reunión fabril fue uno de los grandes desafíos que afrontaron los activistas de base. Realizar asambleas, reuniones y circular fuera del lugar de trabajo se encontraba prohibido. La práctica sindical se desplegaba fuera del espacio físico de la empresa:

... no había conflicto, si había un paro en una sección de la fábrica a los 10 minutos venían los camiones de infantería con los infantes de marina y a punta de fusil te sacaban, plantaban a los milicos como forma de sostener el respeto y evitar/contener

---

100 C ingresó a trabajar en el Astillero Río Santiago como peón en 1974. Se formó como ingeniero mecánico. Se especializó en calidad en la producción de turbinas para centrales atómicas, ocupó cargos gerenciales en la fábrica. A partir de 2005 fue vicepresidente del astillero hasta 2008. Es dirigente de la Lista Verde de la Asociación Trabajadores del Estado desde el retorno de la democracia en 1983. Se le realizaron varias entrevistas entre 2008 y 2014.

la queja (...) en el astillero estaba prohibido hacer asambleas o juntarse más de tres, tres era subversivo, fuera lo que fuera (entrevista a P, 2014).

Si “tres era subversivo”, ocupar y hacer uso del espacio fue uno de los mayores logros en el proceso de fortalecimiento de la capacidad de expresión y protesta de los trabajadores y representantes sindicales. Estas fueron las condiciones iniciales a partir de las que profundizaron la organización sindical. Sin dudas, el espacio fue eje de una disputa creciente:

Hasta que un día salió la idea, la conversamos entre todos los grupos y decidimos tomar 15 minutos del primer horario de comida con 15 minutos del segundo, tomábamos los 30 minutos esos, hacíamos la asamblea y no íbamos, el que había comido se iba a trabajar y el que no, se iba a comer. Hicimos la primera asamblea de sorpresa, justo frente a la dirección, nosotros le llamábamos “el pastito” a eso, ahora es pedregullo, pero antes ahí había pasto cuidado y había una H para que bajara el helicóptero. Y a los 10 minutos que pasó esto apareció la infantería de marina a recorrer el astillero con camiones, camionetas, los jeeps, todo, y bueno, así lo hicimos una vez y ya después nos gustó y después la hicimos directamente y vino el batallón y no entraron porque no querían tener enfrentamiento directo con los trabajadores y a nivel represivo se daba que después de cada asamblea a los que habían hablado los llamaban, teníamos que ir hablar con el capitán (...) nuestros viejitos se asustaban, nos querían, nos cuidaban, nos decían cuidado hijo que te van a matar, para ellos era terrible que nosotros hiciéramos una asamblea (...) después se reían con nosotros, pero al principio tenían mucho miedo (ídem).

La exhibición del poder militar amplificaba el temor de los trabajadores “viejos” que acostumbrados a una larga convivencia con lo militar se presentaban más renuentes a sostener enfrentamientos. El trato exigido por los militares revistió un carácter marcial que tendía a fortalecer la obediencia entre los operarios: “Si trabajabas con un oficial, no le podías faltar el respeto al ofi-

cial, era régimen militar, todos los milicos tenían en el astillero ese perfil” (entrevista a NTM, 2014). Esta mirada se extendía a trabajadores con más antigüedad en el astillero, que provenían de la base naval, y que parecían haber incorporado como propio dicho régimen:

... eran más milicos que los milicos (...) la mayoría de los obreros especializados venían de la Escuela Naval o de los anteriores talleres navales de Río Santiago, que pertenecían a la base naval al igual que la escuela, la mayoría de los oficiales y medios oficiales pasaron al astillero pero con régimen militar, la forma de actuar, de ser, eran milicos civiles, con disciplina militar (ídem).<sup>101</sup>

Estos obreros calificados y técnicos se integraron parcialmente al colectivo de trabajadores, pertenecían a otro agrupamiento, original, más integrados al “régimen de autoridad”. Los signos de transformaciones más contundentes aparecieron cuando cambió la generación de trabajadores del astillero, ingresó gente joven, modificaron las relaciones, el lugar del “manejado” (ídem). Un delegado de la lista Celeste nos refirió a las cuestiones del uso del espacio físico y el trato militar en contraposición a la disciplina y responsabilidad productiva de los trabajadores:

Las asambleas, prohibidas en la fábrica, desalentadas por la burocracia, se hacían en bomberos voluntarios de Ensenada, la Marina tenía total manejo del astillero (...) el trabajador de astilleros tiene una amplia consciencia del trabajo, lo que se hacía se hacía en término (...) la responsabilidad del trabajador por sobre todas las cosas, más allá de las diferencias que se tuvieran con la Marina, había una línea de conducta casi militar, estaba el casino de oficiales que nosotros no podíamos ir, los trabajadores no podíamos pasar, estaban ahí los directivos que eran los marinos (entrevista a SM, 2014).

---

101 En este caso, la mención a oficiales y medios oficiales refiere al nivel de formación del trabajador en el oficio en que se desarrolla.

La espacialidad, la distribución diferenciada de los cuerpos y su uso hegemónico por parte de la oficialidad de la ARA tenía como objeto fortalecer las jerarquías y el disciplinamiento. La imposibilidad de acceder a determinados lugares como “el casino”, así como de circular o reunirse, fueron normas de largo plazo que constituyeron elementos clave de las formas de gestión de la fuerza de trabajo. La posibilidad de la ocupación por la Infantería de Marina ante toda acción o medida que alterara “el orden”, trasgrediera el límite de “lo permitido”, por ejemplo, una asamblea o la detención del trabajo en un taller, aparecen en los testimonios mayormente desvinculadas de las valoraciones de la instancia superior de la autoridad en la empresa (su director). ¿Quién enviaba a los infantes? ¿Por qué muchos trabajadores no responsabilizan al capitán Carranza de dicha práctica? ¿Qué procesos permitieron tornar estas medidas excepcionales para cualquier ámbito fabril en un escenario posible, normal y hasta cotidiano?

La empresa constituyó un espacio en el que se maximizaron prácticas de vigilancia y control a partir de un conjunto de acciones de la gerencia que revestían y tributaban lógicas propias de un cuartel militar.<sup>102</sup> ¿Cómo se amalgamaron estas prácticas con la búsqueda de colaboración obrera?

## **Un paternalismo de rasgos autoritarios**

El proceso de profundización de la industrialización sustitutiva trajo aparejado un conjunto de desafíos entre los que se destacó la necesidad creciente de contar con mano de obra calificada. La necesidad de las empresas de asegurar la retención en el tiempo de fuerza de trabajo formada y disciplinada implicó el desarrollo de diversas políticas que superaron ampliamente la cuestión salarial.<sup>103</sup> En el

---

102 Seguiremos la noción de violencia simbólica desarrollada por el sociólogo Pierre Bourdieu. Para el autor, la violencia simbólica es aquella que se despliega de forma invisible, soterrada, implícita o subterránea y que, por sus modalidades, oculta la matriz basal de las relaciones de fuerza en las que se configura (Bourdieu y Passeron, 1996).

103 Para el período, Torre señala: “La creación rápida de una fuerza de trabajo en consonancia con las demandas de los nuevos sectores industriales en desarrollo, para ello, procuraron sustraerse a las condiciones generales del mercado de trabajo nacional, ofreciendo, mediante



astillero, ¿qué prácticas empresariales procuraron construir “un tipo de trabajador naval” ideal? ¿Qué representaciones construyeron los obreros sobre su trabajo en el astillero? En este marco, me pregunté por aquellas acciones empresariales que buscaron construir percepciones sobre “lo privilegiado” y “los beneficios” inherentes a la relación de trabajo en el ARS. La fábrica se reveló como un ámbito en el que se realizaba una “cooperación autoritaria” a partir de su “naturaleza contradictoria”, como “sistema de cooperación y dominio a un mismo tiempo”.<sup>104</sup>

La compleja ingeniería de beneficios construida en torno a la gestión empresarial paternalista buscó articular un sistema más eficiente de reclutamiento laboral, capacitación y estabilización de la mano de obra, reducción del ausentismo, creación y reforzamiento de vínculos de lealtad, y aumento de la productividad. Este modelo de gestión empresarial fue desarrollado por muchas de las grandes fábricas del período y ampliamente extendido entre las grandes empresas estatales como YPF, Somisa y Ferrocarril Central Argentino.<sup>105</sup>

La creación de las empresas YPF, en 1922, y Somisa, en 1947, fueron resultado del impulso de sectores industrialistas del Ejército que dinamizaron la intervención estatal en la estructura productiva (Lesser y Panaia, 1973). En estas empresas, fue constante la presencia de uniformados en sus directorios; sin embargo, fuera de coyunturas específicas, su gestión administrativa se inscribió en el ámbi-

---

la concertación de convenios por empresa, salarios más altos y mayores beneficios sociales. La mano de obra empleaba combinaba juventud, ausencia de tradición sindical, altos ingresos y estabilidad en el trabajo” (Torre, 2004).

104 Sierra Álvarez sostiene que la violencia constituyó un componente estructural de la relación capital-trabajo en el desarrollo originario de la gran empresa: “...el encarrilamiento hacia la fábrica y la adaptación productiva del trabajador, no parecen haberse producido espontáneamente. Uno y otra parecen haber sido, más bien, el resultado de la aplicación de técnicas conscientes, voluntarias, específicamente dirigidas a un fin: esas técnicas son las disciplinas industriales [...]. Disciplinas por cuanto, en segundo lugar, la fábrica, su producto, es algo más que economía y técnica. Disciplina por cuanto, finalmente, la fábrica es, ante todo, violencia. Violencia ordenada, sistemas de relaciones de poder entre los hombres” (1990: 15).

105 Son cuantiosos los estudios que, desde diferentes perspectivas, analizan el desarrollo de sistemas de beneficios e intervención en la vida obrera de grandes empresas como formas de asegurar la estabilidad y el control de la mano de obra. Se ofrecerán solo algunas referencias de los estudios disponibles (Pérez Álvarez, 2011; Neiburg, 1988).

to de lo civil. Los estudios con que contamos, en general, prestan atención al carácter estructurante que la intervención empresarial alcanzó en la experiencia obrera y en la percepción de la relación capital-trabajo. Estos estudios, en su mayoría, comparten el interés por la temporalidad que contempla las políticas de privatización que se implementaron en la década del noventa.

Los investigadores Hernán Palermo y Julia Soul analizan las políticas de intervención de estas empresas y observan que, en determinados marcos regionales, buscaron gestionar la vida cotidiana de los trabajadores al operar más allá de la esfera productiva (2009). Estas iniciativas alcanzaron distintos aspectos de la vida de los trabajadores y sus familias al gestionar la provisión, distribución y usos de viviendas; barrios; proveedurías; servicios de salud y previsión social; gestión de espacios recreativos e instituciones sociales, de formación y educativas. La construcción de redes de sociabilidad, que se referenciaban en la pertenencia a la empresa, con base en las denominadas “comunidades de fábrica”, articularon los esfuerzos para el desplazamiento del conflicto capital-trabajo. Para estos autores, la noción de “comunidad”, al igual que la de familia (o equipo), promueve representaciones sobre las relaciones laborales armónicas, no jerárquicas y no mercantiles e implica el desplazamiento de asimetrías y contradicciones propias de la relación capital-trabajo.<sup>106</sup>

La investigación de Laura Badaloni sobre las prácticas empresariales y las experiencias de los trabajadores de la empresa estatal Ferrocarril Central Argentino (FCA), recupera la noción de “familia empresarial” considerada organizadora de la gestión de la fuerza de trabajo. Analiza el paternalismo empresarial clásico y revisita dos componentes fundamentales de este modelo: el elemento benefactor –integrador– y el componente que hace a las prácticas de control

---

106 En las grandes empresas del Estado, las condiciones contractuales se caracterizaron, en general, por la conformación de mercados internos de trabajo que aseguraban una perspectiva de estabilidad laboral, la posibilidad de ascensos y cambios de categorías con sus respectivas implicancias salariales. Un elemento de diferenciación lo constituyeron los procesos productivos. Las industrias siderúrgicas y petroleras no se encuentran tan afianzadas en el oficio y en la fuerza de trabajo como el taller naval, sino en procesos de producción continua que permiten “controlar el proceso de transformación del objeto de trabajo, pero no intervenir directamente en el mismo” (Palermo y Soul, 2009: 150).

y vigilancia. Esta perspectiva considera que “represión y consenso son elementos constitutivos del paternalismo que busca moldear un tipo especial de trabajador: fuerte y eficaz en el trabajo; débil y obediente frente a los patrones” (Badaloni, 2011: 143).<sup>107</sup> De este modo, el conjunto de políticas empresariales alternativas al puro control, operaron, en la generalidad de los casos, como un conjunto de beneficios extra económicos que se extendieron al ámbito de reproducción de la fuerza de trabajo con el objetivo de legitimar la estructura disciplinadora.

Durante el período histórico iniciado por la segunda posguerra, las políticas empresariales tendientes a la construcción de consensos y colaboraciones promovieron prácticas de estabilidad en la relación laboral (se entraba a una fábrica y se permanecía hasta jubilarse) y posibilidades de acceder a una carrera profesional (existencia de instancias de capacitación y ascensos asegurados por un mercado interno de trabajo). De este modo, la conformación de los planteles productivos fueron resultado de múltiples iniciativas y expectativas:

Sobre las decisiones de emplear un tipo de trabajador u otro influyen, además de los costos: la tecnología, la organización del trabajo, las relaciones laborales, la oferta de trabajo del entorno, las políticas de empleo de empresas similares y de la zona, las leyes laborales, las políticas sindicales y gubernamentales y las culturas empresariales, sobre todo en cuanto a su concepción sobre los trabajadores, el salario y el trabajo.<sup>108</sup>

En el ARS, la articulación de discursos y sentidos en torno a las nociones de “familia” y “comunidad” no ocupó un lugar central. La construcción simbólico-discursiva que operó sobre una base de beneficios materiales, que, en términos comparativos, promovía percepciones de privilegio en torno a trabajar en estas empresas, se conjugó en la identidad militar de sus directivos y en el nacionalis-

---

107 Cabral Marques retoma la construcción de un tipo de relación laboral y las identidades de trabajadores en torno a nociones de “gran familia” en empresas extractivas en la Patagonia (Cabral Marques, 2011; Cabral Marques y Crespo, 2006).

108 Baker, W. “The Social Structure of Securities Market”, *American Journal of Sociology*, n° 89, pp. 775-881, Nueva York, 1984, citado en Frassa (2010a).

mo que estos propugnaban. Así, de forma creciente, un conjunto de recompensas extras, premios y subsidios robustecieron el ingreso monetario de los trabajadores y compusieron una ingeniería de protecciones y beneficios garantes o tendientes a garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo. Sin embargo, cabe señalar que, de acuerdo a los testimonios recabados, con anterioridad a la firma del primer convenio colectivo de trabajo, los salarios en el astillero no resultaban competitivos en relación con otras empresas instaladas en la región. Una de las primeras acciones del directorio, una vez alcanzado el cambio de la forma societaria, fue operar sobre el salario. Un informe de seguimiento, obrante en el archivo de la DIPBA, da cuenta de las propuestas iniciales de incremento salarial por parte de la empresa:

La asamblea de referencia fue a los efectos de dar a conocer a los obreros de AFNE (Astillero y Fábricas Navales del Estado), la escala de mejoras salariales ofrecidas por intermedio del presidente de AFNE capitán de Navío (RE) Enrique Carranza. Dicha escala según se informó brinda a los obreros un aumento en sus salarios que oscilaría un 30% de aumento y comenzaría a hacerse efectivo entre los meses de junio y octubre del corriente año. Los asambleístas están de acuerdo en cuanto a la escala ofrecida, pero solicitaron de común acuerdo que por intermedio del secretario general de ATE Ensenada [...] se interceda ante el presidente de AFNE con el objeto de solicitarle que el aumento acordado, comience a hacerse efectivo a partir del 1° de junio próximo.<sup>109</sup>

En la asamblea del día 26 de mayo de 1970, los trabajadores aprobaron la nueva escala salarial prevista por la empresa. La dirección implementó los aumentos en tres tramos correspondientes a los meses de junio, agosto y octubre de 1970. Los valores pagados por AFNE por hora de trabajo a partir de 1° de octubre de 1970 fueron en pesos moneda nacional: peón \$160 (antes, \$112); ayudante: \$175;

---

109 Comisión Provincial de la Memoria (CPM), Archivo DIPBA, Foja 18: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, "Asociación Trabajadores del Estado", Ensenada, Tomo II, 15 de mayo de 1970.

1/2 oficial: \$200 y oficial: \$250.<sup>110</sup> La ausencia de conflictividad obrera como forma de asegurar la mejora de las condiciones de venta de la fuerza de trabajo operó como un elemento de fortalecimiento de la figura y la praxis paternalista del director Carranza.

La necesidad de la dirección del astillero de contar con una fuerza de trabajo “colaboradora y disciplinada” que compartiera en mayor medida los valores e intereses de la empresa generó, paulatinamente, nuevas condiciones para los trabajadores, especialmente a partir de la firma de los CCT, que tendieron a desvincular progresivamente el riesgo de pérdida del trabajo y de obtención/mantenimiento del empleo del esfuerzo individual en la unidad productiva (Burawoy, 1989).

La contracara a este estado de “seguridad” y estabilidad, en una empresa en la que la mayoría de sus trabajadores ingresaban jóvenes, con cortas trayectorias laborales previas, algunos provenientes de la escuela de fábrica, y con aspiraciones de quedarse indefinidamente, es decir, jubilarse en el astillero, fue la normalización de un régimen de autoridad militarizado, de duras e inadecuadas condiciones de trabajo, y, hasta la etapa iniciada en 1971, la aceptación de escasas posibilidades de establecer disputas por mejoras salariales.<sup>111</sup> Algunas expresiones de los entrevistados dan cuenta de esta cuestión: “Los sueldos eran bajos, de la región eran los más bajos. Con Carranza había laburo pero plata no había nunca, otras compañías tomaban trabajadores capacitados por el astillero y les pagaban un sueldo y medio más” (entrevista a NTM, 2014).

---

110 La empresa acompañó esta primera recomposición salarial con algunas cuestiones menores en torno a la dinámica del espacio productivo: a aquellos trabajadores que cumplieran 55 horas semanales, en el turno de 6 de la mañana a las 18 hs les suspendió el lapso temporal comprendido entre las 9 y las 9.15 horas, cuando se les autorizaba a tomar un mate cocido. En su lugar, procedió a servir en los comedores café con leche con medias lunas con costos a cargo de la empresa y amplió el horario previsto para el almuerzo en 15 minutos. CPM, Archivo DIPBA, Foja 30-31: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado” Ensenada, Tomo II, 26 de mayo de 1970.

111 Sierra Álvarez señala que las técnicas de reclutamiento de trabajadores “parecen haberse desplazado entre dos polos: el estímulo y la coerción. Cuidadosamente dosificados, además, en función de la naturaleza del paciente: a los trabajadores de oficio, los menos, la zanañoria; a los trabajadores de origen campesino, los más, el palo” (1990: 15). En el caso del astillero, la construcción de “beneficios” se asentó en esta etapa, pero “el palo” pareció además ser una posibilidad cotidiana y naturalizada.

La institucionalización del mercado interno de trabajo tuvo lugar con la firma del primer CCT entre AFNE y la Asociación Trabajadores del Estado en 1971. El trabajo de Burawoy sobre esta modalidad de organización de las relaciones laborales en la gran empresa identifica sus características principales en los siguientes términos:

...una estructura de ocupaciones diferenciada, un sistema institucionalizado de difusión de información sobre vacantes y presentación de solicitudes para cubrirlas, criterios no arbitrarios de selección de trabajadores, un sistema de capacitación en el puesto de trabajo, medios de generar una vinculación a la empresa que hagan poco atractivos los empleos en otra empresa y el mantenimiento de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa una vez que han dejado de trabajar en ella (Burawoy, 1979: 126).

El ARS promovió una política multidimensional para la construcción del colectivo obrero; uno de sus componentes fue gestionar distintas instancias de formación y calificación en oficios. La empresa contaba con una escuela técnica de fábrica y facilitaba a los trabajadores la realización de cursos de oficio y perfeccionamiento. La Escuela Técnica privada de fábrica Astilleros Río Santiago (ETARS) inició sus actividades en 1952. Desde ese año y hasta 1959 se llamó “Escuela de Aprendices y Especialidades Astillero Río Santiago” y su objetivo fue enseñar distintos oficios inherentes al área naval a través de cursos para peones y menores. Fue la continuación de la Escuela que funcionó en la ex Base Naval Río Santiago.

A partir de 1960 y hasta 1970 inclusive, se denominó Escuela Técnica Astillero Río Santiago. En 1972, mediante resolución N° 4614/72, se aprobó su funcionamiento como Escuela Nacional de Educación Técnica Privada de Fábrica Astillero Río Santiago, cuyos planes y programas de estudios comprendían tres de los seis años necesarios para obtener el título de técnico. Esta tenía una “articulación directa” con las escuelas técnicas de la zona para la continuación de los estudios y con la posibilidad de un cuarto año denominado “Ciclo de Término”, por el que egresaban con el certificado de Auxiliar Técnico. Paralelamente, se iniciaron los cursos de

Formación de Operarios (de dos años de duración).<sup>112</sup> Un trabajador nos relataba su experiencia en la formación en un oficio:

Técnicamente el nivel de preparación de oficios era excelente, yo hice el curso de soldador y de cañista y terminé siendo galvanotera, que es un trabajo en que se galvaniza la tubería. Vos tenés un montón de tuberías en los barcos que son para distintos sistemas, pero tenés un sistema que es el de agua potable, que es para que los embarcados tomen el agua, ese caño no puede ser caño rústico, negro, tiene que tener un revestimiento, porque si no tomás oxido todo el tiempo, hace 44 años que tengo el oficio (entrevista a NTM, 2014).

La capacitación técnica de los trabajadores constituyó un insumo más para la estrategia de legitimación de la gestión empresarial. Otro testimonio inscribía simbólicamente la formación en la empresa en las nociones de “nación” y “nacionalismo” aquí desarrolladas: “Yo trabajo en el Astillero, y no tenía ninguna voluntad de conseguir otro, porque trabajando en el Astillero vos trabajás para el pueblo, para la patria, es lo suficientemente complejo técnicamente para que estés aprendiendo todos los años de tu vida que vos quieras aprender, y además estatal” (entrevista a C, 2009). El mismo trabajador, al ser interrogado sobre las condiciones de trabajo, expresaba:

Eran excelentes, escuelas de fábrica, era un mundo. Vos podías ser analfabeto, mayor de edad, sin oficio y el astillero tomarte igual de peón, te permitía terminar la primaria, en 110 días te sacaba ayudante de algún oficio, electricista, maniobras, carpintería, albañil, tornero, pesador, ajustador, mecánico, pintor, soldador, lo que haga falta. En 110 días eras ayudante y después podías adelantar en la secundaria si querías y ya eras ayudante. Cursos de perfeccionamiento del máximo nivel, comparado con

---

112 “Convenio entre AFNE y CONET” en *Revista Marina*, n° 391, mayo de 1970, p. 34. Ver <http://www.astillero.gba.gov.ar/ETARS.swf> (Rodríguez, 2010a; Simonassi, 2011; Gabiniz, 2013).

los pibes de ahora, nosotros somos ingenierazos. Nos hemos especializado con lo máximo del mundo (ídem).

Sin dudas, la formación de la fuerza de trabajo fue una de las acciones de más largo plazo de la empresa. Otro elemento relevante para la construcción de disciplina industrial fue la diferenciación interna del cuerpo de operarios –escalafón o carrera profesional–, que potenciaba la imagen del obrero mejor pago, con beneficios relativos a su calificación, antigüedad y labor individual. Esta modalidad de ordenamiento del cuerpo de operarios reforzó la distancia entre estamentos de obreros, y entre estos y los técnicos, profesionales, mujeres trabajadoras y militares de diferentes rangos.

La instrumentación de instancias de ingreso de los hijos o familiares de los trabajadores a la empresa ante la jubilación o un accidente también contribuyó a esta dinámica. Estas prácticas fueron comunes con otras grandes empresas estatales. En el ARS, si bien la noción de familia ocupó un lugar subalterno en la estrategia empresarial, complementó las prácticas de gestión y se enlazó con prácticas concretas, como la reserva de vacantes. Los ingresos fueron organizados en el siguiente orden: “Trabajador de la Base Naval Río Santiago, esposas e hijos de trabajadores fallecidos y/o en actividad, enviados por el gremio”.<sup>113</sup> Este conjunto de prácticas se articularon con una fuerte jerarquización del colectivo de trabajadores:

...los milicos en esa época tenían laburo, pero siempre buscaban la forma de dividir, creaban un premio a la eficiencia, si vos trabajabas y trabajabas y no decías nada te daban el 15%, 20% más de sueldo, entonces qué pasaba, si todos producían no iba a haber premios para todos, entonces te daban a vos, y vos que eras compañero de muchos años, creaban una división que tipos que se conocían hace 15 o 20 años peleaban por eso (entrevista a NTM, 2014).

---

113 Convenio 178/1971 Asociación Trabajadores del Estado e/Astilleros y Fabricas Navales del Estado. Este CCT se encuentra resguardado en el Fondo Documental Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS), Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo (DNRT), fondo Convenios Colectivos de Trabajo por actividad (CCTa), Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación. En adelante referiremos a los materiales existentes en este repositorio como FCCTa.



La complementariedad de las prácticas benefactoras y las coercitivas pueden observarse en el discurso y la acción del director Carranza. La adaptación de idearios paternalistas al régimen de autoridad marcial y en un discurso de marcado sesgo nacionalista fueron las principales singularidades de la praxis de gestión de la fuerza de trabajo de los marinos. La consolidación de instancias de capacitación en oficios, las posibilidades de concretar una carrera ascendente dentro de la empresa, la estabilidad laboral en el tiempo fueron algunos de los primeros recursos de esta construcción.

Una vez consolidados los mecanismos institucionales de discusión paritaria, los CCT fueron percibidos por la dirección de la empresa como complementarios a esta estrategia. En contrapartida, dicho proceso promoverá nuevas estrategias de organización y lucha entre los trabajadores. Así, la fisonomía del caso radicó en que la autoridad propició una organización interna jerárquica y burocratizada, con énfasis en modalidades de autoridad militar, que recurrió simbólicamente a cierta “identidad” entre los intereses empresariales, el desarrollo nacional y el beneficio obrero. Esta composición, que se desplegó sobre la materialidad del proceso de trabajo, promovió una subjetividad obrera que relacionaba la actividad productiva con la “construcción de la nación”, en el marco de una relación contractual crecientemente percibida como beneficiosa.

La instrumentalización de la idea de “nación” y su utilidad en la construcción de un “ficto” de pertenencia, defensa y lealtad implicó, entre otras cuestiones, potentes sentidos de identificación y compromiso. La nación y lo nacional funcionaron como elementos útiles a la construcción de legitimidad empresarial en relación con construcciones más típicas basadas en la idea de “familia”. Esta diferenciación se ancló en usos complementarios de repertorios militares. La nación, el nacionalismo, el desarrollo y la defensa territorial fueron instrumentos útiles que revistieron a la actividad productiva de valoraciones y sentidos complementarios de los mecanismos de dominación. La patronal de esta fábrica llevó a cabo prácticas de largo plazo tendientes a velar por modalidades de subordinación del trabajo, encuadradas en un discurso de rasgos nacionalistas. Estas medidas se entrelazaron con el desarrollo de distintas formas de vio-

lencia que tuvieron por objeto asegurar la hegemonía en el control de la espacialidad y la distribución de los cuerpos en el astillero. En el ARS, la violencia se desplegó de forma material, en razón de la permanente ocupación del espacio fabril, y de forma simbólica, entre otras expresiones, por el trato militarizado y marcial.

### **La calidad según la empresa y según los trabajadores**

El discurso empresarial señaló una serie de problemáticas vinculadas a la cuestión productiva. Plazos de entregas y costos de producción fueron preocupaciones excluyentes. La producción por “pedido”, es decir, que cada prototipo era diseñado o adquirido para cada armador, hacía que la planta de construcciones navales presentara claros que lesionaban fuertemente la productividad. Lograr continuidad en la producción y que esta fuera seriada fueron cuestiones fundamentales para maximizar la eficiencia y constituyó uno de los ejes del discurso de Carranza.<sup>114</sup> Sin embargo, a pesar de estas dificultades, la calidad aparecía como uno de los grandes logros de la organización de la producción del Astillero Río Santiago.

La dirección de la empresa trabajó fuertemente en la obtención de certificaciones internacionales de calidad para la producción naval y de grandes bienes de capital. Algunos ejemplos fueron el Lloyd's Register of Shipping; el American Bureau of Shipping o la certificación de los astilleros de Blohm & Voss de Hamburgo, Alemania. Las licencias internacionales para la producción de grandes bienes de capital también requirieron certificaciones de estándares de nivel internacional. El ARS obtuvo licencias Sulzer, FIAT, Charmilles Atelier, Schuler, American Steel Foundries Inc., Komatsu, Cockerril-Ougree, Brissonneau et Lotz Marine y Atomic Energy Canadá.

¿Cómo se construía, transmitía y aseguraba la calidad dentro de los talleres? Remitiré, en primer lugar, a la relación oficial-aprendiz. Los oficios requeridos por la industria naval son considerados

---

114 “El costo del prototipo es desalentadoramente alto”, *Revista Marina*, n° 400, marzo de 1971, pp. 20-21.

saberes de formación en el largo plazo, del tipo “*learning by doing*” que refieren al proceso de aprendizaje que se produce en la práctica, y el dominio de estos se lograba con la experiencia acumulada en el taller (Caffaso, 2004). El orgullo por la tarea bien hecha, el prestigio por el dominio del oficio fueron componentes de la cultura obrera industrial y de estos trabajadores navales.<sup>115</sup> El sistema de oficios de la producción naval promueve una serie de características distintivas. Juliana Frassa explica la organización productiva de un taller naval en los siguientes términos:

Dadas las características del producto, la construcción naval demanda mano de obra de alta calificación en diversos rubros, lo cual hace que los trabajadores de oficio, entre los que se destacan los caldereros, soldadores, maniobristas, cobreros, oxigenistas, torneros, alesadores, fresadores, montadores y electricistas, ocupen un lugar central en el proceso productivo, en tanto son los encargados de organizar y mantener la cohesión de los grupos de trabajo y de controlar de modo informal la producción, guardando un importante margen de autonomía en el desempeño del trabajo (2010a: 12).

La organización se encontraba mayoritariamente en manos de los trabajadores con más experiencia y categoría. Si bien resulta imposible dejar de lado la vigilancia de los militares sobre ellos, en general, es posible reconocer el alto nivel de autonomía en la tarea productiva, particularmente entre los trabajadores con dominio del oficio: los oficiales. Para alcanzar la categoría de oficial, un trabajador debía cumplir con los siguientes requisitos: “...plenos conocimientos teóricos y prácticos de un oficio determinado y que ejecuta

---

115 Resultan sugestivas algunas de las observaciones del historiador Jhon Womack cuando postula la necesidad de contemplar la relevancia de las relaciones de producción y propone la construcción de “una nueva historia de los movimientos obreros” fundada en la ponderación analítica de las “posiciones (técnicamente) estratégicas” que los obreros ocupan en los diferentes sectores y procesos productivos. Sostiene también la necesidad de considerar estas “posiciones” como una dimensión específica y particular de la estrategia política general de los trabajadores y sus sindicatos (2007). La historiografía local cuenta con valiosos aportes que ponderan la necesidad de contemplar los procesos de trabajo como elementos configurativos del comportamiento obrero durante los conflictos laborales, que promueven medidas de lucha o, por el contrario, el quiebre del accionar colectivo (Brennan, 1994; Diccósimo, 2008).

con precisión su tarea sobre la base de planos, dibujos o indicaciones escritas o verbales dentro de su especialidad".<sup>116</sup>

Los talleres o secciones se organizaban por la suma de pequeñas unidades productivas. Cada una de estas unidades se componía de siete trabajadores: un oficial, a cargo de la organización del trabajo, dos medios oficiales y cuatro ayudantes. Un trabajador describe este sistema productivo de la siguiente forma:

Nosotros teníamos un criterio productivo que se llama el 7 bravo. El 7 bravo es un oficial con dos medios oficiales y cuatro ayudantes. Es la máxima unidad productiva de base que podés tener en cualquier oficio, todos meten mano, todos laburan, bajo la conducción del oficial que conoce el lujo del oficio, los medio oficiales saben, pero no tanto como el oficial y los ayudantes tienen conocimientos rudimentarios del oficio, pero en compañía del medio oficial se agrandan y acometen tareas de mayor responsabilidad (entrevista a C, 2014).<sup>117</sup>

La función preponderante del oficial en la viabilidad de un trabajo bien realizado constituyó un elemento preponderante en la construcción del prestigio entre los obreros del astillero:

El 7 bravo es parte de nuestra cultura industrial. Cuando se pierde el 7 bravo cagamos, se viene abajo el astillero. Es la adaptación argentina, viene del truco, porque son siete, porque son bravos. Entonces depende de la cabeza que tenga le podés dar ciertas responsabilidades, depende de las responsabilidades que les des, podés ponerle gente para que aprenda, o le ponés los mejores ayudantes, los mejores medio oficiales porque los tenés bien ubicados. Un capataz tiene que manejar no menos de veinte personas, ahora, con 7 bravo, puede llegar a manejar cincuenta, depende de la calidad de oficiales que tenga.

---

116 CCT 1978/71 en el Expediente N° 517036/1972, Nota n° 3699/72 de la ATE, Foja 6. FCCTa.

117 Los próximos testimonios analizados corresponden a esta entrevista hasta que se indique lo contrario.

La calidad en la formación para alcanzar el “lujo” en el oficio, como era el caso de los oficiales, fueron elementos que aseguraron márgenes de autonomía dada su “posición estratégica” en el orden productivo. Frassa señala:

A pesar de las innovaciones introducidas en esta industria a nivel internacional, la capacidad personal y colectiva de auto-organización todavía guarda un importante margen de libertad para el ejercicio del control obrero. La particularidad del proceso “obliga a mantener el valor profesional del obrero como único principio estable de una organización del trabajo que debe adaptarse a órdenes variadas y generalmente de corta duración” (Touraine, 1971: 387) (2010a: 13).

En el caso de ARS, coexistieron dos tipos de organizaciones productivas que se valieron del “siete bravo”. La planta mecánica, el taller de fundición y la planta de construcciones navales compartieron la unidad de trabajo; sin embargo, requirieron funcionamientos diferenciados:

En el esquema producto, que sería el barco, el barco es tan grande que convoca a la gente. En el esquema taller es el producto el que va circulando por adentro del taller y se va completando. Entonces, cuando nosotros organizamos la carga de máquinas, lo que hacemos es una hoja de ruta a cada producto o subproducto para que circule por adentro del taller. Cuando nosotros hacemos un camino crítico, organizamos el producto al que concurre toda la gente para que no se anden chocando los unos con los otros en el lugar de trabajo. Son dos organizaciones industriales que coexistieron en el astillero.

Una tarea productiva en la que “el barco es tan grande que convoca a la gente” resultó, al mismo tiempo, productiva de sentidos. La subjetividad, identidad y experiencia en este colectivo obrero estuvo íntimamente vinculada al sistema de oficios y al trabajo colectivo en el taller. Algunos de los testimonios destacan la “productividad subjetiva” de la organización del trabajo. El prestigio que otorgaba el dominio del oficio aparece reiteradamente en los testimonios:

Imaginate la precisión. Tipos colgados de una guindola, que es un andamio que cuelga de la grúa, que se está balanceando, y vas y le medís el barco y el tipo te hizo 120 micrones en todo el barco, no le encontrás un hueco donde se haya pasado de espesor o tenga menos. Eso es talento puro. Y capaz que el tipo lee con dificultad, ahora, el laburo es su forma de ser.

La actividad resultó fecunda de nociones de identidad, subjetividad y su carácter fue marcadamente colectivo. El sistema de “aprender haciendo” (*learning by doing*) fue una pieza fundamental de este proceso. El esquema oficial-aprendiz (sea este medio oficial, ayudante o peón) aseguraba la transmisión de la técnica y de una serie de conocimientos, y constituyó un canal privilegiado de transferencia de sentidos, valores y percepciones de la realidad en la que se desarrollaban:

El laburo nuestro es un laburo creativo (...) no hay nada, arriba del barco no hay nada, te dan el plano y el tipo se tiene que ir a buscar los materiales y llamar cuando está terminado, se lo miden, se lo aprueban y se lo llevan y vuelve a empezar, está creando todo el tiempo. Todo el tiempo está traduciendo una idea, que andá a saber de dónde viene, de Japón, de Italia, de Suiza, de Estados Unidos, de Alemania, todas esas tecnologías eran las que manejábamos, al tipo le dan un plano, la enorme mayoría de las veces sin traducir, pero como el maneja técnica se aviva, pide ayuda, y el tipo crea. Piezas de 42.000 kilos como piezas de 4 kilos y medio con esta precisión.

La labor del oficial en la construcción de la relación de trabajo fue central:

Combinás la gran experiencia del que lo sabe todo con el que no sabe nada, pero tienen el cuerpo fresquito, que no significa que el grande no mete mano, mete mano como uno más, pero hay tareas que vienen de los oficios que son puntos de detención. Ese punto, eso lo hace el oficial porque a los demás no les da. Luego de ese punto de detención todo el mundo se destraba y sigue. Entonces hay tareas muy especiales, de las cuales depende

el éxito o el fracaso de la tarea, si el oficial está, eso es un alivio para un capataz. Eso se va reproduciendo de boca a boca, es generación de laburante tras generación de laburante.

El conocimiento, asegurado en el largo plazo, otorgaba autoridad al oficial frente a los trabajadores a su cargo, pero también ante aquellos que organizaban el trabajo:

A mí se me negaban a soldar si mandaba en falsa escuadra, el soldador me hacía de capataz. “No, está en falsa escuadra, no te lo sueldo pibe, yo soy el mejor soldador de la cobarería, no puedo soldar bridas que están en falsa escuadra. Que venga el capataz tuyo y me lo pida y lo mando a la mierda al capataz también, enderezá esa brida o no te la sueldo”. Hay un amor propio en el laburo, hay un estatus laboral que ninguno lo quiere perder, porque saber trabajar es un valor y el prestigio se construye laboralmente.

La solidaridad, el compañerismo y la identidad entre iguales y frente a un “otro” jerárquico se anclaron en gran medida en esta modalidad de organización de los talleres. Así, frente a un esquema productivo que implicó altos grados de autonomía en la organización y realización de la tarea, que contuvo un valor creativo e implicó fuertes procesos de transmisión entre el oficial y su aprendiz, es posible preguntarse, al pensar las diferentes dimensiones de subjetividad e identidad obrera, qué produjo el Astillero Río Santiago además de barcos.





## Capítulo 3. Riesgo físico, masculinidad y violencia: ¿qué produjo el Astillero Río Santiago además de barcos?

### La normalización del riesgo y la ruptura cotidiana de la norma

*En el taller no hay frío, no hay calor, no hay dedo machucado, no hay dolor, la autocompasión es un defecto grave en la producción, está muy mal visto mariconear, porque el que mariconea recarga al resto. Un muerto por barco es una estadística, hacer espantosamente explícito esto, la muerte explícita, es un reaseguro interno.*

Entrevista a C, 2014<sup>118</sup>

¿Qué mecanismos vuelven a la muerte “espantosamente explícita”? Uno de los resguardos más extendidos entre los trabajadores a fin de procesar el peligro en el lugar de trabajo fue el humor. Llamar a un sobreviviente de un accidente de trabajo “lo humano” por

---

118 Son llamativas las coincidencias encontradas con los testimonios analizados por el historiador Federico Lorenz en referencia a la normalización de la muerte en el proceso productivo en la industria naval: “El trabajo naval es un conjunto de tareas especialmente duras: se trabajaba con hierros, calor, gases, fuego, a veces, a varios metros de altura, y otras, bajo la línea de flotación de los cascos ya botados de los barcos aún en construcción. Es peligroso y en muchos aspectos insalubre, lo que generaba un ambiente propenso a que se produjeran accidentes. El golpeteo incesante sobre metales y chapas poblaba el aire de ruidos sordos. Las emanaciones tóxicas de pinturas y material de soldadura producían afecciones pulmonares de distinto grado de complejidad [...]. Existía entre los trabajadores el mito de que ‘cada barco construido se llevaba uno o dos obreros’” (Lorenz, 2013a: 69).

las secuelas físicas de un siniestro constituyó seguramente parte del “reaseguro interno” con que se adaptaban a condiciones de riesgo constantes. No me adentraré, en esta oportunidad, en la dimensión humorística, tampoco en la puesta en práctica de bromas y juegos de fuerte contenido sexual entre trabajadores, que han sido abordados en detalle en otras investigaciones (Palermo, 2015). Por el contrario, referiré a algunas de las lógicas y dinámicas que imponía la tarea productiva a estos trabajadores respecto de los procesos de naturalización y normalización del riesgo físico y de la muerte por condiciones de trabajo.

El historiador Federico Lorenz indagó los procesos sindicales y políticos que se desplegaron a partir de un accidente de trabajo en 1973 que le costó la vida a un obrero del Astillero ASTARSA SA. En referencia a la cuestión, reflexiona:

Morir en un accidente de trabajo es una muerte política, aunque mucho menos espectacular o heroica que defender una trinchera o tomar un cuartel. Fueron los que padecen la explotación los que llamaron la atención sobre estas muertes, rebelándose contra las condiciones que las producían. Gritaron su rebeldía de los modos y con las fuerzas que pudieron para tener su lugar en la historia (2013b: 20).

El historiador se interroga qué pasa cuando la empresa mata. De esta pregunta inicial se desprende otra: cómo procesaron los trabajadores sindical y políticamente la muerte en la empresa. Intentaré despejar estos cuestionamientos para el caso del ARS.

En el astillero, la organización de clase se articuló históricamente en torno a vender la fuerza de trabajo al mejor precio posible. Estos presupuestos elementales operaron en la definición y consolidación de los componentes generizados que se presentaron como intersección en la configuración de las relaciones laborales. De este modo, el ordenamiento del trabajo industrial durante las décadas del sesenta y setenta perpetuaron un tipo de relación social familiar favorable al modelo de varón jefe de familia y a un tipo ideal de masculinidad.

Dicha organización de las relaciones reposaba en el varón como principal proveedor económico del hogar. Desnaturalizar una de las características predominantes de los roles exigidos y representados por esta fuerza de trabajo tiene por objetivo problematizar las condiciones que llevaron a estos a aceptar las duras condiciones de la industria naval. El empleo en forma casi exclusiva de varones jóvenes, adultos, altamente capacitados mediante procesos de aprendizaje de largo plazo, se contrapuso al requisito ineludible, por parte de la empresa y la rama, de que los trabajadores contaran con un alto grado de fortaleza física. Esta selección constituyó una decisión política que buscó constituir a estos obreros en cuerpos útiles, capaces de soportar condiciones productivas adversas y riesgo. La mencionada característica no se trató de una demanda neutral, sino que, muy por el contrario, las pautas que la configuraron estuvieron imbuidas no solo por criterios económicos, sino también por ideales de género que propiciaron una masculinización del espacio productivo y del trabajo.

Las identidades de género conformaron una dimensión constitutiva de las relaciones de clase y, por ende, de las experiencias políticas y gremiales de los trabajadores. La existencia de nociones circulantes y en disputa sobre lo que implicaba ser varón, obrero, y/o activista sindical y político, en relación con aspectos identitarios individuales y colectivos, tuvo impactos disímiles sobre la naturaleza y la dinámica de los conflictos (Barragán y Rodríguez, 2012/2013).

Reponer la dimensión de género a partir de modelos de masculinidad que implicaban, a su vez, una forma de ser trabajador permite avanzar en la comprensión de la experiencia obrera subyacente al hacer barcos. Las tipologías ideales del deber ser de los varones trabajadores –también de las mujeres– incidieron en la configuración de las experiencias de aquellos sujetos en un orden generizado como el lugar de trabajo. Dicho orden constituyó una dimensión más de las condiciones de posibilidad de la acción colectiva y se proyectó sobre la disposición o retracción frente al conflicto y, finalmente, respecto del despliegue de violencia en el astillero.

En primer término, dicha configuración contribuyó a naturalizar la percepción que indicaba que los varones eran los únicos en condiciones biológicas de soportar el trabajo en una fábrica con las

características de la industria naval.<sup>119</sup> Quienes no podían hacerlo, eran rápidamente feminizados. El modelo de masculinidad asentado en la fortaleza y resistencia del cuerpo se constituyó en hegemónico y funcionó como elemento articulador de relaciones sociales y laborales. ¿Qué otros atributos compusieron este modelo?

La masculinidad hegemónica es un término relativamente reciente en los estudios de género que alude a la construcción de un rol de hombre socialmente reconocido, formado por la tradición y el sistema político, social y cultural, y aprendido en los principales entornos socializadores, como son la familia, el grupo de iguales, la escuela o los medios de comunicación. Se refiere por tanto al modelo de “ser hombre” construido bajo el sistema patriarcal de sociedades jerárquicas como la nuestra, que subordina a otras masculinidades, a las que infantiliza, disminuye y/o feminiza, y cuyas características fundamentales serían las de ser proveedor, trabajador, responsable, racional, emocionalmente controlado, heterosexual activo, jefe del hogar, padre, fuerte y blanco, con dominio sobre otros hombres (Sipión Villafana, 2008: 14).

En este modelo hegemónico radica la desaprobación a “mari-conear” frente al trabajo, es decir, la queja y/o la falta de resistencia física para soportar la tarea implicaba la feminización –interpretada siempre en términos de debilidad– de ese trabajador. Respecto de la relación con aquello que representaba lo femenino, la historiadora Mirta Lobato sostiene sobre la gran industria del siglo XX argentino: “Los varones buscan protegerse contra la feminización del trabajo producto de la competencia con trabajadoras que cobran menos que ellos y están en peores condiciones, además de que se identifica con debilidad y con pérdida de masculinidad y virilidad” (Lobato, 2005: 95-96).<sup>120</sup>

---

119 En la actualidad, en el astillero, las mujeres se desarrollan en la mayoría de los oficios productivos.

120 Los trabajos de Laneyrie Frances y Mylett Terri Seeing sobre la industria metalúrgica en Australia muestran relaciones de convivencia en procesos productivos de varones y mujeres que, pese a realizar trabajos similares, a partir de ideales de género, configuran formas rituales de expresión de poder y debilidad que determinan las relaciones entre compañeros y compañeras (Rodríguez, 2010a: 8-9).

La masculinización del espacio productivo, asimilada como equivalente a altos grados de fortaleza física, aseguraba la normalización de condiciones de riesgo en el proceso productivo (calor, gases tóxicos, etcétera). En relación con esto, la fábrica también se definió como un espacio varonil y masculino respecto de la disposición al uso de la violencia. La organización del trabajo, la relación con la patronal, las relaciones políticas en el interior de la fracción de clase y la relación entre el trabajador y sus herramientas estuvieron marcadas por estas dinámicas.

Los cuerpos de los trabajadores fueron ámbito de realización del riesgo: individual en el proceso de trabajo, ante el requerimiento de mostrar una disposición de fortaleza y valentía frente el proceso productivo; y colectivo, cuando avanzaron los procesos organizativos, en un contexto nacional y regional de confrontación y violencia política cada vez mayor que exigieron redoblar esas condiciones.

El cuerpo sexuado del varón obrero fue también ámbito de control y vigilancia militar. Estas dimensiones entrelazaron comportamientos allí cuando la tensión yacía, no tanto entre concepciones de género e ideas de masculinidad contrapuestas en planos hegemónicos y contrahegemónicos, sino como una dimensión identitaria que se realizaba, ya fuera esta colectiva o individual, en la materialidad del proceso de trabajo.

A su vez, los ideales de género, vinculados a modelos tradicionales patriarcales, configuraron una fuerza de trabajo predispuesta a cierta inscripción individual y competitiva en el ámbito de productivo.<sup>121</sup> Los obreros fuertes, con destreza, capacitación para el manejo de las herramientas, relativamente jóvenes y mayoritariamente varones que demandó la empresa naturalizaron condiciones de producción inadecuadas y en extremo peligrosas. La aceptación de la adversidad de las condiciones de trabajo, que debían ser toleradas con hombría, se desplegó también en una práctica productiva que ponía en jaque la débil norma de seguridad existente.

---

121 Los estudios que ponderan las identidades de género como constitutivas de las relaciones de clases y las formas de lo político constituyen un campo en avance y diversificación en las últimas décadas. Resultan significativas aquellas investigaciones que contemplan el género de forma relacional a los procesos productivos, las dinámicas y relaciones en los lugares de trabajo y los conflictos de clase. Una referencia central para esta investigación es el trabajo sobre los obreros mineros de Chile realizado por Thomas Klubock (1992, 1996 y 2004).

En el taller primaron las situaciones de hecho, los usos y las costumbres en la organización de la producción por sobre toda idea o norma de seguridad. Los testimonios ofrecen un registro privilegiado de estas experiencias cotidianas, minúsculas y subterráneas a toda normativa. Un trabajador nos relataba:

Hay un conflicto entre la cultura obrera y la norma, es al capataz al que no se le puede morir la gente. Hay conflicto, se funde clandestinamente sin la ropa, el ingeniero se hace el pelotudo, seguridad e higiene también porque tiene que venir y parar la colada, y se la tiene que ver con el ingeniero. Varía en el tiempo la ola de responsabilidad, pero no se mantiene, al día siguiente todo igual que antes, no poniéndose el cabo de vida en los andamios, se dormían en el andamio a cuarenta metros de altura, siempre fue así (entrevista a C, 2014).

Otro trabajador nos expresaba: “Si un compañero andaba sin el casco daba lo mismo, un compañero que se fue a dormir abajo de unos vagones que no se movían, le cortaron los pies porque movieron los vagones, como delegado hubo que defenderlo” (entrevista a P, 2014).

De este modo, muchas de las costumbres de los trabajadores transgredieron lo permitido en el orden de un patrón vigilante que no logró, a pesar del control militarizado del espacio, volverse omnisciente. Los trabajadores escapaban a la legalidad patronal, pero debían retornar a ella cuando la transgresión implicaba consecuencias. En el caso previamente descrito, debieron defender sindicalmente al trabajador que había perdido los pies. De este modo, la naturalización del riesgo como inherente a la actividad productiva se ancló también en prácticas cotidianas que tendían a resolver las cuestiones referentes a las condiciones de trabajo en el taller, sin preocupación por la norma:

Las tareas (no es lo mismo el taller o una sección de trabajo) a veces son ocasionalmente insalubres, por ejemplo, estamos trabajando en un lugar con una determinada ventilación, ahora, al lado va a venir a trabajar uno que va a arenar, y ese que va a

arenar, no puede tirarme la arena arriba del laburo mío, que estoy pintando. Ventilado no es insalubre, ahora cuando ponemos la carpa para que el de al lado pase el arenado, es insalubre para el arenado y es insalubre para mí también porque no hay más ventilación (entrevista a C, 2014).

La modificación de las condiciones de realización de una tarea necesariamente implicaba una solución. Los usos y costumbres tendieron a resolver dichas situaciones de acuerdo a las dinámicas internas de los talleres: “Las seis horas, la mayoría de las veces se negociaban en el sector, se negociaban en el momento del laburo, porque a veces un sector se puede convertir en insalubre o dejar de serlo, dependiendo de las condiciones en las que esté, eso sí, no se vendía salud, se labura seis horas a cobrar ocho” (ídem).

Por su parte, las prácticas culturales posibilitaron el desarrollo de una gran cantidad de vías de escape a la “legalidad” sostenida por la empresa. Estas percepciones se sustentaron en las características de los distintos oficios, pero, sin dudas, se anclaron fuertemente en las mismas condiciones que hacían a su existencia, la resistencia física necesaria para soportar lo “duro” de las condiciones de trabajo. Un trabajador reflexionaba sobre estas cuestiones en los siguientes términos: “La forma diferente, distinta de ser de los trabajadores del astillero a otras empresas tiene que ver con la rusticidad del trabajo, el soldador en verano se recaga de calor, en invierno se recaga de frío, es distinta la forma, es una mano de obra que no se puede suplantar (por maquinaria o tecnología)” (entrevista a NTM, 2014). La dureza de las condiciones de trabajo los hacía percibirse a sí mismos como hombres de enorme dureza, característica que implicaba una forma de “ser diferente”, que deberían disputar el salario a patrones que compartían esta caracterización, “marinos duros y fuertes”, ciertamente diferentes a otros empresarios.

El orden productivo enlazó sus raíces en valores y normativas de género. Así, las condiciones de trabajo en el astillero implicaban la aceptación del riesgo físico como inherente a la actividad misma. La práctica cotidiana eludía la norma y el conjunto de condiciones

que se desplegaban en un proceso naturalizado, era promovido y aprovechado por la dirección empresarial. La pregunta ineludible ante estas dinámicas es: ¿qué pasaba ante la muerte en la empresa? ¿Cómo procesaron los trabajadores del astillero la muerte por condiciones de trabajo? Al formularle a los entrevistados estos interrogantes, surgieron provocadoras respuestas:

Hay un mea culpa, circo de la tirita negra en el casco, hay un folklore ante la muerte, porque cuando alguien muere todo está en discusión, es un reinicio, hay que resetear, cuando alguien muere toda la organización industrial está en discusión. Nadie puede morir porque fue a trabajar, no es condición suficiente tener que ir a trabajar para morirte, se resetea toda la fábrica, no solamente el taller (entrevista a C, 2014).

Sin embargo, la evidencia analizada indica que, en el período estudiado, la capacidad de conmoción ante los accidentes y las muertes en la empresa, entendida como impulso para la transformación de condiciones de trabajo, fue llamativamente reducida. En referencia a un accidente de trabajo, otro trabajador nos explicaba: “El compañero que se prendió fuego fue porque estaba con toda la ropa sucia, no se había cambiado por una ropa que no estuviera mojada con aceite, con grasa, inflamable. En aquella época te daban fajina, un overol” (entrevista a P, 2014).

Nuevamente, es posible identificar cierto procesamiento, con componentes de ritualización, que no llegaba a constituirse en demanda ante la patronal: “Automáticamente para la fábrica y se van todos, un muerto para la fábrica, y se van todos, no hace falta que vos vayas y digas nos vamos, se murió un compañero y chau (...) y al otro día vuelven y el sector del compañero a la hora que lo van a llevar tiene permiso para salir (...) es como una tradición” (ídem). La existencia de rituales y tradiciones vinculados a la muerte en la empresa supuso contemplar elementos como el riesgo físico naturalizado y los comportamientos temerarios desde una perspectiva que contemple aquellas prácticas imbuidas de ideales de género y masculinidad. De forma relacional fue posible identificar cómo sentidos de solidaridad y heroísmo confluyeron temporal y esporádicamente



con dimensiones colectivas de combatividad que impulsaron los reclamos por condiciones de trabajo a los espacios marginales de la acción sindical frente a la hegemonía lograda por las demandas de mejoras económicas. De este modo, la masculinización del espacio productivo consolidó el predominio de la cuestión salarial en la conformación de los repertorios de lucha. Recién cuando avanzaron las representaciones sindicales más combativas, los cuestionamientos sobre las condiciones en que los trabajadores construían los barcos serían parte de la demanda colectiva. La muerte en la empresa no promovió en esta etapa procesos de organización y tampoco fue posible registrar preocupaciones referentes a la cuestión por parte de la empresa. Es menester preguntarse, entonces, cómo se promovieron nociones y prácticas de seguridad en el proceso de trabajo.

### **Los “viejos” y la transmisión de la seguridad**

Los procesos de transmisión de saberes en torno a nociones y prácticas de “seguridad” sobre la “medida del esfuerzo” y el cuidado de los cuerpos se desplegaron en el ARS de forma intrínseca a las dinámicas devenidas de la autonomía que el sistema de formación en oficios ofrecía a estos trabajadores. La construcción de las relaciones en una unidad productiva, aún en un caso como el astillero donde la presencia de la dirección empresarial tendió a una conducción autoritaria del espacio —con el consecuente control sobre los cuerpos—, se compuso de una serie de hábitos y costumbres surgidos en las grietas o espacios ajenos a la vigilancia del patrón. En este sentido, siguiendo la interpretación de Neffa, es posible sostener que las empresas, cada una de ellas, comportan una singularidad, dado que construyen su propia cultura, sus rutinas productivas y códigos de conducta. Para el autor, esta serie de “códigos” señalan el comportamiento aprobado por la mayoría y “son internalizados pero que no siempre se explicitan sino que por lo general quedan tácitos” (Julio Neffa citado en Frassa 2010a: 108).

Los códigos y rutinas productivas transmitidos por trabajadores con mayor antigüedad a aquellos con menor tiempo en la empresa

señalaron lo permitido y lo prohibido –sea esto legal o no en los reglamentos empresariales–, y enseñaron aquello que era valorado, respetado, y también aquello que era subversivo. Estas modalidades establecieron también las formas de las relaciones entre iguales y con la autoridad.

La “cultura obrera” se sustentó en el ARS no solo en nociones de identidad de clase y política, de trayectorias individuales y colectivas, y de aquellos mandatos sociales y culturales signados por identidades potentes y menos visibilizadas como las constituidas en torno a las relaciones entre los géneros. También incorporó una serie de dimensiones relacionales constituidas a partir de la pertenencia a la empresa y a la especificidad de su relación contractual, que contemplaba la estabilidad laboral en el tiempo, las formas de organización del trabajo y la existencia de una ingeniería de beneficios. La convivencia largamente extendida en el tiempo con un “otro” militar fue otra de las dimensiones que conjugó sentidos en torno a un discurso empresario ambivalente entre la protección paternal y la autoridad militarizada.

La transmisión de muchos de los saberes y códigos estuvo a cargo de los trabajadores “viejos” y formó parte de un proceso de largo aliento de normalización del riesgo físico. Dicha asimilación de las condiciones del trabajo posibilitó una cotidianeidad que osciló entre lo temerario –como forma de demostrar el “valor” y de realización de la hombría– y el cuidado de la vida, sustentada más en un conjunto de costumbres que en la salubridad y en la organización industrial.

La documentación y fuentes empresariales aquí analizadas permitieron identificar escasas o nulas menciones por parte de la dirección de la empresa sobre las condiciones de trabajo. Muy por el contrario: las referencias a dicha cuestión, en general, solo tuvieron lugar ante los hechos consumados e, incluso, al ubicar temporalmente un accidente, no fue posible hallar registros del tratamiento de este en las actas de directorio o en los libros sociales en los que constaban los “temas del día”. En su lugar, se relevó un minucioso registro de los costos y fondos presupuestarios necesarios para reparaciones.

La invisibilización de estas cuestiones en el discurso empresarial fue de la mano de la práctica de atender al tema salarial como problemática excluyente. Esta acción facilitó la consolidación de un tipo de praxis sindical que asentó la defensa del salario como eje de los repertorios de lucha y organización. Sin embargo, los primeros pasos en disonancia se lograron con la firma de los CCT y, lentamente, aumentaron la presencia de la cuestión de las condiciones de trabajo de la mano de los sectores combativos del sindicalismo de base.

Los trabajadores entrevistados, al ser interrogados sobre las prácticas de seguridad, señalaron “el saber” de los trabajadores más viejos que era transmitido a los más jóvenes. Las preguntas por las condiciones de seguridad dieron lugar a dos respuestas que, en principio, resultaron contradictorias, pero que llamativamente se encadenaban una con la otra en razón de la valoración de una “época” en la empresa. En general, las ideas sobre que el astillero “era el mundo”, “era y tenía lo mejor”, se cuelan en las primeras expresiones. En un segundo momento, aparecen caracterizaciones de las condiciones laborales como “muy duras”:

Las condiciones de trabajo son peligrosas, es una tarea peligrosa, está llena de muertos todo el tiempo, accidentes graves, mutilaciones, alguna de ellas espantosas (...) el riesgo físico es alto. Nosotros, por ejemplo, para soldar el chasis de una locomotora, lo teníamos que calentar a 400 grados centígrados, a cien hierve el agua, el chasis está a 400 grados centígrados, son 15.000 kilos de acero a 400 grados centígrados (entrevista a C, 2014).<sup>122</sup>

El peligro que suponía el contacto y el dominio de la “materia prima” era constitutivo de la cotidianeidad productiva en el astillero. El riesgo se traducían directamente en exigencia sobre los cuerpos de los trabajadores: “...si cada maricón que dice que hace mucho calor aparece vestido reglamentariamente, parece un astronauta, si

---

122 Los siguientes testimonios corresponden a este entrevistado hasta que se indique lo contrario.

usted tiene calor no sirve para el laburo”. La posibilidad de diferenciación respecto del comportamiento que indicaba la cultura, en este caso el uso de la ropa reglamentaria, se asimilaba directamente a la feminización o a la homosexualidad de ese hombre que, por ende, “no servía para el laburo”:

Los tipos tienen hornos de seis toneladas, seis mil kilos de acero fundido a 1.700 grados centígrados, si eso te salpica te agujerea, los zapatos de seguridad de cuero son muy mal vistos porque se le metía la chorreadura entre el cuero y lo recagaba quemando. Queremos alpargatas.

Nosotros no somos boludos, no nos lastimamos con el acero, nos lastimamos en la disparada, es más peligroso un pelotudo que dejó en el camino de disparada una carretilla y ahí uno se quiebra una pata, porque hay que rajar cuando no se puede aguantar. Cada uno que se arrima a seis mil kilos a 1.700 grados centígrados se fija cuál es su vía de escape, sale corriendo, si se traba la grúa cae un chorro de trescientos kilos de acero a 1.700 grados. El acero, toca la tierra, hace bolsón de vapor y rebota, rebota hasta que se enfría, el acero sale en montones de gotas porque se contrae y explota.

Queremos ropa liviana, queremos agua, queremos sal y no queremos amianto, no queremos escafandra.

La peligrosidad que implicaba la tarea se resolvía quebrantando la norma, incluso “los zapatos de seguridad de cuero son muy mal vistos”. El razonamiento presentaba la situación como una práctica de seguridad, “una práctica ilegal a favor de la producción” que, por un lado, aseguraba la continuidad de la actividad productiva y, por otro, mostraba la adaptación a las exigencias de la producción y procuraba las “mejores” acciones para la realización de la tarea. Este “orden”, que garantizaba en primer lugar la producción, fundado en parte en la autonomía que el oficio proporcionaba a los trabajadores, promovía, paradójicamente, informales medidas de seguridad:

Antes no queríamos que los inexpertos tuvieran tareas peligrosas, en la medida que vas teniendo cultura te van aflojando a

tareas peligrosas, sino no. El resguardo es la cultura, la verdadera seguridad nuestra es la cultura industrial. ¿Cómo hacemos para que la gente no camine abajo de piezas que no se caen nunca? Metiéndole miedo por los muertos que hubo por las piezas que sí se cayeron. ¿Cómo hacemos para que los güincheros lleven las cosas al ras del suelo? O entiende o le metemos un soplamocos, un cachetazo, si hace falta cagarlo a trompadas, es más barato cagarlo a trompadas que matar gente.

Los “códigos” y prácticas de seguridad basados en los saberes de los más viejos construyeron a su vez vínculos de autoridad entre los trabajadores: “Quienes son los responsables de mantener la seguridad, a sopapo limpio, son los viejos, esa disciplina se enseña en la práctica de laburo”. Trabajar con un viejo implicaba, además de la oportunidad de aprender el oficio, cumplir con ciertos comportamientos:

Si el viejo tiene que subir con el que se droga al andamio ese día o no sube o este está sin drogarse. Si tiene que ir a una línea de 33.000 voltios, si hay que trabajar en esa línea, no hay ningún borracho, ese día el que se emborracha siempre, está sanito. Tiene que ver con el riesgo real de muerte, constante, que no se puede evitar, el negligente se mata a sí mismo y mata a sus compañeros también. Es muy autoritario para que funcione.

La autoridad del “viejo” imponía un límite a la ruptura de la norma, el consumo de alcohol estaba vedado cuando la tarea implicaba un riesgo de dimensiones inhabituales, el negligente ponía en riesgo a sus compañeros, pero todos comprendían cómo debían comportarse cuando trabajaban con “un viejo” o cuando la tarea implicaba la vida de los otros.

### **Las mujeres en el astillero**

La construcción histórica hasta aquí desarrollada implicó, a los fines de hacer más ágil la lectura, la omisión o la no diferenciación de los sujetos trabajadores del astillero con el género masculino o femenino. El uso del lenguaje dispone e impone invi-

sibilizaciones al nominar. Cuando hablamos de colectivo obrero, trabajadores y, más aún, de la clase trabajadora, desde la universalidad, silenciemos la presencia de mujeres. A partir de los elementos desarrollados en torno a los órdenes generizados existentes en la fábrica, repondré de forma relacional la labor y el activismo sindical y político de un sujeto hasta aquí no mencionado: las mujeres del ARS.<sup>123</sup>

Un primer paso a fin de comprender las relaciones entre los géneros dentro del espacio fabril fue desnaturalizar los imperativos vinculados a las nociones de hombría y valor en relación con el orden productivo. Los atributos de fortaleza requeridos para la actividad productiva tuvieron como contraposición la debilidad femenina. Las mujeres, desprovistas de fuerza física, quedaron relegadas de estas tareas. En este marco, es relevante señalar que “la ausencia” femenina en la gran industria argentina presenta en la actualidad importantes cuestionamientos a partir de estudios sobre la composición sociodemográfica que contradicen el *unicato* masculino en la composición de la fuerza de trabajo.

¿Cómo ubicamos a las mujeres trabajadoras en el astillero? ¿Cómo recuperamos sus trayectorias, experiencias y su lugar, si lo tuvieron, dentro del “colectivo” de trabajadores del ARS? La conformación varonil del espacio laboral apareció enfatizada por una presencia ausente: las mujeres empleadas, que se desempeñaban en tareas administrativas y estaban fuera del discurso obrero y patronal. La negación, por omisión, a reconocer a las mujeres empleadas en la administración como compañeras, como parte del colectivo, de la “masa obrera”, constituyó un primer emergente de este análisis. Rastrear la presencia y el rol de las mujeres implicó reproblematicar un orden industrial que se configuraba como “naturalmente neutral” y simultáneamente masculino.

Las trabajadoras de una empresa eminentemente masculina, que las excluía de la materialidad del proceso productivo, debieron afrontar un orden industrial y un orden sindical organizado en torno a una idea de externalidad de las mujeres. Su trabajo se inscribió

---

123 Es cuantiosa la literatura que aborda los procesos de militancia política y sindical desde la perspectiva de género (D’Antonio, 2009; Andújar *et al.*, 2005; James, 2005).

en el plano del “empleo de cuello blanco” y, fundamentalmente, en torno a un ideal de disposición cultural y biológica a la disciplina y ejecutividad en la aplicación de conocimientos prácticos para el trabajo (administración, comedor y guardería). Así, la pericia laboral estuvo marcada por la lealtad al jefe, como proyección de lo que ocurriría en el plano íntimo de la familia.

Fue la modernización tecnológica que operó sobre los procesos de trabajo la que habilitó signos de cambios sobre este orden relacional genérico. En 1993 se inició un proceso de renovación parcial de la planta de trabajadores en coincidencia con el pase administrativo de la empresa a la órbita de la provincia de Buenos Aires. En esta etapa, los trabajadores más jóvenes en el astillero promediaban ya los 40 años. El ingreso de una mayor cantidad de mujeres se concretó a partir de la ampliación del cupo para su formación en la escuela técnica del astillero. Mujeres que completaron su formación en un oficio, en su mayoría hijas de trabajadores en actividad o jubilados, ingresaron por primera vez a tareas productivas.

El nuevo equipamiento implicó una menor carga muscular en la ejecución de determinadas tareas. Los equipos de soldar posibilitaban que la actividad sea accesible para las mujeres, dado que eran más blandos y livianos y, además, emitían menor cantidad de radiaciones. Máquinas y herramientas, anteriormente de maniobra manual, que requerían, en su mayoría, de gran fuerza muscular para su funcionamiento, pasaron a operación automática y las mujeres podían utilizarlas (por ejemplo, el torno).<sup>124</sup>

En el orden fabril vigente en las décadas del sesenta y setenta, el oficio constituyó una de las principales fuentes de prestigio e identidad. La materialidad del proceso de trabajo marginaba a las trabajadoras empleadas de dicha construcción identitaria. Por ejemplo, el desarrollo de un oficio con enorme prestigio en el astillero como el de soldador requería de gran fuerza. Las “trochas”, pinzas de soldadura, eran grandes y pesadas, al igual que “la manguera” –cable de

---

124 En 2002, los dos mejores bobinadores en el Astillero Río Santiago fueron mujeres; ambas tenían menos de 21 años. La premiación generó conmoción y resistencias entre los trabajadores más viejos (entrevista telefónica a C, 2015).

acero— que trae el electrodo y que se enroscaba en el hombro para facilitar su ubicación en una acción que requería de una precisión de décimas de milímetros. Un testimonio nos permite recuperar este orden desplegado en la relación entre los géneros en la empresa:

Las mujeres, que éramos 120 en ese momento, por lógico imagine en este mundo machista con ocho mil negros ahí adentro, aparte los jefes militares, más los compañeros que algunos son más machistas que los milicos, pasa eso. Entonces era una gran lucha que se daba, las mujeres, la tendencia era cobijarse bajo su jefe, que en general el capo, el jefe era un milico y sacar lo que podía (entrevista a N, segundo trimestre de 2009).<sup>125</sup>

El lugar de la mujer en “lo masculino” —el hacer barcos— fue marcadamente reticente a considerar a las trabajadoras como iguales. La primacía del prestigio por el trabajo bien hecho, el dominio del oficio y la fortaleza física fueron elementos que generaron condiciones de exclusión también en “lo político” —la militancia sindical—, ámbito también de varones, al mostrar resistencias ante el activismo sindical de estas mujeres.

---

125 N ingresó a trabajar al Astillero en 1972 en el área de Administración de la Dirección con la tarea de perfoverificación. Militante de la Juventud Peronista, fue representante de base de los sectores denominados “combativos” sin incorporarse a una agrupación. Fue secuestrada ilegalmente en la Base Naval Río Santiago, estuvo detenida-desaparecida y posteriormente fue trasladada a la Unidad Penal N° 9 de Olmos, hasta que le fue otorgada la opción de salida del país conjuntamente con su hermana, trabajadora del astillero y también detenida. Desde el exilio en Europa, trabajó en la denuncia de las violaciones a los derechos humanos cometidas por la dictadura argentina. Con el retorno de la democracia regresó al país y militó en organismos de Derechos Humanos, se desarrolló en la Secretaría Internacional de la Central de Trabajadores Argentinos e integró la Comisión por la Verdad hacia la Justicia en el ámbito de esta central sindical. Brindó su testimonio en diferentes causas judiciales por delitos de lesa humanidad. Retornó a trabajar en el Astillero con un grupo conformado por despedidos, exiliados e hijos de detenidos-desaparecidos y asesinados por la última dictadura a partir de 2006. Actualmente se encuentra de licencia.



## **La firma del primer Convenio Colectivo de Trabajo entre AFNE y la Asociación Trabajadores del Estado (1971)**

La firma del primer CCT entre AFNE y la representación obrera, la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), fue en 1971. La negociación paritaria inició el 29 de enero de 1971 con el ingreso a la Secretaría de Trabajo del proyecto presentado por la ATE. El CCT fue firmado el 18 de junio luego de varios meses de negociaciones.<sup>126</sup> La firma del Convenio N° 178/1971 fue la primera experiencia de negociación de la representación sindical de la empresa que, a nivel regional –Seccional ATE Ensenada–, se mantuvo tradicionalmente en manos de delegados del astillero. Este proceso permitió dos cuestiones fundamentales: primero, institucionalizar prácticas existentes; en segundo lugar, incorporar elementos de innovación en la relación entre los trabajadores y los patrones marinos.

A lo largo de la reconstrucción histórica aquí presentada, la empresa y la ATE firmaron tres convenios colectivos: en 1971, 1973 y 1975; este último se encuentra aún vigente. En términos generales, podemos decir que cada una de estas negociaciones correspondió a un momento de las relaciones entre las partes. Iluminar los elementos de innovación y continuidad entre cada uno de los CCT, de manera de adentrarnos en las percepciones y valoraciones sobre avances y retrocesos, es objetivo de este apartado. Trabajamos para esto sobre la documentación del expediente paritario y el convenio, a la luz de los testimonios de algunos de los protagonistas de dicha negociación.

El CCT N° 178 alcanzó a 2.250 beneficiarios y tuvo vigencia entre el 1 de abril de 1971 y el 31 de marzo de 1972. Comprendió “la actividad referida a la Industria Naval y Fabricación de Explosivos y al personal de las Carreras de Técnico; Conducción; Administración; Maestranza y Servicios; y Producción y Mantenimiento”.<sup>127</sup> Me centraré en este análisis en la carrera que contuvo la mayor parte de los trabajadores del astillero, “Producción y

---

126 Se conformó el Expediente paritario N° 485870/1971. FCCTa.

127 CCT N° 178/71, Foja 176, FCCTa.

Mantenimiento”, y dejo para menciones circunstanciales la evolución de las otras carreras.

El CCT estableció, en primer lugar, un conjunto de comisiones permanentes, con participación de representantes sindicales y empresariales (no se ha logrado establecer las formas, continuidad y eficacia en el funcionamiento de ninguna de ellas), que se ocuparían de establecer mecanismos de control, asesoramiento e intercambio entre las partes: una comisión de interpretación del convenio, conformada por cinco representantes de la empresa y cinco del gremio; una comisión para el establecimiento de requisitos para el cambio de categorías; una comisión de “Gamela” a fin de evaluar la calidad y cantidad de las comidas; y la creación de un Comité de Seguridad conformado por dos representantes de ATE y el jefe de seguridad de la empresa.

La conformación de la comisión de “Gamela” se justificó por una serie de denuncias. Un volante de factura artesanal manifestaba:

¡Estamos podridos de comer porquerías! Los milicos en su ofensiva nos quieren liquidar el estómago por ahorrarse unos pesos (que lo producimos nosotros), nos condenan a comer bazofia, cada día la comida es más asquerosa, de peor calidad, repetida, poca, pura grasa y para colmo aumentaron los precios. ¿Los milicos del casino comerán la misma porquería que nosotros? ¡Claro que no!, a ellos les sirven lo mejor, sano, de calidad y variado, mientras que a nosotros nos dan el rancho de colimba. ¡Pero que se crearán estos atorrantes! ¿que estamos en el cuartel? <sup>128</sup>

La denuncia de los trabajadores asimilaba el comportamiento militar al trato que históricamente se propinó a los conscriptos “colimbas” —los que corren, limpian y barren—, el que recibían históricamente en los cuarteles. El estado general de la comida que los trabajadores recibían, a diferencia de la que consumían los marinos en el casino, se agravaba por las condiciones edilicias:

---

128 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. “Comité de Organización y Resistencia de Astillero”, Grupo Obrero Clandestino de Astilleros, 10 de marzo de 1971.

Además hay que ver en el depósito de comestibles la de ratas y cucarachas que hay. ¿Porque? (sic) Porque el edificio se cae a pedazos, porque hay humedad, goteras, cañerías rotas. Lugar donde se guardan todas las provisiones con que después hacen eso que llaman “comida” y que la sirven en un comedor donde hay que pelear por el lugar ya que la capacidad es para una tercera parte de los que trabajamos en Astilleros. De esta manera los compañeros que no pueden ir al comedor tienen todos los problemas que ocasiona traerse la comida o comer en la cantina.<sup>129</sup>

Sin embargo, no fueron estas las principales preocupaciones que la organización sindical llevó a la negociación paritaria. ¿Cómo se compusieron los pliegos de demandas? Los representantes sindicales, todos pertenecientes a la lista Azul y Blanca,<sup>130</sup> que participaron de esta primera experiencia refieren al proceso de construcción del primer proyecto o borrador del CCT:

Nosotros tuvimos la oportunidad de hacer nosotros el trabajo, y yo me acuerdo que yo estaba acá en el consejo directivo central y allá en Ensenada estaba el compañero Sanders. Y nosotros hicimos el convenio colectivo, porque yo era paritario también. Primero agarramos el convenio de la OUCRA, como nosotros tenemos casi todos los oficios en el astillero. Después agarramos el convenio de la UOM que eran los que en ese tiempo tenían más beneficio para los trabajadores. Y después terminamos con el convenio de Luz y Fuerza que era para nosotros, o por lo menos lo que nos habían dicho, tenía más beneficios sociales para los que trabajaban. Entonces conjugamos los tres y ahí hicimos el primer convenio. Porque de esa manera nosotros salimos del estatuto (entrevista a JCM, 2009).

---

129 Ídem.

130 Los paritarios por la ATE fueron: Carlos Pergiacomo, Luciano Sanders, Juan Carlos Niubo, Francisco Lonegro, Nicolás Mugni, Carmelo Cantizano, Bautista Stancanelli, Rafael Burgos, Delfín Rómulo Reguera, Juan Carlos Marín, Juan Roberto Horvart, Enzo De Gregoris, Felipe A. Barreto, Jorge Pujol, César J. Mazzolo, Martín M. Vicente, Osvaldo Muerza, Enrique Guaca y Clemente Ferreyra. CCT N° 178/71, Foja 175, FCCTa.

El testimonio nos brinda una idea del estado de precariedad con que se acercaron los representantes sindicales al proceso de negociación; a pesar de que algunos de ellos podían exponer una trayectoria larga de militancia –había quienes militaron en la llamada “resistencia peronista”–, no habían contado con instancias previas de negociación entre partes en los más de 18 años en que los trabajadores del ARS permanecieron bajo el estatuto del personal civil de las Fuerzas Armadas.<sup>131</sup>

Por su parte, fue significativa la dificultad para rastrear percepciones y recuerdos sobre los tres CCT firmados entre ATE y AFNE, y, más aún, miradas retrospectivas que señalen diferencias y procesos entre los testimoniados. La mayoría de los entrevistados enfatizaron en sus procesos memoriales los recuerdos vinculados a la negociación y firma del CCT de 1975, tanto de aquellos que participaron activamente, con independencia de la identidad política y sindical que expresaran, como de quienes no tuvieron una militancia activa e integraban el mayoritario grupo de trabajadores de la empresa.

La firma del CCT permitió la regulación y formalización de todas las relaciones en el interior de la empresa y la superación de muchas de las arbitrariedades previas. Se formalizó la categorización de los trabajadores, los términos de la calificación y las llamadas “carreras profesionales”.<sup>132</sup> Se regularizaron los criterios de promoción: exámenes, vacantes y, principalmente, la antigüedad del trabajador en la empresa como seguro para la promoción de categorías. La

---

131 Seguimos las explicaciones de Julio Melón Pirro en el entendimiento de la llamada “resistencia peronista” como el conjunto de prácticas políticas desarrolladas por un conjunto diversos actores en el primer lustro de la proscripción impuesta por la autodenominada Revolución Libertadora en 1955 (2018). Dar cuenta de la cuantiosa bibliografía ocupada en esta cuestión supera largamente las posibilidades de este trabajo.

132 Las carreras se organizaron de la siguiente forma: Personal Técnico, Conducción, Administrativo, Maestría y Servicios con remuneración mensualizada: Clase A: Técnicos (Categorías I, II, III y III jornalizado); Clase B: Conducción (Categorías I, II, y III); Clase C: Administrativos (Categorías I, II y III); Clase D: Maestría y Servicios (Categorías I, II, III y IV). La clase refiere a las funciones y la categoría a las responsabilidades que desarrolla el trabajador. Carreras del Personal de Producción y Mantenimiento con remuneración jornalizada: encargado, oficial, medio oficial, ayudante I, ayudante II y peón. Ver CCT N° 178/71, Foja 177, FCCTa.

empresa impulsó un sistema de recategorización anual a partir de “puntajes” alcanzados en la evaluación del desempeño laboral.<sup>133</sup> Se pautaron mecanismos de reclutamiento de mano de obra que buscaron consolidar la cohesión del colectivo de trabajo así como la lealtad y disciplinamiento mediante el privilegio de familiares para el ingreso:

La empresa dará preferencia para cubrir vacantes de personal al que haya trabajado en la misma o en el área de la Base Naval Río Santiago [...]. La empresa se compromete a dar preferencias para ocupar cargos vacantes a las esposas e hijos de trabajadores fallecidos y/o en actividad, siempre que los mismos reúnan las condiciones necesarias de los puestos a cubrir. Asimismo, tendrán prioridad de ingreso los enviados por el gremio siempre que rindan y aprueben las pruebas de suficiencia.<sup>134</sup>

Esta modalidad de incorporación de mano de obra constituía una práctica anterior a la firma del CCT y, a partir de la firma de este, quedó institucionalizada. Se reglamentó también otra práctica preexistente en la empresa: la elección, para cubrir vacantes de personal, entre los trabajadores empleados, es decir, al producirse una vacante en la Clase A (técnicos) categoría I tendrían prioridad los trabajadores ya contratados que cumplieran funciones de inferior categoría frente a uno ingresante.<sup>135</sup> La institucionalización de metodologías de reclutamiento de la fuerza de trabajo ya probadas constituyeron piezas esenciales para el funcionamiento de un mercado interno de trabajo (MIT), tendientes a asentar y retener mano de obra considerada valiosa a partir de la oferta, en el interior de la empresa, de posibilidades de realizar una carrera y ascensos.

Por su parte, se establecieron criterios esenciales de protección de la actividad obrera, se garantizó la estabilidad en el puesto, las modalidades de sanción disciplinaria y la participación de

---

133 El CCT estableció que “en ningún caso los trabajadores podrán ser disminuidos de su categoría”. Ver CCT N° 178/71, Foja 184, FCCTa. A estos fines se conformó la mencionada comisión mixta.

134 CCT N° 178/71, Foja 185, FCCTa.

135 Ídem.

la representación sindical para la aplicación de estas sanciones, así como mecanismos de descargo de los trabajadores. La creación de un régimen disciplinario detallado en un reglamento interno quedó exclusivamente en manos de la empresa. Los contenidos y la extensión de las sanciones se establecieron en un acta acuerdo anexo al CCT que contemplaba instancias de defensa del trabajador y de participación de la ATE como veedora.<sup>136</sup>

El CCT estableció la jornada de trabajo de 8 horas para todos los trabajadores y las condiciones para su modificación: por ejemplo, la alteración de turnos y la correspondiente adecuación de los tiempos de descanso.<sup>137</sup> Se regularon los motivos y tiempos de duración de las licencias.<sup>138</sup> En lo referente a las licencias por enfermedades o accidentes de trabajo, si bien se aseguraba al trabajador cobertura, ampliaba en la práctica los márgenes del control empresarial. Correspondía al trabajador el pago de su salario mientras la licencia estuviera vigente (hasta 24 meses, con controles cada seis), e incorporaba la cobertura durante las horas de traslado del hogar al astillero. En caso de otorgarse una licencia larga, se estableció la obligación para el trabajador de seguir los tratamientos médicos establecidos por el control sanitario de la empresa y someterse a su “vigilancia”; de lo contrario, esta podía ser revocada al igual que la “consideración de nuevos beneficios”.<sup>139</sup> Esta “vigilancia” sanitaria se fortaleció a partir del establecimiento de controles médicos periódicos, con variaciones según la edad del trabajador.

Aquellos trabajadores que se desempeñaran en tareas insalubres debían practicarse controles médicos cada seis meses. También, por vez primera respecto de la cuestión sanitaria, la empresa se compro-

---

136 Acta Acuerdo N° 2 correspondiente al artículo 34, CCT N° 178/71, Fojas 251-254, FCCTa.

137 CCT N° 178/71, Foja 185, FCCTa.

138 Se establecieron una serie de licencias ordinarias y las vacaciones pagas cuya duración dependía de la antigüedad en la empresa; y las licencias extraordinarias que contemplaban: asuntos familiares (casamiento, nacimiento, fallecimiento); enfermedad; servicio militar; estudios; actividad deportiva *amateur*; actividad gremial; cargos electivos o públicos; y asuntos particulares. También se contemplaron un conjunto de licencias especiales: donación de sangre; enfermedad de tratamiento breve; enfermedad de tratamiento prolongado (el documento incluye un desglose por tipo de enfermedad). CCT N° 178/71, Fojas 187-200, FCCTa.

139 *Ibidem*, Foja 202, FCCTa.

metió a asegurar la limpieza y desinfección de los lugares de trabajo cada tres meses y a considerar los tiempos necesarios para la higienización de los trabajadores que cumplieran determinadas tareas.<sup>140</sup>

La discusión paritaria impulsó incipientes pero potentes modificaciones en el orden productivo. Vincular el salario al nivel de calificación del obrero fue un ejemplo de esto, ya que modificó la clasificación históricamente sostenida por la dirección de la empresa según el oficio. Antes de la firma del CCT, la planta mecánica tenía una letra A, los soldadores tenían una letra B; la letra A implicaba un pago mayor por el módulo y/u hora de trabajo. A partir de esta negociación, el salario se establecía únicamente por grado de formación: todos los oficiales de todas las secciones igualaban su salario, así como el resto de la escala obrera, los medio-oficiales, los ayudantes y los peones (entrevista a B, 2009).

Por su parte, el sueldo se estableció mediante un sistema de remuneraciones basado en un salario mínimo y ajustes realizados a partir de la sumatoria de “módulos” variables de acuerdo a la categoría y la antigüedad del trabajador. En el artículo 26° se detallaron los salarios de acuerdo a la carrera, la clase y la categoría.<sup>141</sup> Se organizó el sistema de horas extras. Las horas extras constituyeron el único componente monetario vinculado al mayor esfuerzo individual del trabajador, ya que en el convenio no se estipularon cláusulas de productividad. Quedaron excluidos de este sistema de extensión de la jornada laboral aquellos trabajadores que desarrollaban sus tareas en áreas insalubres, quienes podían sumar horas trabajando únicamente los fines de semana. Todos nuestros entrevistados hicieron referencia al estricto cumplimiento de esta normativa a lo largo del trayecto temporal estudiado.

De forma paralela, se establecieron una serie de “extras” que complementaron el ingreso bajo la forma de bonificaciones especiales por botadura y entrega de buques, valor del transporte público, sobreasignaciones por turnos rotativos, almuerzos y becas.<sup>142</sup> Estos recursos variaron sustantivamente en el tiempo, pero, en general,

---

140 *Ibidem*, Foja 204, FCCTa.

141 *Ibidem*, Foja 205, FCCTa. Ver cuadro 1 en Anexo.

142 *Ibidem*, Foja 217, FCCTa.

constituyeron un sistema de ingresos complementarios que acrecentó de forma significativa el salario, que fue promovido por la patronal, y aceptado y fortalecido por la acción sindical a lo largo de los tres convenios firmados.

Entre los principales beneficiarios de este CCT se encontró la ATE; hasta su firma, los aportes correspondientes a la cuota de afiliación se cobraban mensualmente a los trabajadores en la sede sindical o por intermedio de un representante que se acercaba a la empresa los días de pago y los certificaba con una estampilla en la libreta de cartón que funcionaba como carnet, por el valor de \$1.<sup>143</sup> La formalización de las modalidades de recaudación, mediante el descuento en el sueldo por parte de la empresa que funcionaría como agente de retención, contribuyó enormemente a aumentar los ingresos de la entidad sindical. A esta situación se sumó la donación, prevista en el CCT, del 50% del aumento salarial previsto para todos los trabajadores por un único mes, que fue utilizado para la construcción del local sindical.<sup>144</sup>

Por último, es menester abordar la cuestión de las condiciones de trabajo y las áreas consideradas insalubres:

Las condiciones de trabajo eran infrahumanas. Hoy vos vas a hablar con cualquier trabajador del astillero y no te habla, te grita. Porque antes los barcos eran remachados no eran enzorzados como hoy. No había todo el tema de seguridad, era muy dura la pelea con todos los militares, no teníamos grifos, nosotros estábamos soldando los doble fondo (sic) y con las masas, los calafates, las remachadoras, era infernal, infernal, una cosa que por ahí en ese lugar te querían hacer trabajar ocho horas cuando nos correspondían trabajar las seis por la inseguridad que había ahí adentro (...). El primer convenio colectivo de trabajo que se hace por el año 71, donde tuve el honor de estar como paritario, ahí se hace el diagrama de todo el sistema de insalubridad (entrevista a B).

---

143 ATE *Ensenada. 80 años de trabajo, lucha y gestión*, 2007.

144 Ídem y CCT N° 178/71, Foja 225, FCCTa.



El CCT N° 178/1971 definió diecisiete áreas de trabajo insalubres, de las cuales diez estaban supeditadas al tipo de tareas que desarrollaba el trabajador o a las condiciones inmediatas de estas.<sup>145</sup> En todos los lugares y tareas insalubres, se estableció una jornada laboral de seis horas, comprometiéndose la empresa a la adecuación y acondicionamiento “para que el trabajador realice sus tareas con el menor riesgo físico posible”.<sup>146</sup> La empresa se comprometía a la conformación de un comité de seguridad con la participación de dos representantes de la ATE. Además, debía instalar en el edificio una sala de atención médica para primeros auxilios debidamente equipada, disponer de una ambulancia para traslados e instalar en cada sección de trabajo una camilla y un botiquín.<sup>147</sup>

En detrimento de lo solicitado por los trabajadores, el área de fundición no fue considerada insalubre, por lo tanto, resultó excluida del régimen de 6 horas de trabajo. El 21 de septiembre de 1971, meses después de la firma del CCT N° 1978/71, la ATE cursó una nota al Ministerio de Trabajo a fin de solicitar una inspección. En ella se especificó: “...problema vinculado con la insalubridad imperante en las tareas que se realizan en la sección fundición del Astillero Río Santiago”.<sup>148</sup> En este sentido, el CCT estableció un piso restrictivo respecto de la salubridad en el astillero; en los convenios posteriores, 1973 y 1975, se avanzó hasta el establecimiento de 22 áreas bajo este régimen, en el marco de cuantiosos cambios en las formas de participación y en la representación obrera. El incumplimiento por parte de la empresa sobre estos puntos del CCT fue contundente.

Por accidentes laborales que pudieran producir la muerte de un trabajador, la empresa se comprometió a contratar un seguro de vida obligatorio y colectivo para todos los operarios, cuya prima estaría

---

145 CCT N° 178/71, artículo 22, Fojas 206-207, FCCTa. Ver cuadro 2 del Anexo. Referimos anteriormente a la práctica informal de definición de las condiciones insalubres en el taller de forma cotidiana y de acuerdo a las condiciones específicas en que desarrollaba la tarea.

146 *Ibidem*, Foja 206, FCCTa.

147 *Ibidem*, Foja 205, FCCTa.

148 Archivo DIPBA, Foja 54, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Asamblea Asociación Trabajadores del Estado, 21 de septiembre de 1971.

a cargo de la empresa y los trabajadores, en partes iguales.<sup>149</sup> AFNE asumió la entrega de ropa de trabajo dos veces por año.<sup>150</sup> En caso de pérdidas de equipos especiales (lluvia) o herramientas, serían re- puestas, mediante el descuento de los haberes, por los trabajadores que desempeñaban tareas que hubieran motivado su provisión.<sup>151</sup>

Respecto de las negociaciones entre los trabajadores y los ma- rinos –“Relaciones Industriales”, según la empresa– en la Memoria del Balance General correspondiente al Ejercicio N° 2 consta:

Es de destacar que el 18 de junio de 1971, fue firmado el primer convenio colectivo de trabajo con arreglo a las disposiciones de la Ley 14250. Este acontecimiento tan trascendente como auspi- cioso, constituye un hito sumamente importante en lo que hace al futuro de las relaciones laborales entre la empresa y su personal, a la vez que permite disponer de un instrumento legal adecuado a la dimensión alcanzada por AFNE S.A. en los últimos años.<sup>152</sup>

Un año más tarde, en el punto n° 6, “Relaciones Industriales”, de la Memoria correspondiente al Balance del Ejercicio Económico (EE) N° 3, la empresa dejó constancia del estado de las relaciones con los trabajadores:

En esta área de actuación, la empresa ha mantenido su política tradicional de consolidar las relaciones laborales, no solo en for- ma directa, a través del cumplimiento de las disposiciones del convenio colectivo de trabajo, sino que ha prestado preferente atención a los problemas sociales de su personal, tratando de satisfacer sus necesidades [...]. Además ha mantenido su inva- riable posición de preservar y aumentar las fuentes de trabajo consideradas como patrimonio común tanto de la Empresa como

---

149 CCT N° 178/71, Foja 219, FCCTa.

150 Acta Acuerdo N° 1 correspondiente al artículo 20, Uniforme para el personal. CCT N° 178/71, Fojas 226-250, FCCTa. Nos resultó llamativo que este artículo fuera uno de los que mayores dificultades presentó para alcanzar un acuerdo entre las partes.

151 CCT N° 178/71, Foja 206, FCCTa.

152 AFNE SA Memoria y Balance General, Ejercicio N° 2, 30 de junio de 1972 (perío- do económico 21/12/1970 al 30/6/1971), Dirección de Administración y Finanzas, Fondo AFNE, Archivo Intermedio (AI) perteneciente al Archivo General de la Nación (AGN). En adelante, FAAI del AGN.

del personal que la integra. La capacitación del personal continuó a todos los niveles y en diferentes formas, que han ido, desde la realización de cursos especiales efectuados algunos de ellos en estrecha interrelación con el Consejo Nacional de Educación Técnica, hasta el envío de personal a institutos especializados, organismos y empresas, tanto del país como del exterior.<sup>153</sup>

¿Qué consideraciones sobre la primera experiencia paritaria fue posible recuperar a través de los testimonios de los trabajadores y representantes sindicales? En general, las percepciones sobre los avances que representó cada convenio se componen de elementos contradictorios. Es de destacar la gran parcialidad en la valoración de los beneficios del CCT, ya que se ponderan cuestiones como la forma de elección de los representantes y la participación de los trabajadores por sobre los resultados concretos en términos de reivindicaciones. Profundizaré esta tesis en el análisis de los convenios siguientes, específicamente cuando aborde el proceso de “construcción colectiva” del CCT de 1975, que en la memoria obrera representa el triunfo de los trabajadores sobre la empresa, sostenido por la acción directa y, llamativamente, reivindicado por los militantes sindicales de diferentes agrupaciones.

La concreción del primer convenio dio paso a un nuevo tipo de relaciones laborales, y sentó las bases para cambios y modificaciones más profundos en el régimen de autoridad y marcialidad. De este modo, abrió brechas a una nueva percepción obrera del patrón como empresario, de las formas del respeto que se debían mutuamente y de las vías de comunicación y negociación existentes, así como de sus potencialidades y limitaciones.

Este proceso encontró sus raíces en el conjunto de acciones empresariales que tendieron a la constitución de la empresa como sociedad anónima. La búsqueda de la dirección de mayor autonomía en relación con el Estado, la promoción de nociones de eficiencia y productividad, y la apelación al modelo de empresa privada minaron o, mejor dicho, crearon fisuras en el régimen de autoridad

---

153 AFNE SA Memoria y Balance General, Ejercicio N° 3, 30 de junio de 1972 (período económico 1/7/1971 al 30/6/1972), FAAI del AGN.

militar. Así, las transformaciones buscadas por el directorio generaron condiciones de oportunidad para la diferenciación de intereses entre trabajadores y sus patrones marinos.

Por su parte, la institucionalización de las vías de negociación y las nuevas condiciones de las relaciones entre trabajadores y patrones en la fábrica se insertaron en un contexto de alza de la acción y lucha de la clase trabajadora. Los procesos de politización y radicalización de sectores obreros y sindicales sumaron complejidad a la constitución de las relaciones de fuerza en el período siguiente. Sin embargo, en esta etapa, la fortaleza de la dirección sindical de la Azul y Blanca permaneció prácticamente inalterada. A partir del cambio societario de la empresa, estos representantes sindicales construyeron una práctica basada estrictamente en la lucha económica. Los dos primeros convenios colectivos de trabajo son resultado de esta. Su predominio sobre los canales de negociación consumó importantes avances en esta cuestión y utilizaron dicha base para consolidar su poder en la empresa y controlar a las identidades políticas y sindicales antiburocráticas.

Sin embargo, los primeros signos de cambio se encontraban presentes en la fábrica hacía tiempo. La firma del CCT N° 178/1971 cimentó formas de organización a nivel de base que pusieron en cuestión las prácticas de la dirigencia sindical y la percepción sobre la dirección del astillero:

En estos días comienza la discusión de nuestro convenio con la patronal [...]. Que en estos 4 meses no se haya hecho conocer el anteproyecto en las secciones, discutido la importancia de las reivindicaciones levantadas (aumento salarial, insalubridad, seguridad industrial, licencias, horarios) organizando a los compañeros para luchar para imponer el Convenio, es responsabilidad propia de la Comisión Administrativa de ATE y del cuerpo de delegados. Esta conducta revela que la dirección del Sindicato de ATE ha depositado su confianza en los “buenos oficios” de la patronal de AFNE, para hacer aprobar el Convenio.<sup>154</sup>

---

154 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. “Comité de Organización y Resistencia de Astillero”, Grupo Obrero Clandestino de Astilleros, 10 de marzo de 1971.

La posición de este sector planteaba una alternativa que impulsaba la organización de base como estrategia fundamental para asegurar la mejora económica y clarificaba la necesidad de oponer los intereses de los trabajadores a los de los marinos:

Todos sabemos que ninguna patronal por “buena voluntad” va a otorgar aumentos del 40% como los que reclamamos en el anteproyecto. Todo lo contrario, para conseguir este aumento, como así todos los puntos del convenio, habrá que quebrar la voluntad antiobrera de la patronal y el arbitraje obligatorio del gobierno, que es el firme reaseguro de la patronal para garantizar no más de un miserable 13% de aumento salarial. Nunca entonces nos puede favorecer la “cordialidad” con la patronal y con la Dictadura. ¡Lo primero que debemos considerar es que las discusiones paritarias no pueden desarrollarse en un marco de pasividad! Esta no es una conversación con “caballeros” sino con piratas.<sup>155</sup>

El volante señalaba, además, que esos marinos que negociaban en nombre del Estado lo hacían en el marco de una dictadura. Aparecen así una serie de elementos que ganarán potencia en las reivindicaciones de los sectores más movilizadas en los años siguientes:

Los milicos patrones, que no trabajaron en su perra vida, y que viven de arriba, arremeten contra nosotros que somos los que trabajamos y producimos. Ellos sentados en sus cómodos despachos con aire acondicionado, pretenden seguir con su plan de súper explotación, mientras nosotros trabajamos en condiciones pésimas, sin las más mínimas condiciones de seguridad; que sigue cobrando nuestras vidas y provocando accidentes a diario sin que esto le importe un bledo a la patronal. Aumentando el ritmo de producción (un barco en 9 meses, antes en 2 años) y no los salarios.<sup>156</sup>

Las cuestiones de la productividad, las condiciones de trabajo y los accidentes que causaban muertes en la empresa aparecieron

---

155 Ídem.

156 Ídem.

primero en los repertorios de lucha de sectores relegados a los márgenes de la representación sindical y, muy tardíamente, penetraron los discursos de la burocracia:

Quién paga el aumento de producción. Compañeros: La patronal misma anunció que va a aumentar la producción más del doble, y para eso ya empezó por imponernos horarios continuados sin pagarnos el derecho de turno, por extendernos la jornada de trabajo de 10 y 12 horas, y la semana a sábado y domingo. Forzados a hacer horas extras por un salario que no nos alcanza para comer, SOMOS NOSOTROS LOS QUE PAGAMOS EL AUMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA PATRONAL MILICA. Su Plan tiene un nombre: SUPEREXPLOTACIÓN.<sup>157</sup>

La percepción de la relación laboral en el astillero como de explotación se presentó en esta etapa también como un camino a transitar:

Esto es lo que persigue la “racionalización”: sacarnos fuentes de trabajo como en cobrería, montaje y carpintería de a bordo, para entregarlas a empresas imperialistas como TECHINT. Esas empresas emplean destajistas y jornalizados con salarios de hambre, valiéndose de su desorganización y debilidad para superexplotarlos más todavía. Así pasó cuando la patronal milica entregó la pintada de la grúa de 250 toneladas a una empresa privada, mientras echaba a 18 obreros de pinturería con la complicidad de los sindicalistas traidores, que no movieron ni un dedo ante el atropello patronal.<sup>158</sup>

En esta etapa, la praxis empresarial se avocó fuertemente a dos cuestiones centrales para la construcción de un orden productivo de características singulares: la “colaboración” obrera y “la disciplina marcial”. Las formas de la gestión de la Armada se organizaron a partir de prácticas de largo plazo de ocupación, control y vigilancia militarizada del espacio fabril de forma dialógica a la construcción

---

157 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Agrupación Lucha Obrera de Astillero, 5 de mayo de 1971. El destacado corresponde al original.

158 Ídem.

de una serie de beneficios que apuntaron a garantizar en el tiempo la estabilidad de una fuerza de trabajo calificada. En este marco, un momento de relevancia lo constituyó el cambio en la razón social de la empresa. La Armada contuvo en su interior oficiales que propugnaron disímiles ideologías y conformaron fracciones en torno a la cuestión del industrialismo y el desarrollismo. Por su parte, las percepciones obreras sobre la figura del director se anclaron, al menos parcialmente, en la potencia de discursos centrados en articulaciones que contemplaban la protección de la fuente de trabajo y apelaciones a un nacionalismo de impronta militar. La construcción de un sistema de beneficios fue una herramienta tendiente a velar por la violencia material que sostenía esta modalidad de paternalismo autoritario.

De este modo, las condiciones de posibilidad de las agencias obreras se enlazaron profundamente con la materialidad del proceso productivo. Esta perspectiva resulta, en clave analítica, central de la experiencia obrera. Así, las modalidades de adaptación a los ambientes peligrosos e inadecuados en que se producían los barcos hundían profundas raíces en valores y comportamientos normativizados de género. En otro sentido, llegado el momento de pensar las resistencias y las formas de repeler el intento de control absoluto del espacio fabril, las características de la tarea productiva compusieron aquellos lugares grises que escapaban al registro patronal y las grietas que hicieron lugar a la disidencia. La autonomía relativa y la centralidad de los obreros en un proceso productivo centrado en el sistema de oficios sentó las bases materiales para la agencia obrera.

Así, las condiciones que la empresa generó a fin de volver más eficiente el “contrato industrial” promovieron acciones de autonomía y, en un contexto de creciente de conflictividad social y politización, la demanda y el conflicto. La búsqueda de la eficiencia basada en la producción seriada y en la diversificación productiva implicó una paulatina incorporación de mano de obra calificada, compuesta por varones jóvenes que, al igual que en las grandes industrias dinámicas del período, protagonizarían nuevos procesos organizativos y de politización.





Segunda Parte

**¿Quién construye la nación?  
Diferenciación de intereses, procesos de  
organización de base y disciplinamiento**



## **Capítulo 4. Trayectorias de organización en el lugar de trabajo. La gestación de un ciclo de conflictos (1974-1976)**

### **La renovación de la representación sindical de base**

La primera parte de este libro centró sus observaciones en un conjunto de acciones y prácticas empresariales tendientes a volver eficiente el “contrato industrial”; entre ellas, se destacó la conversión de AFNE en sociedad anónima y la firma del primer convenio colectivo de trabajo.

Estas políticas empresariales promovieron acciones de autonomía de los trabajadores y potenciaron nuevas instancias de organización sindical de base en un contexto de creciente conflictividad social. El activismo sindical, en este contexto, se pobló de militantes que cuestionaron la conducción sindical peronista ortodoxa de la lista Azul y Blanca. La coyuntura de conflictividad social abierta con el estallido del Cordobazo, en 1969, y, en especial, con el retorno del peronismo al poder luego de 18 años de proscripción electoral, constituyó un contexto en que recrudeció la confrontación capital-trabajo. Buscaré señalar cómo el proceso organizativo se enlazó con las condiciones productivas y económicas en las que se encontraba el astillero. A partir de esto, repondré el proceso de diferenciación de intereses entre los trabajadores y la dirección de la empresa al buscar identificar los ritmos y dinámicas de la organización sindical, la conflictividad en la planta y las innovaciones en torno a las prácticas de disciplinamiento desarrolladas por la dirección de la empresa.

En los primeros años de la década del setenta, AFNE logró, por primera vez, contar con trabajo programado para los próximos años; esta planificación contemplaba la producción seriada de cinco unidades navales.<sup>159</sup> La planta de construcciones navales trabajaba “a pleno” con la serie de buques gemelos “los Ríos” (de 9.600 TPB cada uno). En los dos primeros meses de 1973, el buque Río Gualeguay se encontraba en construcción en gradas, y los Ríos Teuco y Deseado, en alistamiento. El carguero Río Iguazú fue botado el 11 de marzo de ese mismo año, un día después de ser entregado a la empresa armadora ELMA el Río Cincel, el primero de la serie. Estas primeras órdenes de buques seriados producidos por el astillero serían propulsados por motores AFNE-FIAT y el “Río Cincel había logrado la más alta calificación del American Bureau of Shipping”.<sup>160</sup>

En los primeros días de 1973, AFNE concretó la firma del convenio de construcción de dos buques graneleros de 23.722 TPB para la Subsecretaría de la Marina Mercante, destinados al transporte de minerales de Sierras Grandes.<sup>161</sup> Durante la primera mitad del año, concretó la firma de un acuerdo AFNE e YPF para la construcción de dos buques tanques de 60.000 TPB cada uno, destinados al transporte de petróleo crudo, los buques de mayor tamaño a construirse en el país hasta ese momento.<sup>162</sup> Las unidades fueron proyectadas por la Sociedad de Investigaciones y Proyectos de Ingeniería Naval (SIPIN-AFNE SRL).<sup>163</sup>

---

159 “Política impositiva y la industria naval” en *Revista Marina*, n° 400, marzo de 1971, pp. 74-81; “Tres buques para ELMA”, en *Revista Marina*, pp. 42-43 y “18 años prestigiando la industria naval” en *Revista Marina*, n° 403, junio de 1971, pp. 24-26.

160 “El carguero Río Iguazú será botado en los astilleros de Río Santiago”, *El Día*, viernes 11/3/1973.

161 “AFNE construirá dos graneleros” en *Revista Marina*, n° 421, enero-febrero de 1973, p. 16.

162 “Dos buques tanque de 60.000 TPB cada uno construirá AFNE para YP Fiscales” en *Revista Marina*, n° 423, abril de 1973, p. 20.

163 En el Libro de Convocatorias a sesiones ordinarias del Directorio de AFNE consta el tratamiento de la “constitución de una Sociedad de Ingeniería Naval de AFNE SA y entes privados” el 2 de marzo de 1972. Libros de Actas de Convocatorias 1970-1973, FAAI del AGN. El proyecto de la sociedad se trató “sobre tablas” en la Convocatoria N° 4, de fecha 15 de marzo de 1972, sin agregar detalles y especificidades.

Por su parte, la planta electromecánica afianzaba su relativa viabilidad económica a partir de un proceso de diversificación productiva que contempló la construcción de motores, turbinas hidráulicas para la represa de Río Hondo e insumos requeridos por el plan de reequipamiento ferroviario.<sup>164</sup> Sin embargo, en 1974, en oportunidad del acto de entrega de un buque, el capitán Carranza retomó sus críticas a la burocracia estatal:

Desde el punto de vista empresario no podríamos quejarnos pues tenemos trabajo seguro por varios años, pero como argentinos debemos lamentar que todavía la burocracia siga entorpeciendo, demorando y alargando los trámites para contratar y construir buques, tanto para el país como para la exportación [...] Y no es culpa nuestra. Muchos materiales empleados en la construcción naval son críticos en el mundo y se hacen más críticos todavía para nosotros, cuando para su adquisición median largos plazos y a veces inútiles trámites burocráticos.<sup>165</sup>

Carranza sostenía que las dificultades de la empresa para cumplir con los plazos de entrega contemplados en los convenios se debían, fundamentalmente, a factores externos a la gestión empresarial. La burocracia estatal aparecía como la principal causa de las demoras y el consecuente encarecimiento de las unidades.

¿Qué sucedió una vez que el factor trabajo, producto de una creciente organización de base, presentó a la dirección fuertes cuestionamientos sobre el orden industrial con posibilidades concretas de condicionar o detener la producción?

Los días 18 y 19 de junio de 1973 los trabajadores eligieron autoridades sindicales locales, provinciales y nacionales de la Asociación Trabajadores del Estado. En la localidad de Ensenada se encontraron en condiciones de emitir su voto tres mil afiliados. En los comicios locales compitieron dos listas; la lista Azul y Blanca –en representación del peronismo– y la lista Marrón, cuyo candida-

164 “El costo del prototipo es desalentadoramente alto”, *Revista Marina*, n° 400, marzo de 1971, pp. 20-21.

165 “AFNE entregó a ELMA el buque ‘Río Deseado’”, *Revista Marina*, n° 438, agosto de 1974, pp. 42-43.

to a secretario general estaba vinculado al Partido Socialista de los Trabajadores.<sup>166</sup> Finalizado el acto eleccionario, los resultados registrados fueron los siguientes: lista Azul y Blanca 1.691 votos; lista Marrón 573; 18 votos anulados y 8 votos en blanco.<sup>167</sup> Un análisis de la composición de la lista Azul y Blanca permite observar que de once cargos ejecutivos titulares de la comisión directiva, ocho quedaron en manos de trabajadores del astillero. Los representantes gremiales electos pertenecían a las siguientes áreas de trabajo: taller de estructura, soldadura, técnicos, fundición, automotores, gradas, cordería, electricidad, usina, servicios eléctricos, taller de chapa fina y almacenes. La lista ofrecía un detalle sobre los sectores productivos en que se desempeñaban los trabajadores del ARS en contraposición a aquellos representantes sindicales que pertenecían a otras reparticiones públicas. El predominio de representantes provenientes del astillero por sobre otras reparticiones estatales en la localidad de Ensenada era contundente.<sup>168</sup>

La superioridad de votos lograda por la lista oficialista merece algunos señalamientos. El secretario general electo protagonizará un quiebre relevante en el frente del peronismo ortodoxo y conformará una nueva agrupación orientada hacia el peronismo de izquierda en un período menor a un año. Al menos dos dirigentes más, electos en esta oportunidad en el marco de la “ortodoxia”, se alinearán con sectores combativos y conformarán listas de oposición a la Azul y Blanca.<sup>169</sup> En esta etapa, avanzaron corrientes vinculadas a la izquierda tanto marxista como peronista, que ocuparon crecientemente lugares en la representación sindical de base y modificaron la histórica composición del cuerpo de delegados. El crecimiento de diversos sectores opositores a la conducción sindical se consolidó en el bienio 1973-1975. Este proceso fue congruente con aquellos desarrollos a escala nacional, desde mediados

---

166 Archivo DIPBA, Foja 15: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 803, 18 de junio de 1973.

167 *Ibidem*, Foja 16: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 804, 21 de junio de 1973.

168 *Ibidem*, Foja 17: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 805, 21 de junio de 1973.

169 *Ídem*.

de la década del setenta, que hicieron visibles distintos movimientos de oposición a las direcciones nacionales de los sindicatos por rama a partir de los organismos de base de las empresas industriales. Estas oposiciones constituyeron líneas alternativas que pugnarón por un liderazgo y una práctica sindical que apelaron de forma permanente a la acción directa. El “sindicalismo de liberación”, el “clasismo”<sup>170</sup> y las corrientes “combativas” fueron las expresiones más extendidas.<sup>171</sup>

En el astillero, un amplio número de trabajadores se activaron sindicalmente en diferentes agrupaciones que promovieron condiciones para el reordenamiento y la modificación de las relaciones de fuerza. Hacia 1973-1974, tenían presencia en la planta un conjunto de nuevas agrupaciones. La lista Gris, se conformó a partir de un desprendimiento de la Azul y Blanca. Esta agrupación se vinculó con sectores de la izquierda peronista, conocida como la “tendencia”, que en la provincia de Buenos Aires se encontraba representada por el gobernador Oscar Bidegain. La lista Celeste fue la expresión de la agrupación Juventud Trabajadora Peronista (JTP), organización sindical de superficie de la organización Montoneros; y la lista Marrón, respondía al Partido Socialista de los Trabajadores (PST) (Montes, 1999: 48). En 1973, fueron electos 56 nuevos delegados por sección con un mandato de dos años.<sup>172</sup>

---

170 Las expresiones del sindicalismo conocido como “clasista” fueron aquellas que se desarrollaron en los sindicatos por empresa en la provincia de Córdoba: SiTraC y SiTraM en las automotrices FIAT Concord y Matefer, respectivamente. En referencia a esta línea del sindicalismo, Victoria Basualdo explica: “...fueron los ejemplos más visibles de las impredecibles trayectorias que pueden experimentar los sindicatos por empresa. Creados con el objetivo de disponer de representantes pro-patronales, estos sindicatos experimentaron un rico proceso de radicalización que se expresó en la conformación de la corriente ‘clasista’” (2010b: 120).

171 Una revisión exhaustiva de la compleja y diversa trayectoria de los distintos sectores del sindicalismo desde fines de la década de 1960 e inicios de la de 1970, y de la cuantiosa historiografía que lo analiza supera largamente las posibilidades de este escrito. La bibliografía citada representa una mínima parte de la disponible para el período.

172 Presentación de la Central Trabajadores del Estado (CTA), Informe de la Comisión por la Verdad, hacia la Justicia ante la Cámara Federal de La Plata, 22 de marzo de 2000. “Informe sobre la represión a los trabajadores de la empresa Astilleros Río Santiago de Ensenada, durante la dictadura militar, iniciada el 24 de marzo de 1976 y el período previo anterior a ella”, p. 3. En adelante, Informe CTA.

Los delegados de fábrica alcanzaron fuerte centralidad en los enfrentamientos en torno a los conflictos internos del peronismo –cuya expresión más contundente fue la disputa entre las direcciones sindicales burocratizadas y la llamada “tendencia” o izquierda del movimiento– y entre otros sectores de la izquierda (Santella y Andújar, 2007).

Pablo Gigliani y Alejandro Belkin problematizan la noción de “burocracia” y su utilidad en los estudios sobre la clase trabajadora, desde una perspectiva que contempla los procesos de democracia obrera:

Los líderes formales e informales cumplen un rol central al darles (o no) un sentido a las injusticias que experimentan las obreras y los obreros atribuyendo culpas a patronos y gobiernos en lugar de fuerzas económicas incontrolables o la simple fatalidad; promoviendo (o no) un sentido de pertenencia y contribuyendo al reconocimiento de intereses comunes frente a empleadores, incitando (o no) a la acción colectiva mediante un proceso de persuasión dirigido a vencer las resistencias frente a los posibles costos individuales; legitimando (o no) las medidas de lucha frente a los argumentos contrarios de patronos y autoridades públicas (2010: 119).

¿Qué rol ocuparon los dirigentes de la Azul y Blanca en la identificación de aquello por lo que valía la pena luchar? ¿Qué condicionantes de la acción obrera interpusieron con sus prácticas?

Establecer una distancia crítica de aquellas interpretaciones mecanicistas que identifican a las conducciones burocratizadas en clave de traición a una clase trabajadora naturalmente combativa fue parte de los presupuestos iniciales de este trabajo. La historiadora Victoria Basualdo propone claves interpretativas para analizar la tendencia a la conciliación de intereses de sectores del sindicalismo (2010a). La autora identifica dos visiones centrales sobre la relación capital-trabajo en el interior de la clase trabajadora: una, conciliadora y otra, combativa:



En la primera concepción, el proceso de producción era considerado como una empresa compartida, en la cual tanto el trabajo como el capital tenían un papel específico y recibían una retribución por sus tareas. Desde esta perspectiva, entonces, el proceso productivo era un esfuerzo conjunto de los trabajadores y los empresarios, y no se consideraba entonces que existiera una contradicción intrínseca entre los intereses de las clases (2010b: 26).

Esta línea del sindicalismo no dejó de lado las demandas por salarios y condiciones de trabajo que consideraran justas, así como el repudio a aquellos empresarios y capitalistas “salvajes” que incumplían con los derechos básicos de los trabajadores. Por su parte, la segunda concepción se organizaba en torno a una percepción de la relación productiva en términos de explotación, dada “la apropiación de parte del valor producido por los trabajadores asalariados”, por lo cual los intereses de ambas clases aparecían como antagónicos.<sup>173</sup>

Identificar la existencia de disímiles percepciones sobre aquello considerado justo implicó hacer lugar a problematizaciones que abarcaron roles; visiones respecto del trabajo y el deber; las relaciones establecidas con los marinos y, en última instancia, la nación.

En este caso, fue posible identificar la existencia de una dualidad compuesta por la necesidad de establecer una representación formal ante la patronal y el Estado, los que confluían en la figura del capitán Carranza.

Las agrupaciones gremiales opositoras a la lista Azul y Blanca, si bien respondieron a diferentes identidades políticas, compartieron algunos elementos comunes. En conjunto, sostuvieron la oposición de intereses entre la patronal militar y los trabajadores. En general, caracterizaron a la dirección de la empresa de explotadora y denun-

---

173 Para la autora, ambas concepciones y visiones de la relación entre empresarios y trabajadores presentaron, en el interior del sindicalismo, fronteras móviles y permeables: “Sus argumentos centrales se hallaron en permanente disputa dentro de estas propias corrientes, y aún en grupos de trabajadores, o delegados o trabajadores individuales, que combinaron aspectos de una con ciertos rasgos de la otra, de manera ecléctica y contradictoria” (Basualdo, 2010a: 27).

ciaron el ataque a los intereses nacionales que significó promover contrataciones dependientes de materiales e insumos extranjeros. La conformación de los repertorios de lucha no escapó a la cuestión de lo nacional. Desde esta perspectiva, las agrupaciones combativas resignificaron el discurso empresarial sobre lo nacional y compusieron interpretaciones de clase sobre la gestión productiva. En este marco, propiciaron la denuncia por lo que consideraban condiciones no dignas para la realización de las tareas. Sin embargo, estas cuestiones conformaron parte del interés del colectivo, lentamente, y su centralidad en la protesta obrera se presentó de manera oscilante y contradictoria, lo que generó apoyos eventuales, activos y pasivos, frente a la potencia de la reivindicación económica.

Los procesos de presencia y organización de estos activismos se conjugaron inicialmente en torno a pequeñas medidas que hacían a la cotidianeidad de la planta. Cuestionar la marcialidad imperante en el orden y espacialidad del astillero fue parte del avance de estas nuevas representaciones. “Todos al pastito” fue una consigna que funcionó como aglutinante, instaló una práctica nueva y rompió, por primera vez en veinte años, con la prohibición de realizar asambleas en el ámbito productivo (entrevista a SM, 2014).<sup>174</sup> Hasta 1973, los referentes sindicales recordaban que debían reunirse afuera de la empresa. Sobre este proceso, un entrevistado reflexionaba: “Los sorprendimos con nuestra organización, no estaban acostumbrados, no había conflicto, si había un paro en una sección de la fábrica, a los diez minutos venían los camiones de infantería con los infantes de Marina y a punta de fusil te sacaban” (entrevista a P, 2014). El uso y la apropiación del espacio productivo fue una cuestión de relevancia para los trabajadores, evidenció un cambio en la disposición colectiva a las expresiones de protesta y consumó una primera forma de alteración del orden. Estas nuevas disposiciones a la acción colectiva generaron reacciones rápidamente.

Los sectores burocráticos del sindicalismo ofrecieron, al menos inicialmente, potentes resistencias a las expresiones de fuerza de los nuevos activismos. Un militante de la agrupación Celes-

---

174 La consigna se reitera en otros testimonios.

te expresaba: “Hacíamos las asambleas en bomberos, y tenían un palco, acá tenías la subida y vos tenías que pasar por atrás de una mesa, estaba el cortinado y atrás del cortinado estaban los matones, vos ibas pasando y te pateaban, te tiraban trompadas y cuando llegabas al micrófono ya no tenías ganas de hablar” (idem). La realización de las asambleas en el local de los bomberos voluntarios de Ensenada, no solo implicó la asistencia controlada de trabajadores por parte de la conducción sindical, sino la participación en un ámbito hostil para los nuevos delegados.

Los primeros cuestionamientos realizados por las agrupaciones combativas a la dirigencia sindical fueron precisamente en torno a su reticencia a realizar asambleas y, en todo caso, a su realización en ámbitos bajo su control. Un representante de la Azul y Blanca nos relataba: “En ese tiempo yo me tuve que soportar tres o cuatro movilizaciones, en ese tiempo las movilizaciones eran contra el propio gremio. O sea que los grupos que estaban adentro de la izquierda, venían a movilizar contra el sindicato, contra la conducción de nosotros, teníamos que bajar la cortina, doscientos salían del astillero y se venían caminando” (entrevista a JCM, 2009). Ciertamente, esto constituyó un elemento novedoso: la articulación por parte de nuevos delegados de formas de acción colectiva, parciales y esporádicas, impugnadoras de las viejas prácticas sindicales. Sin embargo, los mecanismos asamblearios no constituyeron de por sí un ámbito de resolución democrática de las diferencias, sino que, en determinadas circunstancias, funcionaron como reaseguro del poder sindical:

Reivindicaciones que no las podían sacar por ahí por la propia asamblea, porque la asamblea se manejaba en ese tiempo con agrupaciones, con la lista oficial. Entonces la asamblea siempre se maneja antes de empezar, es muy difícil que se pierda la asamblea el que tiene la conducción, dos o tres veces perdimos. A mí me venían y gritaban, me decían cualquier cosa. Si la gente tuya no te responde vos tenés que hacer lo que dice la mayoría (idem).

Sin embargo, fue a partir de estas movilizaciones parciales que comenzaron a cristalizarse las diferencias entre los sectores en la em-

presa. Los testimonios permiten percibir la disposición a la movilización colectiva:

El astillero previo a la dictadura era un astillero muy gigantesco, no lo conoceríamos si lo viéramos hoy. Las asambleas eran de 5.000, 6.000 hombres. Era muy fuerte todo. Inclusive había una masa potentísima (...). La militancia estaba fundamentalmente encuadrada en mover la masa del astillero (...). Pero en aquel entonces, había menos variedad de agrupaciones políticas, pero las agrupaciones eran muy fuertes. Vos calculá que, en un universo de 8.500 compañeros, tenés 1.500 trabajadores enrolados, y no existís todavía, no te da para ganar. Ahí viene la corriente pirulo que enrola 1.500, pero hay 7.000 más que no son de la corriente (entrevista a C, 2009).

La histórica práctica de la lista Azul y Blanca tendiente a asegurar el orden industrial prontamente se manifestó superada por nuevas expresiones. La organización productiva también fue eje de cuestionamiento. Las nuevas agrupaciones pusieron a discutir/competir sus propias concepciones de nación y Estado, y las formas que el desarrollo industrial debía alcanzar. Un folletín abordaba diferentes cuestiones sobre estos sentidos: “Los Astilleros ‘Río Santiago’ son un símbolo de lo sucedido en el país [...] astillero semi-paralizado por falta de trabajos, la mayoría, pendientes con Empresas del Estado, como YPF no se ejecutan por falta de fondos”.<sup>175</sup> La primera parte del documento nos indica que las preocupaciones que públicamente ocuparon al presidente de la empresa también compusieron los repertorios de las diferentes agrupaciones, las problemáticas referidas a los tiempos de producción y las dificultades para lograr financiamientos se vinculaban a una interpretación mayor sobre las políticas industriales del Estado. Las resoluciones planteadas por la ARA generaban mayores preocupaciones y repudios:

...es una seria preocupación para los trabajadores nucleados en JTP de Astilleros y de la zona, una licitación internacional para la construcción de 12 buques multipropósito de, aproximada-

---

175 *El Descamisado*, año I, n° 28, 27/11/1973.

mente, 12.000 toneladas, que se abre el 22 de noviembre próximo. [...] La situación es más grave aún por cuanto todo hace indicar que la licitación puede ser otorgada a Inglaterra, la que construiría 6 buques, dejando el resto para los astilleros nacionales, los que tendrían que “armarlos”, solamente, con material totalmente importado: desde pinturas a bulones (que se consiguen en cualquier ferretería de barrio). Tal es la experiencia concreta en el caso de la construcción de una fragata misilística para la Marina de Guerra que se arma en nuestros astilleros paralelamente a otra idéntica construida en Inglaterra, pero con la obligación de importar todo el material.<sup>176</sup>

Los militantes sindicales contaban con ejemplos concretos que demostraban que esta modalidad de contratación para construcciones navales eran una opción viable para la dirección de AFNE. El presidente Carranza, “gran defensor de la fuente de trabajo”, avaló ambivalentemente la construcción de unidades con insumos totalmente importados. Las denuncias sobre las múltiples implicancias de las modalidades de armado sin producción de materiales en el astillero serán cada vez más extendidas y constituyeron otro de los elementos que atravesaban a las propuestas de los militantes combativos, tendientes a contemplar la relación social laboral en un sentido más amplio. Estas concepciones contribuyeron a superar la contención planteada por la praxis sindical de la burocracia en el proceso de diferenciación de intereses entre trabajadores y patrones militares. La producción y la defensa de la fuente de trabajo, discurso históricamente desarrollado por la dirección de la empresa, fue apropiado y resignificado por estos sectores y formó, de modo creciente, parte de la agenda política de los militantes en el astillero.

Lo político pasó, de este modo, a ordenar la acción sindical y contempló posiciones y expresiones en relación con los desempeños de las diferentes facciones sindicales en la empresa y de la conducción burocrática local en particular, de las relaciones entre trabajadores y la dirección militar de la fábrica para, finalmente, cuestionar la relación social de trabajo en su conjunto.

---

176 Ídem.

El proceso organizativo desplegado a partir de 1973 y profundizado durante el bienio posterior, hasta la irrupción de la dictadura en 1976, empujó a los representantes enrolados en el sindicalismo de la Azul y Blanca a expresar sus posiciones sobre cuestiones alejadas de sus tradicionales repertorios de acción, como la producción, las contrataciones, la gestión del trabajo, el rol de la Marina, el Estado y el conflicto como elemento disruptivo de la *pax* industrial. La nueva modalidad de ocupación y uso del espacio fabril impulsados por las representaciones sindicales combativas funcionaron como un desconocido e ineludible escenario para las prácticas sindicales de la burocracia. Pese a esto, los sectores combativos no lograron imponer una praxis que superara la hegemonía de la lucha salarial en la conformación de una estrategia de acción.

### **Las primeras delegadas y las reivindicaciones vinculadas al género**

*Una flor recogida por la calle bebé/ un país con su bandera./ Un jardín a tu gusto y de tu talla bebé/ y una tarde con manguera.*<sup>177</sup>

Las experiencias de las mujeres trabajadoras en calidad de activistas y militantes sindicales en la fábrica se encuentran profundamente vinculadas a las condiciones de oportunidad generadas por los procesos de profundización de la organización de base y la acción sindical combativa. En este apartado, reconstruiré la trayectoria particular de dos trabajadoras que fueron electas delegadas en este período.

Matilde Naymark Itzigsohn, *Tili* o la *Rusa*, como le decían sus compañeros, se desempeñó como programadora de sistemas de IBM en el área técnica del astillero. Era estudiante de Física en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Participó activamente

---

<sup>177</sup> Poema “Regalitos”, de Luna Monti y Juan Quintero, elegido por Lucía García Itzigsohn, una de las hijas de Matilde Itzigsohn, para encabezar la nota periodística “El jardín maternal que impulsó una desaparecida” con motivo del proyecto de poner el nombre de la delegada del ARS a un jardín de infantes para hijos de trabajadores. *Página 12*, 28/3/2014. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-8748-2014-03-28.html>

de la Lista Celeste de la Juventud Trabajadora Peronista (JTP). Fue secuestrada el 16 de marzo de 1977 y continúa desaparecida. Tenía 27 años y dos pequeñas hijas (Conadep, 2006: 466).<sup>178</sup>

Ana María, la *Tana*, ingresó a trabajar en el astillero en 1972 como perfoverificadora en el área de administración de la Dirección. Fue militante de la Juventud Peronista.

Los nuevos procesos organizativos constituyeron brechas que posibilitaron la construcción de “un lugar” para las empleadas administrativas en el colectivo obrero, de modo que, paulatinamente, avanzaron en presencia y organización política y sindical en la planta. Sin embargo, producto de su condición de mujeres, enfrentaron serias dificultades para ser reconocidas por la patronal como interlocutoras válidas y por sus propios compañeros varones como referentes y compañeras de lucha.

Matilde y Ana María fueron las primeras y únicas mujeres electas para desarrollar funciones de representación sindical en el lugar de trabajo. En 1973, fueron electas por los trabajadores de su sección y durante 1975 desarrollaron importantes funciones en el proceso de discusión preparitaria, antesala de la negociación para un nuevo convenio colectivo. Matilde militó en la agrupación Celeste (JTP), revelándose como una activa referente. Por su parte, Ana María, que antes de su ingreso al astillero militó territorialmente en la Juventud Peronista (JP), fue electa representante gremial por los trabajadores de la Dirección y conformó el grupo de delegados combativos sin incorporarse orgánicamente a ninguna agrupación.

Los primeros pasos de las mujeres en el camino de visibilización y reconocimiento como sujetos/parte de la acción sindical tuvieron que sortear las resistencias de sus compañeros trabajadores, “algunos más machistas que los milicos”. Los prejuicios sobre las compañeras que pretendían activar sindicalmente en la planta eran cuantiosos:

---

178 Legajo Conadep 2563. Matilde estaba casada con Gustavo García Cappannini, secuestrado en la ciudad de La Plata el 14 de octubre de 1976, quien continúa desaparecido (Legajo Conadep 2081).

Logramos la gran satisfacción de llegar a las asambleas todas juntas, golpeadas, golpeadas no a puños, sino golpeadas de lo que se dice de las compañeras militantes. Vos por ahí sos más atorranta que militante porque si te ven parada con uno esa era la historia. Pero es un problema de poder (...). Entonces sos la conflictiva, la compañera que anda buscando quilombo. No estás llevando propuestas que no son las que ellos tienen. Así te lo digo convencida. En esos años costaba mucho ganarte el espacio como mujer como compañera (entrevista a AMN, 2014).

Las resistencias también vinieron de la mano de otras mujeres que no cuestionaron sus “roles” en el ordenamiento genérico en que se desarrollaban:

Bueno, a raíz de un trabajo de una compañera desaparecida, que ella es la compañera, era de JTP. Matilde Itzigsohn. Comenzamos a ver, y otras compañeras que no eran muchas, ella y algunas más. A las otras las fuimos ganando con el tiempo, las ganamos a todas las mujeres, quedaron afuera veinte taradas de estas que no quieren (idem).

El cuestionamiento del orden industrial por parte de las nuevas dinámicas políticas y sindicales promovidas por los representantes de base de sectores combativos también se asentó en la acción de estas mujeres:

Tuvimos como base (para el proceso de organización de la JTP y de la agrupación Celeste) una compañera, que es la que está desaparecida, que era un cuadro político que venía del PC (...) era un cuadro político-ideológico muy claro, era una mina que (...) nos superaba a todos los varones lejos, lejos. Los compañeros varones lo bancaban, había una actitud diferente, de lo que ya teníamos, lo nuevo era eso, te sentabas de igual a igual con la compañera (entrevista a P, 2014).

El testimonio señala que el reconocimiento de la capacidad política y de representación de una trabajadora mujer era “lo nuevo”. Vale preguntarse entonces, qué espacios lograron las mujeres en la acción gremial en la empresa. Fue la división generizada de la



producción la que interpuso mayores dificultades para el ejercicio de la representación gremial de las mujeres, es decir, las delegadas debieron afrontar un conjunto de condicionamientos que en un principio les permitió emprender estrictamente aquellas demandas vinculadas al género. ¿Cuáles fueron las reivindicaciones que sostuvieron estas delegadas?

A raíz de todo eso, nosotros después del 75, firmamos nuestro convenio colectivo que tenía puntos muy importantes en cuanto a las mujeres, en cuanto a los técnicos. Ahí se logra que la ropa de trabajo se dé dos veces al año. Se logra que las mujeres la ropa la elegían ellas, los colores los eligen ellos, aunque parezca una estupidez. Era importante, porque a veces te daban una camisa amarilla y un *jumper* gris, y vos parecías un bicho ahí adentro. Si vos me tenés que dar *jumper* y camisa dejame que yo lo elija. Fue importante para las mujeres. Lo que hacían que las mujeres participaran cada vez más. Después ahí estaba planteado de lo que sería la guardería para nuestros hijos, nuestros chiquitos. Y había una militancia muy pero muy fuerte, de mucha participación (entrevista a AMN, 2014).

Las posibilidades de ejercer el rol de representación se circunscribieron a estas reivindicaciones “femeninas”, dotadas de legitimidad ante el resto de las trabajadoras: la elección de la ropa a fin de no parecer “un bicho” y “la guardería para nuestros hijos”.<sup>179</sup> Las dificultades para el avance de estas mujeres en la acción sindical dedica-

---

179 El CCT N° 91/1975, en su artículo 17, “Licencias Especiales”, contempla en el inciso e) punto 9: “La empresa se compromete a realizar las gestiones pertinentes para poner en funcionamiento una guardería para hijos de las trabajadoras del Astillero Río Santiago” (CCT N° 91/1975, MTN, Foja 30). Cabe mencionar los valores patriarcales que sostienen la construcción de este inciso, ya que vincula excluyentemente a la mujer a la función de cuidado de los hijos: la guardería era para “los hijos de las trabajadoras” y no de los trabajadores. Por su parte, esta constituyó la única mención a las mujeres trabajadoras en todo el texto del CCT. La guardería para los hijos de los trabajadores del astillero fue inaugurada por la empresa el día 15 de marzo de 2013, 38 años después de constar el compromiso empresarial en el CCT. En la actualidad, el jardín de infantes de la empresa lleva el nombre de la delegada desaparecida Matilde Itzigsohn. Ver <http://www.elorden.com/astillero-rio-santiago-inauguro-un-jardin-maternal-para-sus-operarios/>; <http://www.telam.com.ar/notas/201403/56319-proponen-bautizar-el-astillero-tili-itzigsohn-a-un-jardin-maternal.html> y <http://infolitica.com.ar/cumple-sueno/>

da a la disputa por el salario y las condiciones de trabajo desplazaron a un no-lugar a las mujeres que buscaron progresivamente ocupar/ejercer un espacio/rol de representación de intereses de clase.

En términos cuantitativos, a partir de 1973 fueron electos un total de 53 delegados de sección; solo dos fueron los cargos ocupados por mujeres, ambas representantes de sectores de administrativos. Pese a la contundente diferencia numérica, su elección implicó un desorden de lo prescriptivo que profundizó las grietas del orden industrial y generó tenuous alternativas para la visibilización de las condiciones de trabajo de las mujeres en esta fábrica.

Matilde Itzigsohn presentó una trayectoria en la que confluyeron una serie de elementos normativos y de orden subjetivo – como el género, el activismo sindical y la radicalización política, y la identidad religiosa– que nos permiten preguntarnos por aquello que resultó disruptivo en la fábrica y revulsivo para la oficialidad de la Marina de Guerra. Un compañero de militancia de Matilde nos refería al respecto:

Para la Marina que la religión de Matilde fuera la judía provocaba el mayor rechazo, ese era el problema, no es que fuera a poner bombas, era un cuadro del PC, practicante de la religión hebrea, judeo-marxista le decían, encono de todos, después supimos que dentro del gremio había integrantes de la CNU (entrevista a P, 2014).

El agravio personificado en la “Judía Matilde” evidencia el costo que debía pagar una mujer politizada que activó gremialmente en la planta en un contexto de creciente confrontación con las líneas burocratizadas del sindicalismo. La delegada fue eje de los embates de los sectores burocratizados más violentos en el astillero en el período previo al golpe militar. El sesgo masculinizante de la producción y de la acción (lucha), que proveyó a los varones de nociones de transgresión normativa percibida bajo las formas de virilidad, peligrosidad, valor y entereza, a Matilde le confirió, en el auge del ciclo de conflictos, el ataque de sectores de trabajadores del astillero.

El agravio particular y exacerbado se presentó con profundas connotaciones de género y antisemitismo. En los meses previos al golpe de Estado, Matilde debió mudarse por una serie de amenazas y la aparición de pintadas cercanas a su casa: “Judía te vamos a matar” se leía en los paredones vecinos a la casa en donde vivía con sus hijas (Barragán, 2014). Los testimonios de familiares dan cuenta de las vivencias de Matilde en la etapa previa al derrocamiento del gobierno peronista:

Efraím: En su testimonio dijo que a su hermana la llamaban *la Rusa* pero que ella llevaba una cruz. ¿Usted puede explicar un poco más?

Marta: (...) El tío del otro lado de ellas les contó a ella de pintadas que había cerca de donde vivía mi hermana, que también hablaba de la judía de mierda y yo supongo que ese fue el momento que mi hermana se sacó el Maguen David<sup>180</sup> y se colgó una cruz (...). Después que desapareció mi hermana, con mi mamá fuimos a la casa que ellos ocupaban en Bernal y yo vi como la dejaron, la habían roto toda, habían sacado hasta los motores del lavarropas y de la heladera, habían roto todas las puertas a ver si eran macizas o huecas y habían pintado con aerosol todas las paredes. Desde insultos a los montoneros hasta “Rusa te vamos a encontrar”...<sup>181</sup>

Matilde comenzó a vivir en la “clandestinidad”. Al igual que muchas de las mujeres que fueron víctimas del terrorismo de Estado, debió sostener las responsabilidades propias de su rol de madre, situación que muchas veces agravó las circunstancias de indefensión de mujeres e hijos. Los lazos familiares llevaron a muchos militantes –fundamentalmente a aquellos que asumieron la exposición de la

180 La Estrella de David es uno de los símbolos identitarios del judaísmo y de las culturas hebreas, denominada en hebreo Magüen David, que significa “escudo de David”.

181 Fragmento de testimonios de la hermana de Matilde, Marta Paulina Itzigsohn, y de sus hijas Lucía Raquel García y María Inés García, Buenos Aires, 12/9/2001. Disponible en <http://memorialmagro.com.ar/node/214>

acción sindical— a descuidar las pobres medidas de seguridad con las que contaban.<sup>182</sup> Los relatos de familiares dan cuenta de ello:

Después de eso, mi hermana pasó a la clandestinidad, aunque siempre siguió viéndose con nosotros, a pesar del riesgo que podría suponer tanto como para ella como para nosotros. Después fuimos aflojando las medidas de precaución, y yo empecé a visitarla en la casa en la que ella vivía con las nenas, con mis hijos y salíamos habitualmente, un día ella me dijo que íbamos a ir a una playa del río, en Vicente López, con un compañero de astilleros que ella había reencontrado en Buenos Aires (...). Según me contó mi hermana, a él lo habían detenido, lo habían torturado y entre las cosas que más le preguntaban era que dijera lo que sabía de la “Rusa de mierda”.<sup>183</sup>

El riesgo se volcó de lleno sobre esta trabajadora, los embates de los sectores burocráticos en la empresa la expulsaron de su lugar de trabajo y Matilde abandonó su puesto en el astillero. La territorialidad en que se desplegó la violencia política la obligó a abandonar su casa, el terror la alcanzará finalmente.

### **El Convenio Colectivo de 1973: la preeminencia de la lucha por el salario**

El llamado “Pacto Social” fue el acuerdo impulsado por el tercer gobierno de Juan Domingo Perón a fin de estabilizar los indicadores macroeconómicos. El 8 de junio de 1973 fue suscripto por la conducción de la central obrera y la central empresaria, por la Confederación General Económica (CGE), con el objetivo de clausurar los aumentos de precios de los artículos de consumo masivo y las discusiones salariales por el término de dos años. Las direcciones de la

---

182 Federico Lorenz refiere como el sistema de vínculos y sociabilidades de trabajadores militantes sindicales-políticos muchas veces se condensaba en un contexto acotado que entrelazaba la fábrica, el barrio, el territorio circundante. Estas circunstancias magnificaban su vulnerabilidad ante el despliegue de la violencia política y la represión. Ver capítulo 12 “El barrio de las viudas” y 13 “Sin lugar a donde ir” (2013a).

183 Fragmento de los testimonios de la hermana de Matilde, Marta Paulina Itzigsohn, y de sus hijas Lucía Raquel García y María Inés García.

mayoría de los sindicatos suscribieron al pacto, pero se encontraron rápidamente condicionadas a la hora de vehiculizar los reclamos de las bases obreras en demanda de mejoras en el ingreso. Durante 1974, los conflictos sindicales se encauzaron en torno a cuestiones como las condiciones de trabajo, la equiparación de estatutos y convenios, la reclasificación de tareas y los premios a la producción. Este conjunto de reivindicaciones se presentó de la mano de fuertes cuestionamientos a las conducciones sindicales y apelaron a la acción directa a fin de eludir los límites impuestos por el Pacto Social (Jelin, 1978; Torre, 2004). Los procesos de confrontación en el sindicalismo —en íntima relación con los enfrentamientos en el peronismo— se acrecentaron en este período y se desplegaron en los sectores de trabajo.

En este contexto tuvo lugar una nueva experiencia de negociación paritaria.<sup>184</sup> La representación paritaria estuvo excluyentemente a cargo de la lista Azul y Blanca.<sup>185</sup> El expediente fue iniciado por la empresa y la negociación tuvo como punto de partida la presentación de un pliego de modificaciones por la parte gremial. La negociación para la firma del segundo CCT se inició en octubre de 1972 bajo el Expediente N° 517036.<sup>186</sup> El CCT N° 24/1973 tuvo una vigencia temporal comprendida entre el 1° de enero de 1973 al 31 de diciembre del mismo año en lo referente a sus cláusulas económicas, y desde el 1° de enero de 1973 al 31 de diciembre de 1974 en lo relativo a las condiciones de trabajo.<sup>187</sup>

---

184 Los paritarios por la empresa fueron: Gerardo Cipriano, Aldo Matías Berardi, Osvaldo Enrique Schiller, Antonio Álvarez, Jorge Luis Puente y Jorge Raúl Bigliardi. Suplentes: Juan Carlos Fronza, Jorge O. Reyes, Abel Emilio Gutiérrez, Juan Carlos Echaury, Hugo César Rojas y Aníbal Álvarez. Nota AFNE N° 102/1972, Foja N° 56, Expediente paritario 517036/1972, FCCTa.

185 Los paritarios por la ATE fueron: Delfín Rómulo Reguera, Juan Roberto Horvart, Juan Carlos Marín, Luciano Sanders, Nicolás Hércules Mugni, Juan Rosario, Jorge Ancudowicz, Ismael Barros y Manuel José Rodríguez. Los suplentes fueron: Severo Guillermo Limonti, Luis Fanesi, Juan Cusnir, Juan Carlos Niubo, Juan Carlos Aguilera, Daniel Fligliomendi, Carlos María Díaz y Dora Teresa Sosa (esta última en representación de la Seccional Buenos Aires de la ATE). Foja N° 1, Nota ATE N° 3699/1972, Expediente paritario 517036/1972, FCCTa.

186 De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 19872, las partes proponían modificaciones parciales al CCT N° 1978/71. Nota AFNE N° 100/1972. Foja N° 13, Expediente paritario 517036/1972, FCCTa.

187 Foja N° 73, Expediente paritario 517036/1972, FCCTa del Archivo Intermedio del AGN.

La empresa mantenía un atraso relativo de los salarios en relación con el nivel de calificación general de la fuerza de trabajo y de lo pagado por otras grandes empresas instaladas en la región. Esta situación comenzó a evidenciar los primeros signos de cambios con la firma del convenio en 1971. La firma del convenio en 1973 significó la primera mejora contundente. Cabe destacar que entre las condiciones para la venta de la fuerza de trabajo pautadas en esta negociación fue relevante la cláusula que limitaba la validez de la pauta salarial a un año, en el marco de la vigencia del pacto social, que suspendía las negociaciones y los aumentos salariales por 24 meses. Las partes negociaron un incremento salarial —que alcanzó a la totalidad de las carreras profesionales y sus categorías— del 35% sobre los sueldos y jornales percibidos hasta el 31 de diciembre de 1972.

Durante la negociación paritaria, los trabajadores en asamblea votaron un plan de lucha tendiente a sostener el reclamo de aumento salarial. La entidad sindical declaró el estado de alerta y movilización el 17 de enero de 1973, a tres meses de iniciadas las negociaciones paritarias. Estos dos elementos son indicadores de un cambio relevante en relación con las formas y las prácticas observadas durante la primera experiencia paritaria. Por primera vez desde 1953 y, especialmente, desde la constitución de la AFNE como sociedad anónima en 1969, la demanda obrera se enlazó a la posibilidad de un conflicto colectivo y organizado.

El plan de lucha contempló un paro de una hora en todo el ámbito de la empresa AFNE (incluida la empresa FANAZUL) y la concentración de los trabajadores frente a las respectivas direcciones de los establecimientos fabriles para el día 30 de enero de 1973; la medida continuaría con un paro de dos horas en los lugares de trabajo para el día 31 y el 1° de febrero.<sup>188</sup> El plan de lucha se llevó a la práctica en las dos primeras jornadas. El levantamiento de la medida de fuerza fue votado en asamblea ante la confirmación de la firma del convenio.<sup>189</sup>

---

188 “El personal del astillero naval Río Santiago en estado de alerta”, *El Día*, 17/1/1973, p. 8.

189 “Firmarán hoy el convenio de los trabajadores del Astillero Naval”, *El Día*, 1/2/1973, p. 8.

Frente a la declaración del plan de lucha, la dirección empresarial denunció la puesta en riesgo de la fuente de trabajo. La construcción de una idea de vulnerabilidad frente a intereses “foráneos” al interés nacional sostuvo, una vez más, las alocuciones públicas del director. Finalmente, ante los extendidos rumores sobre la paralización de tareas por falta de financiación y el consecuente cierre de la empresa, el capitán Carranza emitió declaraciones en medios locales tendientes a brindar tranquilidad a la comunidad productiva.<sup>190</sup>

La incorporación de una cláusula que permitía limitar temporalmente a un año el acuerdo salarial fue un logro sustantivo para los trabajadores (ver cuadro 4 en Anexo).<sup>191</sup> Otro de los elementos con relativa incidencia en la cuestión salarial fue la categorización de los trabajadores. La promoción ascendente en la carrera profesional constituía un incremento en el salario. Mediante el Acta N° 4 (correspondiente al artículo 9 del CCT) se establecieron dos instancias de evaluación para el cambio de categorías: la primera, en abril de 1973, y la segunda, en el mismo mes de 1974.<sup>192</sup> Si bien se establecieron con mayor detalle los requisitos para la promoción, los estándares de “capacidad, laboriosidad y eficiencia, y corrección” continuaron supeditados a los informes de los supervisores. Asimismo, para la promoción de categorías se requería un mínimo de antigüedad de entre dos y tres años de desempeño en la función anterior.<sup>193</sup>

Respecto a las condiciones de trabajo, el expediente muestra el retroceso de las capacidades de la representación obrera para intervenir en su cumplimiento y control. El CCT 178/1971 contempló la conformación de un grupo de comisiones mixtas, así como un

---

190 “Está asegurada la fuente de trabajo en los Astilleros declaró el titular de AFNE”, *El Día*, 8/2/1973, p. 6.

191 Acta Acuerdo (anexa al art. 26 del CCT), Foja N° 115, Expediente paritario 517036/1972, FCCTa del Archivo Intermedio del AGN. Este significativo aumento absorbió aquellos aumentos previstos por las Leyes N° 18396 (\$ 30), N° 19220 (\$50) y N° 19872 (\$ 120 o 12%). Un oficial pasó de percibir por hora de trabajo \$ 3,66 en 1971 a \$ 8,24 desde la firma del CCT.

192 *Ibidem*, Foja N° 137.

193 *Ídem*.

comité de seguridad conformado por dos representantes de ATE y el jefe de seguridad de la empresa. Dicho comité, desde la firma del nuevo convenio, se compuso exclusivamente por representantes de la parte empresarial, “técnicos en la materia”, y la representación gremial quedó relegada a “inspección y verificará el cumplimiento de lo expresado”.<sup>194</sup> El proyecto paritario presentado por la Asociación Trabajadores del Estado incluía en el artículo 4 “Condiciones especiales de Trabajo”, punto 12:

Asignación por tareas peligrosas: es la asignación que corresponde al agente que se desempeña en alta tensión, altura o profundidad, etc. Consistirá en el 30% de la remuneración. El personal que se desempeña en forma temporaria en las tareas mencionadas percibirá esta sobreasignación en forma proporcional al tiempo trabajado, debiendo considerarse las fracciones día por día completo.

La asignación complementaria por tareas peligrosas no fue incluida en el articulado final del CCT. Así, las condiciones diferenciadas por las labores realizadas en áreas insalubres solo consideraron la incorporación del área o la tarea insalubre al régimen de reducción de la jornada laboral, la que quedó en seis horas.<sup>195</sup>

En términos comparativos, el CCT 178/71 consideraba 17 áreas insalubres, el nuevo convenio contempló bajo esta categoría un total de 26. El proyecto presentado por el sindicato consideraba insalubre “el trabajo en cualquier lugar o sitio en que ocurra habitualmente desprendimiento de polvo o vapores irritantes o tóxicos”.<sup>196</sup> Esta modificación implicaba, nuevamente, cierta flexibilidad y su resolución de acuerdo a las negociaciones existentes en el taller durante el desarrollo concreto de la tarea productiva. En la letra escrita, esta práctica se resolvió al constar que: “En todos los casos eventuales no contemplados en el presente convenio, se

---

194 *Ibidem*, Foja N° 21. Llamativamente, esta modificación fue prevista en el proyecto de la ATE.

195 *Ibidem*, Foja N° 45.

196 *Ibidem*, Foja N° 40.



requerirá la actuación, en 1ra. instancia, del Comité de Seguridad e Higiene Industrial, quien determinará al efecto”.<sup>197</sup>

El retroceso de la incumbencia sindical posibilitó que a cada una de las áreas o tareas que se consideraron insalubres se les incorporara una serie de condiciones (ver cuadro 3 en Anexo). Por ejemplo, la incorporación como área insalubre de algunas de las tareas desarrolladas en el taller de fundición quedaron supeditadas a las condiciones o formas en que estas debían ser emprendidas por los trabajadores. De este modo, el trabajo en la planta de tierras en el taller de fundición era considerado insalubre si se realizaba “manipuleo de tierras de recuperación seca y molida o cuarzo que determine concentración de polvo en el ambiente”; para el desmolde de cajas fundidas, la insalubridad alcanzaba exclusivamente al personal afectado a estas tareas; los güincheros de fundición contarían con este reconocimiento cuando se encontraran realizando “tareas específicas en la nave de fusión y durante el proceso de fundición”.<sup>198</sup>

El análisis de la segunda experiencia de negociación de partes presenta algunos elementos relevantes. La retracción de la función gremial del control las condiciones de trabajo tuvieron como contracara la preeminencia de la cuestión salarial en la praxis sindical de la lista Azul y Blanca. Los éxitos relativos alcanzados en términos económicos —un importante aumento salarial y la vigencia de este por el término de un año— fortalecieron este programa.

## **Repertorios de lucha y desarrollo de un ciclo de conflictos**

La composición de los repertorios de lucha paulatinamente modificó las prioridades reivindicativas y las lógicas políticas a la luz de un ciclo de conflictos desarrollado desde finales de 1974 hasta los días previos a la consumación de la última dictadura militar, el 24 de marzo de 1976. Los trabajadores, activistas y dirigentes desarrollaron dos líneas principales de acción, distinguibles entre sí, pero muchas veces simultáneas. La primera de ellas fue

---

197 *Ibidem*, Foja N° 109.

198 *Ibidem*, Fojas N° 107 a 109.

hegemónica, estuvo basada en la cuestión salarial y, a lo largo del tiempo, estuvo encabezada por los sectores más burocráticos del sindicalismo. La otra línea, de expresión subalterna, fue impulsada fundamentalmente por los sectores combativos que, si bien no descuidaron la defensa del salario, modificaron este estricto repertorio al incorporar la cuestión del riesgo en la producción, las condiciones de trabajo y los reclamos por muertes por accidentes en la empresa.

Estas reivindicaciones se desarrollaron marginalmente y generaron acciones y reacciones desarticuladas y de carácter individual. ¿Qué dinámicas dirimieron las prioridades de acción y la configuración de las demandas entre los distintos sectores obreros? La disputa y los enfrentamientos, crecientemente violentos, impregnaron las modalidades de resolución de las diferencias, y generaron participaciones parciales, retrocesos y enfrentamientos en el interior del colectivo obrero.

Los novedosos procesos organizativos que generaron los sectores combativos a partir de 1973 promovieron reivindicaciones que contemplaron a la producción como parte de un repertorio político. Crecientemente, las líneas combativas presionaron a los peronistas ortodoxos para que expresaran sus posiciones sobre la producción, las contrataciones y la gestión del trabajo, el rol de la Marina y del Estado, y el lugar del conflicto como elemento disruptivo de la *pax* industrial y la dinámica productiva. Sin embargo, en términos generales, la agencia obrera promovió instancias organizativas de carácter colectivo que tuvieron como prioridad la mejora y el sostenimiento de un nivel salarial que consideraban de privilegio.

Los trabajadores del ARS desplegaron distintas medidas de fuerza entre los meses de octubre de 1974 y febrero de 1976. Estas comprendieron acciones como el paro progresivo de actividad por sector, el paro por tiempo indeterminado, movilizaciones, la realización de asambleas masivas en el interior de la fábrica, la convocatoria a las “fuerzas vivas” de Ensenada, la permanencia en la fábrica sin trabajar y una serie de acciones y reacciones individuales ante hechos vinculados estrictamente a la actividad productiva.

Durante la vigencia del Pacto Social y ante el deterioro del poder adquisitivo del salario en un contexto inflacionario, distintas representaciones obreras confluyeron en la conformación de nuevas formas de organización colectiva, que nuclearon a delegados y comisiones internas en escala regional, conocidas como las “coordinadoras interfabriles”. Sectores militantes del ARS se agruparon en la vanguardia de este proceso en el territorio de La Plata, Berisso y Ensenada. Estas coordinadoras plantearon una alternativa a las conducciones nacionales de los sindicatos y alcanzaron gran poder de convocatoria y movilización (Löbbe, 2006).

La Coordinadora de Gremios, Comisiones Internas y Delegados en Lucha de La Plata, Berisso y Ensenada (en adelante la Coordinadora) tuvo su inicio en una serie de luchas obreras entre las que se destacó la llamada “huelga grande” llevada adelante durante el tercer trimestre de 1974 por los trabajadores de Propulsora Siderúrgica (Palma, 2008; Rodríguez, Slatman y Lascano, 2009). Se sumaron prontamente trabajadores y representantes de la obra de ampliación de Petroquímica General Mosconi (agremiados en la UOCRA); la comisión interna del Hospital de Gonnet; delegados y agrupaciones combativas del Frigorífico Swift de Berisso; trabajadores metalúrgicos de SIAP y Káiser Aluminio; y obreros de la maderera de Corchoflex, entre otros (Werner y Aguirre, 2007). Werner y Aguirre señalan que los representantes de las comisiones internas de la empresa Propulsora y el ARS fueron protagonistas del incipiente proceso organizativo. Un papel destacado cumplieron los delegados de la Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de la Plata (ATULP).<sup>199</sup>

Durante la segunda mitad de 1974, una de las cuestiones resueltas colectivamente por los trabajadores fue no expedirse sobre el pacto social.<sup>200</sup> Esta decisión de no manifestar una posición al respecto fue modificada a lo largo de los meses, principalmente por las

---

199 Werner y Aguirre sostienen que “la composición de esta coordinadora corrió por cuenta de navales, petroquímicos, frigoríficos, metalúrgicos, construcción, madereros, automotrices y estatales. Agrupaba a 16 fábricas y establecimientos y un sindicato regional. La hegemonía corresponde a los metalúrgicos de Propulsora Siderúrgica y tenían un peso importante los astilleros (Río Santiago) y frigoríficos (Swift)” (2007: 248).

200 Informe CTA, p. 3.

consignas impulsadas por la Coordinadora en el contexto inflacionario que afectó directamente el nivel salarial de los trabajadores del ARS. En noviembre de 1974, sectores obreros se movilizaron a la sede del gremio en reclamo por el incumplimiento en la realización de asambleas que facilitaran información y la participación de los afiliados. Los nuevos delegados exigieron a los dirigentes sindicales explicaciones por la suspensión de la asamblea prevista para el día 6 de noviembre de 1974.<sup>201</sup> Aproximadamente ochocientos trabajadores, al terminar su turno, marcharon frente a la sede del sindicato. Los informes de inteligencia destacaron un “cabildeo lógico entre la gente, a raíz de tenerse conocimiento de la implantación del estado de sitio en todo el ámbito nacional a partir del día de hoy”.<sup>202</sup>

El seguimiento realizado en el interior de la empresa por la Dirección de Inteligencia de la provincia de Buenos Aires compone un registro que facilitó reconstruir acciones y reacciones de los trabajadores del ARS, incluso aquellas de menor eficacia o contundencia, pero que seguramente requirieron de algún nivel de organización para concretarlas. Encontramos un ejemplo en un informe de inteligencia con fecha 7 de noviembre de 1974 en el que consta que “entre el personal de obreros y empleados de los Astilleros Río Santiago, existe el rumor, que cuando se le haga entrega de la invitación para participar del acto de la botadura del destructor ‘ARA Santísima Trinidad’ procederán a romperla para así perturbar el acto del día de mañana”.<sup>203</sup> El boicot a una botadura implicaba un potente desafío a la autoridad de Carranza, quien utilizaba estos eventos para sus tradicionales discursos frente a autoridades locales y nacionales.

---

201 CPM, Archivo DIPBA, Foja 7: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 6 de noviembre de 1974.

202 CPM, Archivo DIPBA, Foja 6: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 6 de noviembre de 1974. El 6 de noviembre de 1974 el Gobierno nacional declaró en todo el país el estado de sitio; esta medida suspendía garantías constitucionales y posibilitaba la detención de personas sin causa justificable y su puesta a disposición del Poder Ejecutivo por la comisión de delitos subversivos o atentados al orden (Franco, 2012b).

203 CPM, Archivo DIPBA, Foja 8: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 7 de noviembre de 1974. El boicot al acto no llegó a concretarse.

El día 8 de noviembre de 1974, los sectores combativos impulsaron la realización de una asamblea en el local de los Bomberos Voluntarios de Ensenada, a la que asistieron novecientos trabajadores. Los informes de inteligencia dan cuenta del clima de enfrentamiento entre los distintos sectores sindicales y políticos. Dos cuestiones se sometieron a resolución, ambas propuestas por los sectores combativos de base. La primera de ellas fue la exigencia de un aumento de 100.000 pesos moneda nacional (m\$n) para todos los trabajadores sin diferenciación de categorías.<sup>204</sup> La dirigencia local se comprometió a solicitar entrevistas con el capitán Carranza y el contralmirante de la Armada Emilio Massera.

El reclamo de aumento salarial se vio fortalecido ante la posibilidad de contar en el acto de botadura con la presencia de la presidenta de la Nación, María Estela Martínez de Perón, y de la máxima autoridad de la Armada. La moción, propuesta por un delegado de base, de “no concurrir al acto de botadura el día de mañana [...] fue abucheada por el resto de los presentes, y por consiguiente rechazada”.<sup>205</sup> El rechazo de una propuesta que había constituido un rumor a voces permite indagar sobre aquello considerado “aceptable” dentro de su cultura y trayectorias de protesta y lucha. Boicotear al astillero, en una ceremonia celebratoria de su producción y a Carranza constituía una acción de enorme peso simbólico. Los trabajadores votaron que, en el caso de que las autoridades militares accedieran a la entrevista, asistiría una comisión de cuatro representantes que asegurara la participación de todos los sectores y, promoviendo un paso hacia lo disruptivo, ante una posible negativa empresarial, expresar su disgusto “a los gritos y desde las gradas” en el acto de botadura.<sup>206</sup>

---

204 El Peso Moneda Nacional fue la moneda vigente en la Argentina en el período 1881-1969. Fue creada mediante la Ley N° 1130, sancionada el 5 de noviembre de 1881, con el objetivo de unificar el sistema monetario en el país. Esta ley determinó la unidad monetaria de la Argentina a través del peso oro y plata. Las distintas crisis económicas y devaluaciones de la moneda llevaron a que, en 1970, entrara en vigencia la Ley N° 18188 que sustituyó el peso moneda nacional por el peso Ley N° 18188.

205 CPM, Archivo DIPBA, Foja 8: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 7 de noviembre de 1974.

206 *Ibidem*, Foja 9: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 8 de noviembre de 1974.

La asamblea general realizada el 13 de noviembre de 1974 tuvo una asistencia de 1500 operarios.<sup>207</sup> El objetivo de la convocatoria fue informar y definir las medidas a seguir en relación con el pedido de aumento salarial. La contraoferta patronal consistió en un aumento escalonado “de acuerdo a los módulos de clasificación del personal” que en el caso del peón constituía un incremento de 300 pesos ley y para un oficial llegaba a 1150, algo por encima del valor solicitado por la parte obrera.<sup>208</sup>

Es de señalar las diferentes dinámicas desplegadas en torno a la cuestión salarial. Los sectores combativos, sin distinciones entre las diferentes agrupaciones, sostuvieron y solicitaron, en diferentes oportunidades, que el aumento fuera una suma fija para todos los trabajadores sin que se considerara la carrera profesional interna. La dirección sindical, por su parte, no cuestionó en oportunidad alguna la estructura escalonada del orden industrial y acompañó la política de la dirección de la empresa de sostener la división interna y jerárquica del colectivo de trabajo.

En esta oportunidad, ante la oferta patronal y para la resolución de las acciones a seguir, primó la vía de la negociación por sobre la del conflicto, pero se sostuvo el reclamo original:

...luego de un agitado debate, terminó siendo rechazado por el personal presente; y cuando la asamblea, parecía que adoptaría un plan de medidas de fuerzas, solicitó la palabra XXXX antiguo obrero de los Astilleros, quien llamó a la realidad a los allí presentes, proponiendo que se rechace el ofrecimiento de la empresa, y al propio tiempo se reitere el pedido primitivo, sin introducirle ninguna modificación, así mismo se dispuso a pasar a un cuarto intermedio.<sup>209</sup>

---

207 *Ibidem*, Foja 10: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 13 de noviembre de 1974.

208 El Peso Ley N° 18188 fue la moneda vigente en la Argentina en el período 1970-1983, popularmente conocido como peso ley. Cada peso ley equivalía en la denominación anterior a 100 pesos moneda nacional. Así, por ejemplo, los de 100, 500 y 1.000 pesos m/n fueron convertidos a 1, 5 y 10 pesos ley 18188, respectivamente.

209 CPM, Archivo DIPBA, Foja 10: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 13 de noviembre de 1974.

El 21 de noviembre de 1974 realizaron otra asamblea, con la presencia de cerca de un millar de operarios, a fin de dar a conocer los resultados de las gestiones y la oferta final de la empresa. AFNE mantuvo una propuesta de aumento salarial en concordancia con los aumentos previstos por el gobierno, en torno al 15%; como única variante, “la empresa equipararía los aumentos a los módulos de cada especialidad u oficio de cada operario”.<sup>210</sup> La respuesta contenía además las posiciones del directorio ante la demanda obrera: “Referente al aumento solicitado, de pesos 1.000 en general y para todas las categorías, quedaría pendiente hasta tanto la parte obrera demuestre a la patronal que verdaderamente existen ganancias fabulosas y desperdicios millonarios, tal como lo manifestara oportunamente”.<sup>211</sup>

Los informes de inteligencia sobre el conjunto de asambleas generales descriptas no permiten advertir el surgimiento de mociones o reclamos en torno a las condiciones de trabajo. En ellas, las disputas se desarrollaron exclusivamente sobre la cuestión salarial. Uno de los entrevistados explica esta observación en los siguientes términos:

En esa época la cuestión de seguridad no se tenía en cuenta, no era tan importante, de hecho por cada hechura de cada barco en el contrato que se hace está calculado que mueren dos operarios, dos por cada barco, si no muere ninguno fiesta, si mueren los dos, por ahí tres, como una vez ocurrió que una guindola que cayó al agua, mató tres, bueno ahí nos fuimos del número (entrevista a P, 2014).<sup>212</sup>

El riesgo percibido como inseparable a la actividad productiva, representación asentada, entre otras dimensiones de la cultura obrera, en valores y comportamientos generizados, consolidó la

---

210 Ídem.

211 *Ibidem*, Foja 11: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada, “Astilleros Río Santiago de Ensenada” Tomo I, 21 de noviembre de 1974.

212 En el episodio que refiere el entrevistado fallecieron dos trabajadores. Desarrollemos este accidente en el próximo apartado.

normalización de condiciones adversas y peligrosas en el proceso productivo y funcionó como sostén del predominio de la cuestión salarial por sobre las reivindicaciones por condiciones de trabajo en la conformación de los repertorios de lucha. Así, las autopercepciones de estos trabajadores como hombres fuertes y calificados —constructores de barcos en el astillero más grande de Latinoamérica— operaron en modalidades organizativas que relegaron reivindicaciones de salubridad y seguridad ante la prevalencia de la consideración del valor de venta de la fuerza de trabajo que reconocían altamente cualificada.

Estos elementos señalan el peso relativo que tuvo lograr “ser los obreros mejores pagos” de la región en la consolidación de la praxis sindical. Los procesos inflacionarios en el contexto del ciclo analizado profundizaron esta lógica sindical-política por sobre aquellas que interpelaron el orden productivo, la generación de contratos de trabajo y la muerte en la fábrica producto de las condiciones en que se construían los barcos. Sin embargo, a partir de 1974, es posible señalar que la dinámica de la acción colectiva se fue complejizando de manera creciente en torno a las formas de las contrataciones de las órdenes trabajo. La “defensa del astillero” funcionó en este marco como un llamamiento potente por parte de los sectores movilizadas y superó los usos de esta consigna por el peronismo ortodoxo que, históricamente —en coincidencia con la patronal—, antepuso “el temor por la pérdida de la fuente de trabajo” como un dique a la conflictividad en la planta. Así, la firma de los convenios con el Estado checoslovaco<sup>213</sup> generó expresiones que se volcaron en los distintos órganos de prensa:

Llamamos a los sectores honestos de la Azul y Blanca a considerar que este acuerdo no puede quedar en manos de la Empresa. La instalación de esta planta tiene que ser parte de la lucha por la defensa de la fuente de trabajo, su desarrollo, pero también de la elevación de la capacidad técnica, cultural y social de los compa-

---

213 En mayo de 1974, el ministro de Economía, José Gelbard, inició una misión comercial en países de Europa del Este, URSS, Polonia, Hungría y Checoslovaquia, países con los que se firmaron una serie de convenios de cooperación económica y científico-tecnológica.



ñeros de Astilleros. Hay que imponer cursos de capacitación, de elevación de las categorías. Que los técnicos checoslovacos junto al sindicato desenvuelvan cursos para esto.<sup>214</sup>

La mirada puesta sobre lo productivo promovió, de forma creciente, una concepción ampliada de la relación laboral, que incluía cuestiones como las condiciones de trabajo y la atención médica:

Llamamos a los camaradas comunistas, a los compañeros de JTP, PST, VC y a las tendencias de clase a un frente por la aplicación de este programa. Hay que organizar equipos en las secciones, en el Departamento Técnico para denunciar negociados, cualquier maniobra que atente contra el desarrollo social de la producción. Hay que avanzar en estas formas como un ejercicio hacia el control obrero.<sup>215</sup>

La convocatoria al conjunto de las organizaciones opositoras a la Azul y Blanca como reaseguro para el control de la ejecución de los convenios, en el horizonte político de algunos sectores, vislumbraba posibilidades de avanzar en alguna forma de control de los trabajadores sobre la organización de la producción. Así continuaba esta convocatoria:

Hay que ganar a técnicos, profesionales, a un programa de estatuización bajo control obrero de la industria naval y pesquera. Es necesario un bloque en el cuerpo de delegados que asuma esta tarea junto a equipos de activistas. Es la forma de desenvolver la fuente de trabajo, de lograr un salario efectivo, el progreso en la capacidad técnica y científica que ya no puede hacerse en el marco del capitalismo. Hay que extender esta experiencia en la zona para una planificación del complejo industrial para la elevación del nivel de vida, del progreso social [...]. Es necesario que todos los compañeros conozcan los estatutos y el nuevo convenio [...]. Es la única forma de impedir crímenes como la

---

214 “Viva los convenios con el Estado obrero checoslovaco! Hay que imponer su concreción”, *Lucha Obrera Astilleros* n° 13, Regional La Plata, Berisso, Ensenada del Partido Obrero, 16 de septiembre de 1975.

215 Ídem.

amputación de la pierna del compañero que sufrió gangrena por falta de atención. Eso se repetirá si no hay un control directo sobre la atención a los compañeros internados, sea ahí o en cualquier otro hospital.<sup>216</sup>

El documento presenta una dimensión política más general sobre la incumbencia obrera respecto del desarrollo industrial para, progresivamente, inscribirse en las condiciones específicas del astillero. En el caso de la empresa, el avance sobre el control de la producción se justificaba además por la muerte de un trabajador. Por su parte, Carranza planteó sus intereses y objetivos respecto de estos convenios:

...por disposición del Gobierno Nacional, estamos en negociación con SKODA de Checoslovaquia, para instalar una gran fábrica de turbinas hidráulicas y de vapor, para cubrir las necesidades de energía hidro-eléctrica previsto para el próximo decenio. Si se cumplen todos estos proyectos, se habrá cumplido el propósito que guió a la Armada Argentina cuando inició la construcción de su Astillero Río Santiago.<sup>217</sup>

La última parte de 1974 transcurrió sin respuestas satisfactorias a las demandas salariales. En el año previo al inicio de la última dictadura militar, el conflicto y el enfrentamiento entre el trabajo y la patronal fue permeado por el enfrentamiento político entre las distintas identidades presentes entre los trabajadores. Las disputas en el interior del colectivo obrero relegaron los reclamos por la participación y la mejora en la organización industrial, los niveles y las condiciones de producción, nuevamente, a un lugar marginal de la acción colectiva.

---

216 Ídem.

217 "AFNE un gran astillero" en *Revista Marina*, n° 438, agosto de 1974, pp. 24-25

## Capítulo 5. Violencia política y violencia productiva (primera mitad de 1975)

La profundización de la organización sindical combativa en el lugar de trabajo implicó la agudización de los procesos de diferenciación de intereses y la ruptura del régimen de autoridad. Frente a esto, la dirección militar de la empresa relegó las prácticas promotoras de formas de colaboración y profundizó las estrategias de disciplinamiento industrial. La consumación de un ciclo de conflictividad de base en el período 1974-1976, en un contexto de profundización de la doctrina represiva estatal, llevó a la dirección empresarial a privilegiar sus lazos de identidad con la Marina y giró hacia una política de tolerancia cero. La militarización del espacio productivo constituyó nuevamente la respuesta a la acción colectiva de los trabajadores y se desplegó en el taller y en el proceso productivo, a fin de asegurar el control hegemónico de la espacialidad.

### **“Un barco, un muerto”, ¿qué pasa cuando la fábrica mata?**

La demanda por mejoras en las condiciones de trabajo acompañó marginalmente los reclamos sindicalmente organizados. En este apartado se repondrá cómo se procesó sindical y políticamente la muerte por condiciones de trabajo en la empresa. Distintos testimonios dan cuenta de la posibilidad de morir en ella:

Las reivindicaciones en Astilleros eran por aumento de sueldo y por mayor seguridad. Había una frase hecha que se repetía:

“Un barco, un muerto, un barco, un muerto”. En el tiempo que yo estuve fue un barco, dos muertos, dos compañeros se habían ahogado y un soldador murió quemado dentro de un buque en construcción. Nosotros sabíamos que la causa del accidente era por el mal estado de los equipos para soldar. Al otro día cuando llegamos al ARS, el compañero estaba totalmente carbonizado, pero aún vivía. Con un compañero que le decíamos Chirola, agarramos el primer equipo de soldar, lo arrastramos hasta la orilla del río y lo tiramos. Cuando nos dimos vuelta vemos que otros trabajadores están haciendo lo mismo. La empresa no nos dijo nada. A la semana había equipos nuevos.<sup>218</sup>

Las reacciones espontáneas e individuales de los trabajadores que intervinieron en estas modalidades de protesta no se correspondían con las dinámicas de organización y acción colectiva que pusieron en juego estos operarios por la cuestión salarial. La multidimensionalidad de la agencia obrera se expresaba en una faceta colectiva, desplegada por la pertenencia de clase y la dinámica de trabajo cooperativo —organizativamente concentrada en el salario—; y en otra individual, mediante la que estos trabajadores “fuertes y solidarios con sus compañeros” improvisaron acciones individuales en repudio por los accidentes en la empresa. Arrojar los equipos de soldar al río evidencia la reacción de un pequeño grupo de trabajadores ante la muerte en la empresa y marca el conocimiento sobre el mal estado de las herramientas, lo que, significativamente, no confluyó en prácticas permanentes de organización. La reacción de la empresa —en este caso, no “les dijo nada”— tendió a fortalecer estas situaciones de parcialización, normalización e invisibilización de la muerte, afianzando la percepción de que esta era una problemática no susceptible de ser abordada colectivamente.

En la mañana del viernes 13 de diciembre de 1974, dos trabajadores del astillero perdieron la vida y dos más resultaron heridos.<sup>219</sup> El accidente se produjo mientras llevaban a cabo trabajos de pintura del buque Río Iguazú, amarrado en muelle para su alistamiento.

---

218 El testimonio figura en los antecedentes Informe CTA, p. 9.

219 “Dos muertos por un accidente en los Astilleros de Río Santiago”, *El Día*, 14/12/1974, tapa y pp. 18-19.

En el testimonio registrado en el Informe CTA consta: “Al fallar los frenos de la grúa flotante que los sostenía, cayeron al río, sin protección de seguridad ni chalecos salvavidas. Uno de los obreros murió ahogado al quedar inconsciente producto del golpe, ante esto un grupo de compañeros se arrojaron al río intentando rescatarlos, ahogándose uno de ellos también”.<sup>220</sup> Un informe periodístico permite incorporar detalles del accidente:

La información oficial consignó que una grúa flotante cuya pluma sostenía una guindola (especie de plancha de acero, con barandas) en la cual se hallaban cuatro hombres, se desplazó hasta la proa del buque Río Iguazú, donde los operarios habían comenzado a realizar tareas de pintura. En determinado momento, por causas que se tratan de establecer, cedió la pluma de la grúa, arrastrando consigo a la guindola donde se hallaban los cuatro trabajadores. La fuerza de la caída y además la sorpresa, habrían impedido que los operarios reaccionaran con la prontitud necesaria, desapareciendo rápidamente de la superficie. Los demás obreros que trabajaban en la cubierta de la embarcación, dieron de inmediato la voz de alarma y varios de ellos se arrojaron al agua para socorrer a sus compañeros.<sup>221</sup>

Respecto de la resolución por parte de la empresa, la crónica detallaba: “Prácticamente sin demora se puso en marcha el operativo de auxilio, que incluyó el envío de lanchas, buzos y hombres ranas, lográndose después de unos minutos rescatar a dos de los accidentados, quienes fueron trasladados al Hospital Naval para su asistencia. Dos obreros no pudieron ser localizados de inmediato...”<sup>222</sup> El informe brindado por la empresa a la prensa local daba

220 El testimonio figura en los antecedentes Informe CTA, p. 10.

221 “Dos muertos por un accidente en los Astilleros de Río Santiago”, *El Día*, 14/12/1974, p. 19.

222 La información destacaba: “Poco después del medio día pudo rescatarse de las aguas el cuerpo de Manuel Robledo, 32 años [...]. En cuanto a la otra infortunada víctima del accidente, Juan Carlos Lezica [...] su cuerpo aparentemente estaba aprisionado por la guindola, lo cual dificultaría la tarea de rescate”. Finalmente relataba: “El accidente motivo que gran número de familiares de los trabajadores concurren al lugar para conocer detalles del episodio, dado que las versiones eran disímiles y en determinado momento llegó a decirse que el número de víctimas era aún mucho mayor” (ídem).

cuenta de la peligrosidad en que se desarrollaban estas tareas y la puesta en cuestión de las responsabilidades: “Cabe señalar que la profundidad en el lugar del accidente es de 20 a 25 pies y que el personal de la Prefectura Naval estaba abocado a la investigación del suceso, especialmente para determinar si la pluma de grúa cedió en algún momento o los cables de la misma se desprendieron por desperfectos en el control de la máquina”.<sup>223</sup> Los testimonios y el informe periodístico permiten señalar la nula mención sobre la existencia o no de medidas de seguridad como chalecos salvavidas o arneses para el trabajo en altura. La reacción de los trabajadores de acuerdo al reporte periodístico fue la paralización de tareas ese viernes, luego de ocurrido el accidente, y el día sábado:

Como se informó, el accidente provocó el abandono de tareas de todo el personal del Astillero, que resolvió la medida en demanda de mayores garantías para el desempeño de sus tareas, exigiendo que se adopten sistemas de seguridad adecuados para evitar la repetición de estos hechos que ponen en juego la vida de los trabajadores. Los operarios ayer tampoco concurren a sus labores, informándose que la actividad recién será reanudada mañana en los horarios habituales.<sup>224</sup>

¿El abandono de tareas por la muerte de un trabajador constituyó una medida colectiva organizada en términos de protesta y repudio, o respondió a una práctica asentada en los “usos y costumbres” y la cultura obrera de esta empresa? Sin dudas, ante la magnitud del accidente, el abandono de tareas tuvo una impronta de rechazo y repudio por las condiciones de trabajo; sin embargo, no logró superar los límites de la costumbre que indicaba que al día siguiente había que retomar la actividad en las mismas circunstancias en que este había ocurrido.

Las memorias sobre las cuestiones vinculadas a la seguridad e higiene presentan a nuestro entender elementos de coincidencia. En principio, percibimos dificultades importantes para situar tem-

---

223 Ídem.

224 “Fue rescatado el cadáver del otro obrero fallecido en el accidente de AFNE”, *El Día*, 15/12/1974, p. 6.

poralmente los accidentes de trabajo que tuvieron costos de vidas; las confusiones en torno a los accidentes, sus consecuencias y las reacciones obreras requirieron de resguardos metodológicos y de entrecruzamientos de fuentes. Otro elemento común lo constituyó el señalamiento del extendido nivel de desdén o descuido por las medidas de seguridad; expresiones como “si un compañero andaba sin el casco daba lo mismo” atravesaron los diferentes testimonios. En referencia a otro accidente, un trabajador nos explicaba: “Una tormenta se llevó una grúa, se fue al río. Fue por culpa de los trabajadores, no se ancló bien, siempre hay un aviso del servicio meteorológico, entonces se aseguran las grúas para que no se muevan, y parece que lo hicieron mal. Incluso estaba el güincherero, el viento lo llevó y cayó al río” (entrevista a SM, 2014). En este sentido, resulta sumamente sugerente el traslado de responsabilidades a la parte obrera en la consideración de las causas.

El trabajo de entrecruzamiento de fuentes permitió ubicar temporalmente este accidente en enero de 1974. En las Memorias correspondientes al Ejercicio Económico N° 5 –1° de julio de 1973 al 30 de junio de 1974– se describe en el punto VIII:

Situación extraordinaria derivada del siniestro ocurrido en el Astillero Río Santiago, en el mes de enero de 1974: El día 5 de enero del corriente año se desencadenó una fuerte tormenta que tuvo su intensidad máxima en la ciudad de La Plata y alrededores, alcanzando la característica de tornado en la zona de gradas de Astilleros Río Santiago.<sup>225</sup>

Si el fenómeno meteorológico había alcanzado dimensiones de tornado y había derribado tres grúas, la falla obrera como única causal resultaba, al menos, insuficiente.

---

225 “La evaluación de daños, derivados en forma directa o indirecta del fenómeno meteorológico citado, puede sintetizarse de la siguiente forma: destrucción total de tres (3) grúas de la zona de gradas, cuyo costo de reposición se ha estimado en \$ 36,0 millones. Destrucción parcial de otras tres (3) grúas y de edificios, gradas, redes, equipos e instalaciones varias, cuyo costo de reparación alcanza a la suma de \$ 18,0 millones” (AFNE Memoria y Balance General Ejercicio N° 5, junio 30 de 1974, Archivo Intermedio AGN). En este documento no encontramos mención a costos de vidas producto de este accidente.

¿Cómo incorporaron estos trabajadores nociones de responsabilidad? ¿Cómo distribuyeron simbólicamente la responsabilidad entre trabajo y capital? Ante el interrogante, el informante continuaba su descripción de accidentes ocurridos en la etapa: “Hubo otro accidente, un compañero que estaba trabajando a estribor del barco, hacia el lado del río, pintando, no había condiciones de seguridad adecuadas, cayeron al agua y murieron ahogados, otro compañero que murió quemado por falta de seguridad” (entrevista a SM, 2014). Sobre la política patronal, este trabajador reflexiona: “Nunca se consiguieron mejoras por las condiciones de seguridad, el avance más grande estuvo en el CCT de 1975, se pedía las renovaciones de los medios de trabajo, pero no dieron respuestas a las condiciones de trabajo desde la empresa” (ídem).

A fines de 1974, el operario del ARS Giuliano Ottaviano fue operado de los meniscos en el Hospital Naval, ubicado en el barrio El Dique de Ensenada, y falleció producto de una infección hospitalaria. Conocida la noticia en la planta de astilleros, los trabajadores pararon los talleres y se retiraron en ropas de trabajo.<sup>226</sup> La movilización obrera producto de una supuesta “mala praxis” o desidia de la institución, servirá como disparador para analizar algunas de las cuestiones planteadas. Un dirigente sindical de los sectores ortodoxos del peronismo recordaba:

Yo, por ejemplo, hubo una oportunidad que uno más o menos, es porque tiene suerte, había fallecido un compañero y la gente quería salir del astillero con estos grupos e ir al velatorio. Y nosotros que no, porque entendíamos que ya era la cosa a un nivel, porque estaba internado en el Hospital Naval y primero la cosa fue contra el Hospital Naval, y bueno hicimos la asamblea en un lugar donde había un montón de árboles (entrevista a JCM, 2009).

El testimonio del dirigente deja entrever aquellas reivindicaciones que consideraban un punto límite en el reclamo, “ir contra el hospital” transgredía su histórica concepción del deber de la em-



presa. Por otro lado, permite profundizar el análisis iniciado sobre el dominio sobre las asambleas y sus limitaciones como mecanismos resolutorios de las diferencias obreras:

Y cuando yo digo que levanten la mano, entonces yo digo “me parece que está dividida”, empezaron a chillar. Entonces cuando le digo una cosa, vamos enfrente que estaba la calle ancha, ponemos un coso que estaba ahí, que se pongan los dos ahí arriba, yo manejaba la asamblea. Y al muchacho este lo llevaban a la una y eran la una a menos diez, y mientras se hizo la moción ganaron siete a tres, entonces ya estaban para salir. Y yo digo compañeros mientras salimos y todo al compañero ya se lo llevaron al cementerio de La Plata, lamentablemente vamos a tener que llevar un número de cuatro o cinco compañeros (ídem).

Entre los sectores combativos del astillero, el incidente promovió una interpretación que ampliaba la responsabilidad del empleador y el derecho de los trabajadores más allá del espacio productivo. El testimonio de otro trabajador da cuenta de la impronta de este episodio:

Se nos muere un compañero y se entran a levantar todos los talleres, sale una columna de 7.000 compañeros a la casa del compañero (...). Se muere infectado en el Hospital Naval. Todo el barrio es inundado por la ropa azul, la ropa es ropa de trabajo y, un barrio de casas bajas, todo inundado de trabajadores del astillero, 8.000 tipos que vienen manifestándose en silencio a saludar a la viuda (entrevista a AC, 2009).

Este testimonio muestra contradicciones en el cruce con otros informantes que sostienen que la movilización se desarticuló rápidamente. ¿Hasta dónde la movilización obrera, el abandono de los talleres en ropas de trabajo y su presencia en las calles de Ensenada se encontraban justificados por este hecho? Los sectores combativos, en oposición a una mirada restrictiva de la praxis sindical, plantearon esta acción como una defensa de derechos, desde una concepción de lo digno en el espacio productivo y en la atención debida a

un trabajador, ganaron la asamblea “7 a 3”; sin embargo, no lograron impulsar la movilización.

Las posiciones de los dos sectores que representaban a los trabajadores mostraban fuertes elementos de diferenciación. Los sectores burocráticos consideraron que la muerte de este trabajador se encontraba desvinculada de la responsabilidad del empleador y del orden productivo. Para los dirigentes de la Azul y Blanca, la organización espontánea de una protesta en repudio de la atención médica recibida por el trabajador constituía un “exceso”; interpellaron, en ese sentido, a la mayoría, perdieron la votación y “robaron la asamblea”.

Las discusiones en torno a la muerte de este obrero permanecerían en el tiempo como eje de los enfrentamientos entre las diferentes agrupaciones. Un volante declamaba:

Ante la situación que se creó con el compañero Giuliano, el Cuerpo de Delegados no estuvo a la altura de las circunstancias, al no ponerse a la cabeza de los compañeros que se movilizaron espontáneamente en repudio al hecho y exigiendo información oficial. Entendemos que un hecho así es inadmisibles y debemos exigir una investigación y el justo castigo a los responsables, sean quienes sean.<sup>227</sup>

La apuesta por acciones más contundentes, transformadoras y de alto impacto aparecieron de la mano de este episodio: “Como así mismo una solución definitiva que debe ser la desafiliación de la Obra Social Naval y la elección de una Comisión de Estudio que analice la forma de obra social que más nos convenga”.<sup>228</sup>

Los sucesos narrados en este apartado permiten, por su parte, considerar el peso de las dimensiones de la solidaridad obrera y el compañerismo por sobre al riesgo físico al que eran expuestos cotidianamente sus cuerpos. Arrojar a un río para salvar la vida de un compañero de trabajo pareció ser una opción inmediata, personal, que no implicó mayores contradicciones. Por su parte, la movili-

---

227 DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Volante “Por aumento salarial” de Organización y Lucha, Foja 63, 18 de septiembre de 1975.  
228 Ídem.

ción colectiva y organizada, ya con impronta sindical, la concurrencia al velorio de un trabajador fallecido por “mala praxis” se dirimió en el ámbito de lo político y dentro de las lógicas de disputa entre los distintos sectores de la dirigencia sindical. La muerte en la empresa habilitó el abandono inmediato de las tareas y la destrucción de las herramientas, pero no propició una paralización de la actividad productiva organizada en torno a un programa de reivindicaciones.

El orden de género, proyectado a la gestión del proceso productivo, permite desplazar explicaciones que consideren contradictorias trayectorias y acciones. Tal perspectiva posibilita reponer la existencia de lógicas relacionales simultáneas referidas a las disposiciones a la acción individual y a la organización colectiva. De este modo, el orden de género, en razón de los roles socialmente desarrollados por estos hombres fuertes, sostenes de familia, contribuyó a la consolidación de la cuestión salarial como hegemónica en los repertorios de lucha colectiva. La hombría y la valentía, valores útiles a la normativización de un comportamiento “adecuado”, asentaron la preponderancia de una apreciación positiva de lo temerario, consolidaron procesos de naturalización del riesgo y de ruptura de la norma que permitieron que los actos de heroísmo y sacrificio se interpretaran como las formas predominantes de expresión de la solidaridad obrera.

### **La Asociación Trabajadores del Estado y el activismo obrero en la región**

En el transcurso de 1974, los enfrentamientos entre distintos grupos sindicales se desarrollaron de manera cada vez más virulenta y propiciaron una fuerte concentración del poder por parte de los sectores ortodoxos del sindicalismo peronista en la estructura sindical a nivel nacional.<sup>229</sup> La Seccional de Ensenada y el astillero repli-

---

229 La disputa sindical se desarrolló en un contexto de creciente represión, legal e ilegal, sobre los sectores más radicalizados de la clase trabajadora. Durante 1974, la represión se centró en la provincia de Córdoba, donde la corriente clasista del sindicalismo se había afianzado en importantes sindicatos de empresas públicas y, en especial, en las automotrices (Basualdo, 2010a)

caron estos procesos de acuerdo a dinámicas específicas desatadas a nivel regional. En marzo de 1974, la Mesa Directiva de la CGT Regional de La Plata, Berisso y Ensenada y la misma regional de las “62 Organizaciones”<sup>230</sup> “decidió expulsar del movimiento gremial y político” al secretario general de ATE La Plata.<sup>231</sup> En un informe de inteligencia posterior consta que dicha expulsión se basó en una acusación por “indisciplina y deslealtad” y “su actuación como director de la Minoridad de la provincia de Buenos Aires”.<sup>232</sup>

La agrupación gremial “26 de Julio”, afiliada al Peronismo de Base, denunció la expulsión del secretario general como parte de una maniobra de la regional de la CGT y de la conducción nacional de la ATE tendiente a lograr la intervención de la seccional con objetivo de generar condiciones para la aplicación de la Ley de Prescindibilidad en todo el ámbito provincial. A este respecto, declaraban:

Esto compañeros, es grave, ya que lo que aparece como un ataque a un dirigente sindical se convierte en un ataque directo al conjunto de los trabajadores estatales que nos sentimos representados sindicalmente en ATE. En última instancia se está buscando despejar el camino para una sanción y posterior aplicación, en la Provincia, de la Ley de Prescindibilidad y continuar con la “depuración” como en IRE de Córdoba o Petroleros y Bancarios de Capital.<sup>233</sup>

Los procesos de fortalecimiento de las cúpulas sindicales burocráticas en detrimento de las representaciones clasistas y combativas contaban ya con ejemplos en la mayoría de los grandes gremios. En relación con la dinámica regional, expresaban:

---

230 Las 62 Organizaciones fue una agrupación de sindicatos que se conformó en el congreso normalizador de la CGT en agosto de 1957 y constituyó una herramienta política del peronismo. Su nombre indica la cantidad de asociaciones gremiales que la conformaron inicialmente.

231 Archivo DIPBA, Foja 20: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado. Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 320, 7 de marzo de 1974.

232 *Ibidem*, Foja 26: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 329, 10 de abril de 1974.

233 *Ibidem*, Fojas: 21-22: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 321-322, 21 de marzo de 1974.

ATE, más allá de ciertas vacilaciones y contramarchas, ha significado un escollo en los planes de la burocracia sindical de la zona. Ha sido sensible a los reclamos y presiones de las bases en cuanto a lo gremial; y ha apoyado a organizaciones políticas de distinto signo, en una demostración de apertura democrática en lo político. Por todo esto, ATE es hoy un obstáculo difícil de salvar, para los planes de la burocracia.<sup>234</sup>

Las relaciones de fuerzas que existían en el interior de la organización sindical definieron la situación rápidamente a favor de la ortodoxia peronista. El 22 de marzo presentaron la renuncia a la Comisión Directiva provincial once representantes sindicales “a fin de dejar en libertad de acción al Consejo Directivo Central para normalizar el gremio”.<sup>235</sup> Esta resolución generó, ante la suspensión de una asamblea de delegados, que un grupo de personas, “en su mayoría jóvenes”, agredieran verbalmente a los dirigentes sindicales.<sup>236</sup> En este marco, otro informe reveló que Maldonado denunció en la Seccional 9ª de La Plata que:

...autores desconocidos efectuaron disparos de armas de fuego contra la finca que ocupa [...] siendo los mismos al parecer de ametralladora [...] el causante ocupaba el cargo de Secretario General de la Agrupación “Mariano Pujadas”, dependiente de ATE [...]. Asimismo se desempeñó como Director de la Minoridad de la Pcia. de Buenos Aires durante la gestión gubernamental del Dr. Oscar Bidegain.<sup>237</sup>

---

234 Ídem.

235 *Ibidem*, Foja 24: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 325, 22 de marzo de 1974.

236 *Ibidem*, Foja 24: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 325, 22 de marzo de 1974.

237 *Ibidem*, Foja 26: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 329, 10 de abril de 1974. En este punto, vale señalar la necesidad de establecer una serie de reparos metodológicos en el tratamiento de los informes de seguimiento e inteligencia, en especial sobre la consideración de la “calidad de la información” que contienen. La búsqueda de “elementos subversivos” fue la guía excluyente de la práctica de seguimiento y condicionó fuertemente su productividad. Ver, entre otros, Funes, (2006).

Respecto de la renuncia de una importante cantidad de miembros de la comisión, el informe indicaba: “Las pujas internas se encuentran muy acentuadas a consecuencia de que el cuerpo de delegados y en la actual comisión directiva, se han infiltrado elementos de tendencia izquierdista”.<sup>238</sup> El informe agregaba algunas acotaciones a la situación: “Se cree, que el motivo principal de la realización de la asamblea sería la toma del sindicato por los elementos de izquierda infiltrados y apañados por elementos que se encuentran dentro del gremio”.<sup>239</sup>

Los temores y denuncias que realizaron los sectores de izquierda rápidamente demostraron no ser infundados. La nueva conducción gremial procedió a la remoción de delegados y comisiones internas de distintas áreas de la administración pública provincial. Mediante una resolución el Consejo Directivo de la provincia de Buenos Aires de ATE disolvió los cuerpos de delegados del Ministerio de Asuntos Agrarios, del Ministerio de Bienestar Social (sede central y personal administrativo), de los Hospitales Alejandro Korn y Melchor Romero, del Ministerio de Economía, del Instituto de la Vivienda y del Instituto de Previsión Social de la provincia de Buenos Aires. Un comunicado de la ATE expresaba lo siguiente:

Esta organización fiel a sus principios gremiales no puede permitir que bajo aparentes defensas laborales, se utilicen las facultades sindicales para producir hechos que nada tienen que ver con las inquietudes reivindicadoras de los trabajadores. Sabemos también de que el gobierno no puede concretar su actividad, con trabajadores estatales que lo sabotean cortando de esta manera su accionar ejecutivo y frustrando las aspiraciones y anhelos de progreso que el pueblo en su conjunto merece. Cada trabajador debe de saber “que esto lo arreglamos todos o no lo arregla

---

238 Finalmente, complementaba la información con datos personales sobre el secretario general en cuestión: “La esposa de XXX trabaja en el Museo de Ciencias Naturales, de nombre XXX, conocida por los miembros de C.D. como adepta a los izquierdistas, la cual ha hecho cambiar la posición de XXX en cuanto a su ideología política” (Archivo DIPBA, Foja 25: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 325, 22 de marzo de 1974).

239 Ídem.

nadie”, para que las realizaciones populares y la reconstrucción nacional sea patrimonio de todos.<sup>240</sup>

Entre las razones para la depuración de activistas, la conducción burocrática apelaba también al bien mayor del pueblo y a la reconstrucción nacional como cantera de legitimaciones, que requería de la exclusión de aquellos sectores díscolos al “ser nacional”. El Consejo Directivo Central de la ATE procedió a la intervención de la Seccional La Plata,<sup>241</sup> ante la renuncia del secretario general Hugo Maldonado, el 7 de abril de 1975.<sup>242</sup> Las elecciones de autoridades correspondientes al período 1976-1979 fueron convocadas para los días 3 y 4 de junio de 1975. Estas se realizaron con lista única, la Azul y Blanca. En la Seccional Berisso de la ATE, los procesos electorales realizados el 18 y 19 de junio de 1973 también se realizaron con lista única, la Azul y Blanca, que en este período aseguró su hegemonía en las tres seccionales de la región.<sup>243</sup>

Los sectores gremiales combativos del sindicalismo regional, ante el proceso de fortalecimiento de las cúpulas sindicales, debieron enfrentar la expulsión de la estructura sindical formal y la embestida de las facciones más violentas de la burocracia, especialmente a partir de la sanción de la Ley de Asociaciones Profesionales.<sup>244</sup> El ARS

---

240 *Ibidem*, Foja 31: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 339, 19 de noviembre de 1974. Una solicitada publicada por la ATE explicitaba: “Que esto es la culminación de una campaña de deterioro que algunos delegados le infieren a nuestra Asociación, deambulando por distintas reparticiones, sembrando confusión y desorden que interfieren en el proceso de reconstrucción y liberación nacional en el que está empeñado el gobierno del pueblo, con el apoyo de las distintas corrientes políticas que representan lo auténticamente nacional” (Archivo DIPBA, Foja 32: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Foja 340, 19 de noviembre de 1974).

241 Archivo DIPBA, Foja 40: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 376, 17 de abril de 1975. Resolución Asociación Trabajadores del Estado.

242 *Ibidem*, Fojas 41-42: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 375, 7 de abril de 1975. Carta de renuncia del secretario general de ATE La Plata Hugo Maldonado.

243 *Ibidem*, Fojas 43-44: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 23, “Asociación Trabajadores del Estado, Ensenada” Tomo II. Informe SIPBA, Fojas 376-377, 21 de mayo de 1975.

244 Durante 1975, la represión estatal recrudesció fuertemente su accionar contra sectores movilizadados del sindicalismo: “El punto más álgido de esta ofensiva de las fuerzas de seguridad fue el ‘copamiento’ de la ciudad de Villa Constitución el 20 de marzo de 1975 y el arresto

fue un enclave de contención regional para los sectores combativos, generó condiciones de resistencia y promovió, desde el cuerpo de delegados, instancias espontáneas de oposición y protesta hasta la irrupción del terrorismo de Estado.

¿Qué fue y cómo se construyó un ciclo de conflictos en una empresa bajo gestión de la ARA? La conflictividad de base en el ARS se desarrolló principalmente en relación con dinámicas propias, en correspondencia con las relaciones de fuerzas establecidas entre la patronal y el trabajo. Fue a partir de 1975 cuando, de manera creciente, confluyó con factores externos. En el período anterior al 24 de marzo de 1976, la acción gremial de estos trabajadores se entrelazó con dinámicas, temporalidades y trayectorias signadas por los enfrentamientos entre sectores políticos en el interior del movimiento obrero organizado y del peronismo, de modo tal que permearon los diferentes niveles de acción del activismo obrero y político. De este modo, es posible sostener que los trabajadores del Astillero Río Santiago emprendieron luchas propias, luchas regionales –convocadas por la CGT y por la coordinadora–, y se sumaron a las grandes convocatorias nacionales.

En la primera parte de 1975, la puja salarial fue el eje de la línea de acción de la CGT y de la conducción burocrática. En referencia a la reapertura de las discusiones paritarias, Torre señala:

La magnitud de estos acuerdos salariales demostró que los líderes sindicales eran capaces de producir resultados similares a los que hubieran aspirado los representantes más militantes de la oposición sindical. En rigor, tanto unos como otros compartían la misma preferencia por la política de fuertes incrementos en los salarios nominales, tradicional en el movimiento sindical argentino (2004: 112).

---

de la casi totalidad de los dirigentes sindicales de la zona. Ese día la ciudad fue ‘invadida’ por lo que los testigos describieron como una caravana ‘interminable’ de vehículos de las fuerzas de seguridad, que se proponían acallar un supuesto ‘complot’ para el derrocamiento de la Presidenta María Estela Martínez de Perón. Las acusaciones fueron completamente infundadas pero la represión se cobró decenas de detenciones y distintos hechos de violencia contra los trabajadores y sus familias” (Basualdo, 2010a: 127).



En esos meses, la Coordinadora llevó adelante reivindicaciones enraizadas en un programa de lucha política, superador de la reivindicación sindical que propugnaba la CGT y enarboló la defensa de los militantes sindicales y políticos perseguidos y asesinados. En el contexto regional, todos los sectores pujaron por vender la fuerza de trabajo en las mejores condiciones; en el caso del astillero, esta nueva dinámica implicó que el conflicto de base se presentara como un problema a contener por la conducción sindical burocrática, y si bien inicialmente el reclamo económico funcionó como un dique, el nivel organizativo alcanzado en la empresa por las nuevas representaciones tensionó permanentemente su capacidad de contención.

¿El conjunto de representaciones que inscribían el trabajo en el ARS en una simbología sobre lo estatal, lo público y lo nacional aportaron rasgos singulares a la acción colectiva de sus trabajadores? ¿Era asimilable la paralización de la tarea productiva de un astillero estatal –cuya dirección había hecho de la amenaza por la pérdida de la fuente de trabajo y la defensa del astillero elementos sustantivos– a uno privado? ¿La apelación patronal “al bien nacional” promovió una disciplina desmovilizadora? ¿Qué percepciones sobre “ganancia”, productividad y explotación sostuvieron el ciclo de conflicto? ¿Cómo impregnó la experiencia obrera la larga convivencia con “lo militar”? Un trabajador reflexionaba sobre el accionar colectivo en el astillero en este contexto:

El conflicto no necesariamente daña la producción, el récord de producción lo tuvimos en el año 1975. Ahora batíamos todos los récords de producción, porque estábamos organizados con el 7 bravo, los materiales entraban en plazo, teníamos un montón de laburo por delante, todo el mundo ascendía, todo el mundo progresaba, teníamos excelentes salarios (entrevista a C, 2014).<sup>245</sup>

---

245 La aseveración de este trabajador sobre los índices de producción para 1975 parece tener mucho de cierta. En referencia al estado de la producción, un año antes, el director de la empresa preveía lo siguiente: “Estimamos que, si se reciben los materiales en las fechas previstas, y pueden instalarse nuevas grúas en reemplazo de las destruidas por el ciclón que azotó al Astillero el 5 de enero pasado, a fines de 1975 el Astillero estará trabajando en un

En este testimonio, la protesta aparece no necesariamente vinculada a la destrucción de la producción, por el contrario, se presentaba apegada a la defensa del astillero y de la fuente de trabajo.

¿Qué nuevo tipo de acción sindical promovieron los representantes combativos del ARS, ahora con proyección regional, a partir de la conformación de la Coordinadora? Los primeros días de 1975 fueron álgidos: la convocatoria a la elección de una comisión de paritarios, por primera vez en el conjunto de las experiencias de negociación colectiva, se debió al permanente reordenamiento de las relaciones de fuerza entre los diferentes sectores de la fábrica. Sobre este proceso, un comunicado de la agrupación “Trabajadores Peronistas de Base del ARS” ofrece un diagnóstico de las condiciones en que los trabajadores se acercaron a la negociación paritaria:

Los trabajadores del ARS hemos demostrado nuestra unidad y nuestra madurez política durante los dos meses de reclamos ante la patronal gorila. Pero nos faltó y aún nos sigue faltando una organización que defienda realmente nuestros intereses, que recupere y que profundice nuestra experiencia como explotados y como peronistas. Por carecer de todo eso tuvimos que ir detrás de propuestas legalistas y conciliadoras que frustraron nuestra posibilidad de triunfo.<sup>246</sup>

La caracterización encontraba responsabilidades profundas en las prácticas de la conducción sindical; en este caso, permitía vislumbrar un contundente fracaso en la obtención de mejoras salariales, que se acotarían a los límites impuestos desde el Gobierno nacional, como un retroceso en relación con los avances obtenidos para la protección del salario —por ejemplo, las restricciones al término de un año para las cláusulas económicas— firmadas en el CCT de 1973:

Los burócratas del sindicato hicieron su parte, aportando confusión y pretendiendo hacernos creer que debíamos confiar en

---

80% de su capacidad” (“AFNE un gran astillero” en *Revista Marina*, agosto, n° 438, 1974, pp. 24-25). Respecto del nivel de productividad de la mano de obra durante 1975, me referiré en los próximos capítulos.

246 Archivo DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada” Tomo I. Foja 13.

las negociaciones por arriba. Ahora llaman a una asamblea para elegir la comisión paritaria. La poca confianza que nos inspiran sus convocatorias, la sensación de derrota por lo poco que logramos durante el último conflicto, y fundamentalmente la casi seguridad de que con estas paritarias no vamos a resolver nuestras necesidades [...]. ¡Y ya sabemos que nos van a negociar como perros! Ya andan diciendo que “no vamos a pedir más de los que la economía del país pueda dar” o sea, no van a pedir ni un centavo más de los que quieran los patrones.<sup>247</sup>

Sobre este cuadro de situación, la agrupación proponía: “Que la asamblea se realice el martes 14 después de las 14 hs. dentro de la fábrica, en nuestro propio terreno, donde verdaderamente practicamos nuestra propia democracia, la democracia obrera”.<sup>248</sup> Nuevamente, la asamblea, como órgano de resolución de la diferencia, que en la trayectoria revisada había demostrado ser la mayoría de las veces, por lo menos, imperfecto, retiene legitimidad como mecanismo para la definición de la acción colectiva. De este modo, la asamblea, y la puja por su realización en el espacio físico de la planta, siguió constituyendo una reivindicación y un espacio de participación y construcción política para los sectores combativos. La propuesta de esta agrupación concretamente era:

- Que en esa asamblea general elijamos los mejores compañeros para que integren la comisión paritaria. Deben ser los compañeros que mejor conozcan nuestro trabajo, los más luchadores, los que realmente nos representan.
- Que la asamblea general decida la realización de asambleas por sección durante esta semana donde elijamos un compañero por sección que integrarán una comisión asesora de los paritarios para que estos cuenten con todos los elementos necesarios para la elaboración del proyecto de convenio.<sup>249</sup>

---

247 Ídem. El subrayado corresponde al original.

248 Ídem. El subrayado corresponde al original.

249 *Ibidem*, Foja 14.

Los resultados alcanzados por la tercera experiencia paritaria parecen diferir sustantivamente de este diagnóstico, pero se correspondieron con la metodología propuesta para el proceso de negociación. Ciertamente, la movilización de los sectores de base sostuvo un ritmo creciente en torno a la cuestión paritaria desde comienzos de 1975. El desarrollo de un novedoso proceso democrático de elección de delegados paritarios, que superó los límites impuestos por la dirección local sindical y estableció claros desafíos a la hegemonía de la praxis gremial llevada adelante por la lista Azul y Blanca, fue la característica preponderante de este proceso.

La convocatoria a elecciones de representantes para integrar una “Comisión de estudios y reformas del convenio colectivo de trabajo” se realizó el 24 de enero de 1975 con urnas en el astillero y en la sede sindical.<sup>250</sup> El triunfo de la “Lista Unidad” en la elección de seis paritarios titulares y seis suplentes, votada al margen de la burocracia y, por primera vez, con proporcionalidad para los sectores de producción, administrativos y técnicos, confluyó con el proceso de renovación del cuerpo de delegados iniciado en 1973.<sup>251</sup>

El volante de la agrupación “Organización y Lucha” del 27 de enero de 1975 refería a este proceso como un triunfo: “Marca la experiencia más avanzada en la zona respecto al proceso de las Paritarias [...] hemos tomado en nuestras manos la discusión, estudio y reforma del Convenio, con amplia participación del conjunto de los compañeros, y de todas las carreras, dándonos una organización que garantiza este objetivo”.<sup>252</sup> La potencia simbólica de esta nueva práctica sindical presenta hoy, a más cuarenta años, enorme persistencia en los procesos de memoria de los trabajadores.

En el mes de febrero, se realizaron asambleas con una importante convocatoria; como resultado de ellas, solicitaron un aumento salarial masivo de \$100.000 “al margen de lo que se pueda discutir en las paritarias”.<sup>253</sup> El 20 de febrero, 2.300 trabajadores realizaron

---

250 “Elecciones en ATE ensenadense” en *El Día*, 24/1/1975, p. 5.

251 Informe CTA, p. 3.

252 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, Ensenada: Astilleros “Río Santiago” de Ensenada. Tomo I, Fojas 17-18, 3 de febrero de 1975.

253 *Ibidem*, Foja 18, 19 de febrero de 1975.

una asamblea frente a la oficina de administración en el astillero a la espera de novedades por una entrevista mantenida con el capitán Carranza. La dirección de la empresa sostuvo la siguiente posición:

El Director de AFNE, les contestó que él no podía dar una respuesta a dicho petitorio, por depender esta de lo que al respecto determine el Ministerio de Defensa, pero que no obstante iba a gestionar por sí mismo un aumento del “Premio por asistencia”, de \$30.000 m/n en lugar de los \$10.000 m/n. Que el próximo martes él les daría a conocer la respuesta de las autoridades en relación a lo que peticionaban, por otra parte, había que aguardar el anuncio sobre aumentos que en el día de la fecha iba a anunciar la señora Presidente, y también a que en breve iban a reunirse las paritarias convocadas por la Central Obrera.<sup>254</sup>

La asamblea pasó a cuarto intermedio a la espera de las respuestas de la dirección. El día 27 de febrero, los trabajadores recibieron la oferta patronal. Nuevamente un informe de inteligencia nos permite acceder a la dinámica asamblearia:

La empresa les concedió un aumento de \$ 60.000 m/n, a partir del 1° de marzo próximo, al margen de los que la Paritaria y el Gobierno les acuerden luego. Este aumento satisfizo a todos los presentes, quienes recibieron con regocijo la novedad. Por su parte, directivos de la empresa, presentes en la emergencia, les solicitaron a todos más apoyo a AFNE, trabajando con más dedicación, y buena voluntad, y en disciplina, repensando los horarios establecidos para el desayuno y almuerzo, como reciprocidad al gesto de la empresa que se muestra permeable a sus inquietudes.<sup>255</sup>

El pedido de reciprocidad y colaboración por parte de la empresa fue una constante en las negociaciones y ante cada demanda salarial, la dirección de la empresa desplegó diferentes prácticas y políticas tendientes a asegurar mayor grado de control sobre la fuerza de trabajo.

---

254 *Ibidem*, Fojas 39-42.

255 *Ibidem*, Foja 21, 27 de febrero de 1975.

El día 1° de marzo de 1975, el Gobierno nacional anunció un aumento general para todos los trabajadores de 40.000 pesos moneda nacional, en el marco de la “Gran Paritaria Nacional”.<sup>256</sup> Los trabajadores del ARS habían alcanzado, con la suma de ambos incrementos, el monto solicitado en el pedido original.

La figura de Carranza, en este contexto, progresivamente constituyó un eje de desacuerdo entre los trabajadores. El relativo éxito de la demanda económica envolvía de prestigio, nuevamente, a la figura de Carranza; por su parte, la agrupación Celeste se diferenciaba de esta percepción y buscaba profundizar la oposición de intereses con los marinos, en general, y con el director, en particular:

Sabemos perfectamente que lo que no conseguimos luchando, no cae del cielo. Isaabel<sup>257</sup> nos tira los 40.000. Como esto no es solución, sino limosna, los trabajadores del astillero seguimos pidiendo los 60.000 \$. Nuestra bronca, grado de conciencia y organización se muestra allí donde somos más fuertes: en las Asambleas dentro de la fábrica. Por eso tiemblan unos cuantos, y por eso se hace presente Carranza. Allí nos quiere hacer creer varias mentiras, como por ejemplo que él es uno más que nosotros. Carranza gana más de 1.000.000\$. Carranza pertenece a la casta militar. Carranza dirige la empresa. Nosotros NO. No es uno más de nosotros.<sup>258</sup>

El énfasis puesto en la identificación de Carranza con el “otro” militar intentaba inscribir los logros económicos en un marco de confrontación. La prensa partidaria de la JTP intentaba dar cuenta de la acción del presidente de la empresa como una acción estratégica en términos de clase: “Primero dijo que no había plata, y después no dio los 60.000\$. La fuerza nuestra lo hizo retroceder. ENTON-

---

256 “Declarose en estado de alerta y movilización a los trabajadores de La Plata, Berisso y Ensenada” en *El Día*, 1/3/1975, tapa y p. 2.

257 Notamos que la incorporación de las tres “a” al nombre de Isabel corresponde a una vinculación entre la presidenta María Estela Martínez de Perón con la banda paraestatal Alianza Anticomunista Argentina, conocida como la Triple A.

258 Fondo DIPPBA División Central de Documentación: Mesa B, Carpeta Actividad panfletaria, Legajo caratulado “La opción sigue siendo liberación o dependencia”, Foja 11-11, 29 de mayo de 1975. Mayúsculas en el original.

CES NOS QUISO PROHIBIR NUESTRA MEJOR HERRAMIENTA; y quiso que firmáramos el Acta acuerdo con la cláusula de no hacer más asambleas adentro”.<sup>259</sup> Esta publicación ilumina, una vez más, la importancia otorgada por la oficialidad de la Armada a la retención de la hegemonía en el uso de la espacialidad de la fábrica. El intento de imponer como condición para garantizar un aumento salarial el no realizar las asambleas en el astillero se repitió en distintas oportunidades hasta que, ya en dictadura, tal prohibición fuera asegurada mediante la violencia brutal de la represión.

Por su parte, la empresa no se abstuvo de impulsar medidas administrativas que, basadas en el impacto económico, sirvieran como herramientas desalentadoras de las medidas de lucha. En el orden del día de la Convocatoria N° 7 del directorio de AFNE, con firma del capitán Carranza, consta para su tratamiento: “Descuento de la Asignación por ‘Asistencia y Eficiencia’ ante medidas de fuerza o falta de colaboración colectiva adoptadas por la ATE”.<sup>260</sup> Esta propuesta del director fue una de una serie de medidas tendientes al disciplinamiento obrero. En este marco, el otorgamiento de bienes a la seccional sindical intentaba asegurar el control sobre la dirigencia local. En el libro de actas de convocatoria de reuniones de directorio de AFNE, orden del día de la Convocatoria N° 1 de 1975, en el punto 3° Consideración de los siguientes “Asuntos del ARS” a- T. I. A-755/75, se lee: “Donación de una lancha a motor, descargada, a la Asociación Trabajadores del Estado, Seccional Ensenada”.<sup>261</sup>

Los días 3 y 4 de junio de 1975, la Asociación Trabajadores del Estado Seccional Ensenada convocó a elecciones de autoridades correspondiente al período 1975-1979.<sup>262</sup> A diferencia de las sec-

259 Ídem. Mayúsculas en el original.

260 Libros de Actas de Convocatorias 1974-1977. El proyecto de la sociedad se trató “sobre tablas” en la Convocatoria N° 7, de fecha 23 de abril de 1975, T.I. (Trámite Interno) A-2773/75. La ATE había presentado un pedido de liquidación de esta asignación en nota ATE N° 278/75. FAAI.

261 Convocatoria N° 1, de fecha 12 de febrero de 1975, Libros de Actas de Convocatorias 1974-1977. Fondo AFNE AI. Consideramos válido el interrogante sobre qué necesidades y usos pudo aplicar la seccional sindical a una lancha a motor. En el conjunto de fuentes, orales y escritas, que he analizado no encontré mención alguna a las utilidades de dicho bien.

262 “La Asociación Trabajadores del Estado renueva sus autoridades” en *El Día*, 26/4/1975, p. 5.

cionales “vecinas”, en las que las relaciones de fuerzas consolidaban la hegemonía de la lista oficial a nivel nacional –la Azul y Blanca– e imponían elecciones con lista única, en Ensenada se presentaron dos agrupaciones opositoras: la lista Celeste y la lista Gris.<sup>263</sup>

Fueron dispuestas dieciséis mesas para la votación, de las cuales nueve se instalaron en el ARS; se encontraban en condiciones de votar un total de 4.660 afiliados.<sup>264</sup> Los resultados se conocieron rápidamente: la lista Azul y Blanca se hizo con el triunfo con 1.389 votos; la lista Gris obtuvo un importante resultado al alcanzar los 906 votos y, en tercer lugar, la lista Celeste logró 672 votos a su favor.<sup>265</sup> A nivel nacional, las autoridades de la ATE quedaron también en manos de la Azul y Blanca, liderada por Juan Horvarth, antiguo trabajador del ARS y representante de la seccional Ensenada. La conducción del peronismo ortodoxo no enfrentó denuncias de fraude. Sin embargo, las diferencias y los enfrentamientos entre las agrupaciones se profundizarían en la segunda mitad del año.

### **El CCT de 1975: avances y percepciones**

Una enfática coincidencia surge del conjunto de testimonios relevados en relación con la firma del tercer convenio colectivo: “Haber logrado un avance, un triunfo y la firma del mejor convenio colectivo”. La percepción sobre esta discusión paritaria estuvo íntimamente ligada a dos cuestiones principales: primero, a la modalidad de participación de las bases y a la forma de representación que se instrumentó y, en segundo lugar, a las mejoras en las condiciones de trabajo. Sin embargo, si observamos comparativamente el proceso paritario de 1973, se reconocieron la misma cantidad de áreas insalubres con la excepción de la sección de fundición, que fue

---

263 Fondo DIPPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada” Tomo I. Fojas 39-42. La convocatoria inicial para el proceso eleccionario estuvo prevista para enero de 1975. Archivo DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada” Tomo I. Foja 20, 20 de febrero de 1975.

264 Fondo DIPPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada” Tomo I. Fojas 39-42.

265 “En las elecciones de ATE se impuso la lista Azul y Blanca” en *El Día*, 7/6/1975, p. 9.



incorporada a este régimen en 1975. ¿A qué se debió la preponderancia en la memoria obrera del CCT de 1975?

Sin dudas, la participación de delegados por sección en la discusión de preparitarias organizadas por sector de trabajo imprimió una impronta diferente respecto de las experiencias de negociaciones de partes en 1971 y 1973.<sup>266</sup> El establecimiento de una instancia previa, “las preparitarias”, constituyó un ámbito preformativo de experiencias que permitió la participación y militancia de nuevos representantes y de trabajadores —en especial de las mujeres— que incidieron en los contenidos del proyecto sindical.

El CCT N° 91/1975 fue firmado el 19 de junio y alcanzó a un total de 5.000 beneficiarios, es decir, comprendió el doble de trabajadores que los representados en el primer convenio.<sup>267</sup> Tuvo una vigencia temporal comprendida entre el 1° de junio de 1975 y el 31 de mayo de 1976.<sup>268</sup>

El 4 de junio de 1975, el ministro de Economía, Celestino Rodrigo, impulsó un “paquete” de medidas económicas que serían recordadas como el “Rodrigazo” y que determinarían la realización del primer paro general impulsado por la central obrera a un gobierno peronista.<sup>269</sup> Entre las consecuencias inmediatas del plan económico se registró un estallido inflacionario que afectó al salario real

---

266 Los paritarios sindicales fueron Juan Roberto Horvart —ATE nacional—, Luis Fanesi, Juan Carlos Marín, Juan F. Rosendo, Silvio E. Marotte, Ricardo C. Haedo, Luis R. Córdoba, Carlos María Díaz, Ricardo Valgresi y Luis Sánchez (CCT N° 91/1975, Foja 1, MTN). Por primera vez dos paritarios fueron delegados de sección pertenecientes a las listas opositoras a la Azul y Blanca. Los paritarios por la empresa fueron: Jorge L. Puente, Román R. Chretien, Abel Gutiérrez, Oscar Rivero, Carlos Sorega y Hugo Rojas (CCT N° 91/1975, Foja 1, MTN).

267 El CCT N° 178 alcanzó a 2.250 beneficiarios y tuvo vigencia entre el 1 de abril de 1971 y el 31 de marzo de 1972 (CCT N° 178/71, Foja 176, FCCta). El expediente paritario correspondiente al CCT N° 24/1973 no informa la cantidad de trabajadores que alcanzaba.

268 El Ministerio de Trabajo de la Nación (MTN) cuenta en la actualidad con un servicio de buscador de convenios colectivos de trabajo por empresa en su página web. La biblioteca y archivo del Ministerio, en caso de necesitar acceder a CCT por actividad, como en este caso, ofrece la posibilidad de contar con copias digitalizadas por pedido. Agradecemos a sus trabajadores la digitalización de esta fuente. La versión a la que pudimos acceder lamentablemente no cuenta con el Acta Anexo firmada para la Sección de Fundición en reconocimiento del régimen de insalubridad.

269 Entre las medidas implementadas, constaron: una devaluación del 160% para el tipo de cambio comercial y del 100% para el financiero. El déficit fiscal intentó subsanarse a partir de

y avanzó sobre los recientes aumentos salariales con el consecuente recrudecimiento de la puja distributiva.<sup>270</sup> En los días previos a la firma del convenio, los trabajadores y los representantes de base del astillero, mediante la realización de asambleas masivas, exigieron a la conducción sindical el cumplimiento de sus reivindicaciones en el marco de la negociación paritaria. El sueldo mínimo solicitado fue de \$ 615.000 m/n, con lo que un oficial pasaría a percibir un ingreso cercano al millón de pesos. Al incremento salarial neto los trabajadores incorporaron el pedido de un adicional de \$ 5.000 m/n por año de servicio.<sup>271</sup> La oferta patronal consistió en un sueldo de \$ 530.000 m/n para el peón.

El proceso paritario de 1975, además, configuró una serie de bonificaciones por entrega y botadura de buques. En el artículo 28, “Derechos y asignaciones”, se establecieron los pagos monetarios a realizarse a los trabajadores en relación con la cantidad de TPB de las embarcaciones producidas una vez que estas fueran botadas y/ o entregadas a los armadores:

- 13) Bonificación por entrega de buque: por cada entrega definitiva a cada armador respectivo de buques construidos en el Astillero Río Santiago que superen las mil (1.000) TB se liquidará al trabajador del Astillero Río Santiago y Administración Central involucrado en la actividad de la construcción naval una bonificación del 25% (veinticinco por ciento) de los sueldos o jornales mensuales que percibiera a dicha fecha. 14) Bonificación por botadura de buques: por cada botadura de buque construido en el Astillero Río Santiago entre mil (1000) a quince mil (15.000) TPB se liquidará al trabajador del ARS y de la Administración Central involucrado en la actividad de la construcción naval,

---

un drástico ajuste tarifario, los aumentos alcanzaron, por ejemplo, cifras del 181% en la nafta y 75% del transporte urbano (Rapoport, 2006: 570).

270 Los indicadores para la primera mitad de 1975 señalaban un índice inflacionario del 137,6% y llegaría al 292% antes de finalizar el año (Löbbe, 2006: 199).

271 El informe de inteligencia sobre la asamblea de ochocientos trabajadores que votaron esta moción indicó que se depusieron, a la espera de la aprobación del convenio, la realización de movilizaciones conjuntas con los trabajadores de la empresa Propulsora Siderúrgica. Archivo DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I. Foja 22, 17 de junio de 1975.

una bonificación del 25% (veinticinco por ciento) de los sueldos o jornales mensuales que percibiera a dicha fecha en las condiciones que a continuación se indican.<sup>272</sup>

Los valores asignados a dicha bonificación resultaban relevantes en la composición de los ingresos y tendían a asegurar los niveles de productividad de la mano de obra en un contexto de crecimiento productivo. Por su parte, la letra del CCT resguardaba el nivel salarial de toda vinculación con el nivel de productividad de la mano de obra. Sin embargo, la empresa se reservó para sí la posibilidad de otorgar discrecionalmente premios monetarios entre los trabajadores:

Artículo 13° Premios o incentivos.- Los sistemas de premios o cualquier otra forma de incentivos que otorgue la Empresa no constituyen materia propia de esta Convención Colectiva. No obstante la empresa podrá otorgar mayores retribuciones a las previstas en el presente Convenio teniendo en cuenta la capacidad, idoneidad y mérito de su personal dependiente. Estas mayores retribuciones no habilitan al personal que se encuentre similares tareas a reclamar dicho plus.<sup>273</sup>

Esta modalidad de intervención sobre el colectivo de trabajo, al controlar arbitrariamente la posibilidad de otorgar pagos monetarios diferenciados supeditados a la valoración de “méritos e idoneidad”, constituyó un potente mecanismo de quiebre y diferenciación.

Por su parte, la firma de este CCT significó beneficios económicos para la entidad sindical, al igual que había ocurrido con la firma del CCT N° 178/1971, pero esta vez extendió a la asociación los beneficios por producción. El artículo 44 estableció:

La Empresa otorgará a la Seccional Ensenada de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) la suma de diez (10) pesos ley

---

272 “Dicha liquidación se practicará considerando el número de días de asistencia real y servicio efectivo en jornada completa durante los 365 días anteriores corridos a la botadura multiplicados por el jornal o parte proporcional del sueldo diario dividido por doce. El porcentaje indicado en el primer párrafo será acumulativo en un uno por ciento (1% por cada mil TPB que superará el porcentaje indicado en el primer párrafo)” (CCT N° 91/1975, Foja 47, MTN).

273 CCT N° 91/1975, Foja 50, MTN.

por cada tonelada de porte bruto entregada definitivamente al armador respectivo del buque de más de mil toneladas construidos en el Astillero Río Santiago. Dicho aporte será destinado a propender el mayor y mejor funcionamiento del Departamento de Acción Social de la Seccional Ensenada de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) actualmente en funciones.<sup>274</sup>

¿Qué llevó a la empresa a incluir a la asociación sindical en los beneficiarios económicos de la productividad de la mano de obra? ¿Qué implicancias tuvo en la definición de las modalidades de protesta y conflicto al vincular la producción al beneficio económico de la seccional?

Otro elemento novedoso entre los “beneficios” comprendidos por el convenio fue el otorgamiento de becas a los trabajadores para la realizar estudios secundarios y universitarios, que se renovarían anualmente. Entre los requisitos y condiciones necesarios que debían cumplir los obreros para ser alcanzados por este subsidio, contaban: “1-Ser asociado a la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) [...] 5- La empresa que será la que determinará el monto de las becas, procederá conjuntamente con la ATE a la selección de los beneficiarios y a las fiscalización de las mismas, para lo cual se establecerá la reglamentación pertinente”.<sup>275</sup>

Nuevamente, en el articulado del convenio encontramos elementos tendientes al fortalecimiento de la estructura sindical. La transferencia a la seccional de beneficios monetarios se complementó, en este caso, con herramientas que consolidaban la necesaria afiliación y la adscripción a la línea de la conducción –la que cumpliría funciones administrativas y de contralor– para ser beneficiario de la ayuda económica para estudios. En referencia al ingreso de trabajadores para cubrir vacantes, se incorporaron dos modificaciones. En la carrera del personal técnico se estableció, para el ingreso en la Clase IV, a partir del 1° de mayo de 1975, la exclusividad del reclutamiento entre los egresados de la Escuela Técnica del ARS.<sup>276</sup>

274 *Ibidem*, Fojas 54-56, MTN. El párrafo final del artículo explicita la forma de entrega de los valores, pero se encuentra ilegible por el estado de deterioro del documento.

275 *Ibidem*, Foja 50, MTN.

276 *Ibidem*, Foja 5, MTN.

La misma condición se impondría para el ingreso en la Carrera de Producción y Mantenimiento en la categoría de ayudantes, al ser requisito cursar estudios en la ETARS y concretarse el ingreso al momento de cumplir los 18 años previa aprobación de un examen.<sup>277</sup>

Una innovación significativa fue la referencia, por primera vez, a los accidentes de trabajo. La reparación económica, mediante la contratación de un seguro, fue la resolución de la cuestión. En este CCT consta: “La empresa se compromete, dentro de los sesenta (60) días de producido el fallecimiento del trabajador por motivo de accidente de trabajo, cubrir un cargo vacante con un familiar directo del mismo: esposa, hijo, hermano, siempre que el mismo reúna las condiciones necesarias del puesto a cubrir”.<sup>278</sup>

Fue notorio el retroceso de la parte obrera en las instancias de revisión de las condiciones de seguridad e higiene en el CCT N° 24/1973. Durante el espacio temporal de validez de dicho convenio, ocurrieron una serie de accidentes de trabajo que implicaron pérdidas de vidas y, en paralelo, la conformación de un repertorio de lucha de los sectores combativos que hacía de las condiciones de producción un elemento crucial. En esta oportunidad, el CCT contempló la conformación de un organismo mixto mucho más grande, ya que incorporó un representante obrero al “control” de cada una de las grandes áreas en que se organizaba la planta:

[El] Comité de Seguridad e Higiene estará presidido por el Jefe de Seguridad Industrial y conformado por el Jefe de Seguridad e Higiene, el Jefe de Sanidad, un representante de cada Gerencia de Producción y un representante laboral nombrado por ATE por cada zona de seguridad que en el momento de homologarse el presente convenio son cinco.<sup>279</sup>

La representación obrera nuevamente recuperó posiciones, al menos numéricas, en la composición de un organismo ocupado en la revisión del cumplimiento del régimen de insalubridad.

---

277 *Ibidem*, Foja 8.

278 *Ibidem*, Foja 14, artículo 10, punto 2.

279 *Ibidem*, Foja 31 (MTN). Para las áreas consideradas insalubres, el CCT estableció una garantía horaria de ciento sesenta horas mensuales normales (CCT N° 91/1975, Foja 49, MTN).

¿Fueron estas cuestiones las que sostuvieron las percepciones generalizadas sobre haber logrado “el mejor convenio colectivo”? Un delegado de la lista Celeste nos refería sobre el convenio:

...el convenio del año 75 tuvo éxito por el formato, por la cuestión organizativa que se dio, se comenzó trabajando con todo el mundo, no se separó a nadie, por cada punto del convenio se hicieron asambleas de sector, cada uno aportaba para ese punto, para dos puntos, para tres puntos. O se corregía alguna cosa que estaba mal, pero para cada punto se hizo asamblea en el sector, todos los sectores (entrevista a MP, 2014).

La modalidad participativa, por cada taller, alcanzó a todos los sectores: “Participaron los ingenieros, los técnicos, los capataces, las chicas que estaban, producción. Por primera vez se le preguntó a un trabajador qué le parecía. Se hizo algo muy novedoso, dejar que todo el mundo participara” (ídem). El reconocimiento del carácter democrático, que por primera vez convocó la palabra “de las chicas”, resulta rastreable también en los documentos de propaganda de las diferentes agrupaciones políticas que circularon en la fábrica, pero también de las disputas que conllevó la ampliación de los actores que participaron de su construcción. La lista Celeste aseveraba:

Elaboración del Convenio: las comisiones por sección, recogiendo las opiniones y propuestas de los compañeros y llevándolas a la Comisión Preparitaria, fue la primera experiencia de democracia sindical que hubo en el ARS, y clara demostración de que los trabajadores sabemos ocupar nuestro puesto de lucha cuando estamos realmente representados. Más allá del error en la elaboración del primer escalafón podemos decir que este convenio no es producto de las ideas de tres o cuatro compañeros, sino que es de todos los compañeros, porque se buscó constantemente su participación. Esta participación masiva hizo que se pudiera terminar con la elaboración del convenio, a pesar del poco tiempo que nos impuso Horvart, y de las trabas de la Comisión Administrativa del gremio. Es de señalar la falta de

colaboración con la que se encontraron los compañeros paritarios”.<sup>280</sup>

Esta experiencia aseguró, por una parte, el avance en protecciones y derechos, pero sus mayores logros fueron el fortalecimiento y avance de la organización en el lugar de trabajo. Un documento de la Agrupación Carlos Olmedo del ARS, “adherida a la JTP”, refería al proceso paritario en estos términos:

¿Qué pasó con las paritarias en Astilleros? La JTP apoyó la elección de los preparitarios, porque entendió que era hora de empezar a decir basta a los manejos de la Azul y Blanca. Con la elección de los paritarios se cumplieron dos objetivos: por un lado se eligieron en su mayoría a compañeros representativos y luchadores, por otra parte, mediante la forma democrática que llevó la LISTA CELESTE, se logró unificar al conjunto de los compañeros del ARS contra la burocracia. EL TRIUNFO FUE APLASTANTE. FUE UN TRIUNFO DE LOS TRABAJADORES DEL ASTILLERO.<sup>281</sup>

A diferencia de la negociación colectiva previa, la caracterización del proceso y sus resultados fue en términos de triunfo. De este modo, las diferentes agrupaciones se apropiaron de las nuevas prácticas sindicales sostenidas e impulsadas en favor de la democracia sindical:

Antes de las elecciones preveíamos que por tener la lista un carácter tan amplio y democrático, podrían elegirse equivocadamente en algunas secciones a compañeros para nada colaboradores, y sí comprometidos con la patronal y el sindicato. Así ocurrió en algunos casos, como por ejemplo con Sander. De todos modos fue correcta su inclusión en la Lista, pues si no se hubiese atendido contra la unidad de los trabajadores de todas las secciones, al desconocerse la decisión de taller de Estructuras [...].<sup>282</sup>

280 “La opción sigue siendo liberación o dependencia”, Fondo DIPPBA División Central de Documentación, Mesa B, Carpeta Actividad planfeteraria, Legajo caratulado, Fojas 9-10, 29 de mayo de 1975.

281 *Ibidem*, Fojas 3-16, 29 de mayo de 1975. El destacado corresponde al original.

282 Ídem.

En este caso, las agrupaciones políticas participaron en forma conjunta e incorporaron representantes en la comisión paritaria; sin embargo, las disputas entre los diferentes sectores obreros no escaparon a las dinámicas propias del enfrentamiento en el interior del peronismo que se había desatado en el episodio conocido como “la masacre de Ezeiza” (1973) y profundizado con la muerte del Juan Domingo Perón el 1° de julio de 1974 (James, 2006; Torre, 2004; Werner y Aguirre, 2007). La descripción de la JTP sobre el proceso de negociación paritaria permite visibilizar cierta normalización de la violencia como condición inseparable de la acción y la lucha obrera:

...Pero Sander renunció como preparitario ante algunas amenazas. Y aunque no es la primera vez que hay amenazas contra algún compañero que está representando a los trabajadores (como cuando el anterior pedido de aumento), en este caso el compañero optó por irse [...]. NO LLEVAR ADELANTE EL MANDATO DE LOS COMPAÑEROS HASTA LAS ÚLTIMAS CONSECUENCIAS ES TRAICIONAR.<sup>283</sup>

El dirigente sindical Luciano Sander fue una figura preeminente de la organización sindical del astillero, tanto por su trayectoria gremial en la empresa como por su prestigio personal. Su figura posibilita problematizar, entre otras cuestiones, las relaciones que se desarrollaron entre las bases y los dirigentes en contextos de radicalización política y profundización de la puja entre capital y trabajo. Militante histórico de la lista Azul y Blanca, con la que accedió al cargo de secretario general de la Seccional de ATE Ensenada, paulatinamente se diferenció de la dirigencia nacional y, hacia 1973, conformó la lista Gris. Las memorias en torno a su rol como dirigente son cuantiosas, enfáticamente positivas, y se extienden a militantes de diferentes identidades políticas. Su valoración se encuentra íntimamente vinculada a la experiencia paritaria de 1975:

---

283 Mesa B, Carpeta Actividad planfeteria, Legajo caratulado “La opción sigue siendo liberación o dependencia”, Foja 10, 29 de mayo de 1975. El resaltado corresponde al original.



Nosotros logramos un convenio colectivo de trabajo que todavía sigue en el año 75, que fue de lo más democrático, porque se eligieron los paritarios en asamblea. Se eligieron los paritarios, se discutía y con eso se tomaba posición y con los dirigentes que en ese momento era Sanders, se fue a discutir en el ámbito de trabajo donde logramos muchísimas cosas que todavía el día de hoy son ejemplo, como adelanto, de conquista, que quizás no pasaba por el salario de ese momento sino que eran cosas que de un tiempo, como condiciones de trabajo mejor, como garantizar estabilidad (...) teníamos un sistema, porque en ese momento se manejaba con micros, y automáticamente aumentaba el micro y automáticamente tenías un aumento en lo que era la movilización (entrevista a RS, 2008).<sup>284</sup>

La acumulación de fuerza organizativa y cohesión interna de los trabajadores del astillero permaneció sujeta a una serie de desafíos en la segunda mitad de 1975, cuando la dirección empresarial operó para profundizar los enfrentamientos en el colectivo obrero. La acción colectiva en esta etapa estuvo condicionada en forma relevante por la acción patronal, en especial, en la segunda mitad de 1975, cuando esta abandonó las prácticas de carácter “paternalista”, endureció aún más sus posiciones y llevó adelante prácticas de disciplinamiento. Este momento de la acción empresarial, de asiento en prácticas de largo aliento, potenció su contenido de violencia en un contexto de profundización del hostigamiento y persecución de las bandas paraestatales sobre los sectores más movilizados del sindicalismo en la región.

---

284 RS ingresó a trabajar en el Astillero Río Santiago a mediados de la década de 1970, fue delegado del Sector de Cobretería y ocupó distintos cargos en la Asociación Trabajadores del Estado a nivel nacional por la Lista Azul y Blanca, de la que se apartó por diferencias políticas para integrar la Lista Gris que postulaba un carácter más pluralista a nivel local e incorporaba al sector de la izquierda del peronismo conocida como la “tendencia”. A partir del 24 de marzo de 1976 fue despedido por la Ley N° 21260 de Bajas de Personal por Seguridad Nacional. Participó de un grupo de solidaridad con las familias de los despedidos en la primera etapa de la dictadura. Con el retorno de la democracia, participó activamente en distintos espacios políticos.

El 15 de junio de 1975, la empresa AFNE cumplió 22 años de existencia; en la mitad de ese tiempo, el capitán de navío Enrique Carranza ocupó el cargo de director. En ese período el astillero había producido 160.000 toneladas en buques para diferentes armadores, mayoritariamente empresas y organismos públicos.<sup>285</sup> Consultado con motivo del aniversario, Carranza brindaba un panorama general de la rama industrial en estos términos:

Es muy difícil opinar de la situación actual de la industria naval, la mayoría de los astilleros nacionales tienen trabajo asegurado por varios años; pero por la coyuntura económica y social por la que atraviesa el país, todos los astilleros tienen problemas laborales en una u otra forma y un sinnúmero de dificultades para la importación de materiales y para adquirir los que produce la industria nacional. Todo esto hace que los costos no tengan ninguna relación con los previstos al cotizar, ni los plazos de entrega se pueden cumplir.<sup>286</sup>

De este modo, el capitán redefinía la causalidad de una de las problemáticas históricas de la producción en el ARS: los largos plazos de entrega y el alto costo del producto se debían también al estado de conflictividad obrera, situación común a todos los astilleros nacionales. La referencia permite señalar que desde 1973 los trabajadores navales de la zona norte de la provincia de Buenos Aires, específicamente los trabajadores del astillero privado más importante del país, el Astillero ASTARSA SA, protagonizaban un proceso de organización y protesta de base creciente, que se había radicalizado y extendido territorialmente a otros importantes astilleros, como el Mestrina (Lorenz, 2013a).

Sobre el estado del desarrollo productivo alcanzado por el ARS, Carranza detallaba:

El Astillero Río Santiago, además de su actividad en la construcción naval conocida, está dedicado en buena parte a la construcción de buques militares, en particular destructores. Además

285 “AFNE cumple hoy 22 años de vida” en *El Día*, 15/6/1975, p. 2.

286 “AFNE y sus 22 años de vida” en *Revista Marina*, n° 447, junio de 1975, pp. 12-15.

se continúa acelerando la nacionalización de la producción de motores diésel AFNE-FIAT y AFNE-SULZER; ha entrado en el campo nuclear asociado con la Andritz de Austria para la fabricación de grandes bombas del moderador y las de la refrigeración de parada para la Central Nuclear de Río III; en el campo de turbinas hidráulicas Agua y Energía Eléctrica le ha adjudicado con Skoda la provisión de dos turbinas de 112 M.W. para Los Reyunos; y se avanza en los estudios y proyecto de la Fábrica Nacional de Turbinas Hidráulicas, para atender las necesidades del país en los próximos diez años.<sup>287</sup>

Para su director, la empresa había alcanzado un momento cúlmine en el proceso de diversificación. ¿Qué niveles de dificultad en relación con la conflictividad sindical estuvieron dispuestos a tolerar los oficiales de Marina?, ¿cuáles de estos procesos fueron considerados subversivos por los oficiales de la Armada?

El 3 de julio de 1975 los trabajadores realizaron una asamblea masiva a fin de decidir participar de una movilización a la sede de la CGT, en la ciudad de La Plata. Un sector importante de trabajadores se movilizó, pese a la oposición de la dirigencia local de ATE, a los fines de plantear la defensa de las Convenciones Colectivas de Trabajo suspendidas por el Gobierno nacional y la defensa de la Ley N° 14250 que reglamentaba las Convenciones Colectivas de Trabajo.<sup>288</sup> A una nueva asamblea, realizada en la plaza Belgrano de la ciudad de Ensenada, se sumaron operarios de Propulsora Siderúrgica y definieron movilizar. Camino a la ciudad de La Plata, se incorporaron trabajadores metalúrgicos de las empresas SIAP, Indeco, OFA, Batisti y Káiser Aluminio.

La investigación sobre las coordinadoras fabriles realizada por Werner y Aguirre recupera distintos testimonios sobre las jornadas de junio y julio de 1975 en la región (Werner y Aguirre, 2007). En referencia a las disputas que sobrevinieron sobre la movilización

---

287 Ídem.

288 El 29 de junio de 1975, la presidenta anuló los convenios colectivos acordados en los meses precedentes y redujo aumentos acordados por el 100% a la mitad. Ver, entre otros, Colom, Yolanda y Salomone, Alicia, "Las Coordinadoras interfabriles de Capital Federal y Gran Buenos Aires" en *Razón y Revolución*, n° 4, 1998.

ción del 3 de julio, transcriben *in extenso* testimonios de delegados del astillero:

En las semanas previas a la marcha a La Plata estábamos en conflicto y la propaganda de los dos lados era muy dura para los compañeros que no tenían mucha idea de lo que pasaba. Aquella fue una de las últimas participaciones que tuvimos (o mejor dicho que tuve) como delegado de fábrica, de la sección soldadura y delegado a la Coordinadora de Gremios en Lucha. Nosotros habíamos tomado el astillero, pero para que la democracia de la coordinadora funcionara, teníamos que hacer que los delegados de la zona, como los de Propulsora, se pusieran codo a codo con nosotros; fue por ello que mocionamos y ganamos que aquella asamblea previa a la marcha se realizara en la plaza de Ensenada, frente a la Municipalidad.<sup>289</sup>

Una primera cuestión surge de la lectura del testimonio: el entrecruzamiento de fuentes realizado no permitió confirmar que producto del conflicto se tomaran las instalaciones del ARS; los trabajadores organizados de esta empresa lograron realizar una asamblea en el interior de la planta y plantearon permanecer “a la espera de novedades”, pero no plantearon tomar/ocupar por tiempo indeterminado el espacio fabril.<sup>290</sup> El testimonio da cuenta de una instancia de resolución en la que participaron trabajadores de varias empresas de la región:

---

289 El testimonio recuperado por los autores Werner y Aguirre corresponde a un exdelegado del ARS; sobre él, refieren: “Chacón fue delegado de la sección soldadura del ARS entre los años 1970/75, militante de la izquierda peronista, miembro de la Coordinadora de La Plata, Berisso y Ensenada, preso durante varios años preso bajo la dictadura militar” (2007: 157).

290 En 1993, el Poder Ejecutivo Nacional dispuso, mediante el Decreto N° 4538, la transferencia de la administración de la empresa al gobierno de la provincia de Buenos Aires. Ante las amenazas privatizadoras, política que había afectado a la mayoría de las empresas estatales, los trabajadores del astillero sostuvieron una serie de conflictos en defensa de la fuente de trabajo y llevaron adelante una toma del establecimiento. Ante esta medida, el gobierno provincial dispuso el ingreso a la fábrica del grupo de elite Albatros, de la Prefectura Naval Argentina. Para una lectura sobre los procesos organizativos y luchas sostenidos por los trabajadores del ARS en la década de 1990 ver, entre otros, Piovani (2002).

Ese día hubo oradores de Propulsora, estatales de La Plata y por supuesto del astillero; recuerdo que Flamini del PC, Zanders (sic) y los demás burócratas de ATE trataban por todos los medios que los compañeros de la coordinadora no sean escuchados y realmente fue una contienda muy dura. Si bien los compañeros de Propulsora tenían una fuerza increíble (y del ARS éramos muchísimos), en un momento pensé que la perderíamos y me senté en el cordón de la vereda, pero cuando miro para adelante veo que el palco comenzó a quedar vacío y la calle que desemboca al camino hacia La Plata se empezaba a llenar de compañeros. Fue en ese momento que un compañero me golpea en la espalda diciéndome “ganamos compañero, nos vamos para La Plata”, realmente me costó reaccionar, no lo podía creer: más de 5.000 trabajadores del astillero iniciaban una histórica marcha por su salario y por sus derechos (Werner y Aguirre, 2007: 157).

Nuevamente, la asamblea se presentaba como el ámbito clave para la resolución de las diferencias, esta vez, a favor de las posiciones de los sectores combativos. Otro testimonio enfatiza el clima de disputa en que se definió la participación masiva de los trabajadores del ARS:

En una asamblea [...] se plantea realizar una movilización. La conducción, en ese momento representada por Ismael Barros, se opone. Los delegados exigimos que se vote y los compañeros acompañan la propuesta. Marchamos desde la planta hasta la Plaza Belgrano, [donde] realizamos una nueva asamblea. En medio de ella llegaron los compañeros de Propulsora [...]. Luego [...] se marchará al edificio donde funciona la CGT de La Plata [...]. Las dos terceras partes de los trabajadores del ARS deciden marchar a la UOCRA (sede provisoria de la CGT). Su llegada a los límites de La Plata fue recibida con algarabía por importantes grupos de estudiantes secundarios y de trabajadores (Montes, 1999: 30-32).

Este testimonio menciona que la participación de trabajadores del astillero, con fuerte oposición de la conducción sindical, alcanzó a las dos terceras partes de los operarios. Los trabajadores

que movilizaron a La Plata se unieron a las columnas de trabajadores de la obra de Petroquímica General Mosconi, Hilandería Olmos, Esniafa, Corchoflet, empleados públicos, docentes y no docentes de la Universidad Nacional de La Plata. De la ciudad de Berisso llegaron movilizados los trabajadores del Frigorífico Swift, con lo que la columna alcanzó un número cercano a los 10.000 trabajadores.<sup>291</sup>

La impronta regional de la movilización fue contundente. Una vez frente al edificio de la UOCRA, sede de la CGT regional, una comisión de representantes pidió ser recibida por los dirigentes. En el lugar se fueron instalando distintas fuerzas de seguridad que comenzaron a arrojar gases lacrimógenos, con lo que dieron inicio, de este modo, a una serie de enfrentamientos que se extendieron hasta pasadas las 19 horas. Desde el edificio de la UOCRA, realizaron disparos contra la multitud. Fueron cuantiosos los heridos y detenidos por la policía provincial, por lo que esta jornada se conoció como *El Rodrigazo* de La Plata, Berisso y Ensenada.

En el astillero, la participación en las jornadas de lucha de julio de 1975 implicó, además de enfrentamientos internos en el colectivo obrero, una disputa con la dirección por el pago de los “días caídos”. Los informes de inteligencia reportan, en el contexto de estas negociaciones, el incremento de la tensión por la suspensión de tareas debido a la muerte de otro trabajador en la fábrica por un accidente de trabajo. Ante la posibilidad de la realización de asambleas, el informe describía:

Se ha tomado conocimiento que en la fecha, promediando las 16.00, personal obrero que trabaja en los Astilleros de Río Santiago, tenían programado llevar a cabo una asamblea general, en sus instalaciones, con el fin de debatir y resolver con respecto a los días caídos con motivo del paro laboral efectuado días anteriores, culminando con una concentración frente al local de la UOCRA Seccional La Plata; como así, por igual actitud adoptada, en vinculación con el fallecimiento ocurrido en los astilleros, y que resultara víctima un obrero. Precaviendo esta

---

291 Informe CTA.

intención, las autoridades gremiales que detentan la conducción de la ATE Ensenada, hicieron circular una comunicación dirigida al gremio, mediante la cual, se les anunciaba que estos se hallaban en tratativas con la patronal, con el fin de que se abonen los días no trabajados; al respecto, aclararon que para el día 23 del corriente, sin especificación horaria, las autoridades empresarias, tendrían una respuesta concreta con respecto a dicho requerimiento.<sup>292</sup>

El fallecimiento de un trabajador por un accidente había generado el tradicional abandono de tareas. En el contexto de conflictividad existente, la dirección empresarial modificó su tolerancia ante una práctica de largo asiento en la cultura obrera. Nuevamente, la conducción sindical se ofreció como dique de contención de la conflictividad al interponer instancias de negociación ante la posibilidad, no solo de nuevos conflictos, sino del uso del espacio fabril para la realización de asambleas. ¿Qué experiencias implicaron para los trabajadores la participación en estas jornadas en un marco de enfrentamientos entre sectores sindicales y ante el avance de la acción disciplinadora de la empresa? El volante “Viva el Triunfo de la clase obrera” de la Agrupación “Organización y Lucha Astilleros adherida al Movimiento Obrero Clasista” recorría el devenir de 1975:

Los obreros de Astilleros logramos movilizarnos, a pesar de los frenos que trataron de imponernos en las Asambleas en fábrica o en la Plaza Belgrano. Logramos unirnos a todos los compañeros de las demás fábricas de la zona, a pesar de las actitudes divisionistas que querían aislarnos, temiendo que descubriéramos la fuerza que nos da la unidad. Este es el camino, el camino por el cual puede triunfar la Clase Obrera. En mayo, utilizando este camino obtuvimos \$ 500.000, la aplicación de los módulos y \$ 50.000 más. Cuando en junio nos sacaron el derecho de las paritarias, recurrimos al mismo método, y uni-

---

292 Archivo DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, “Astillero Río Santiago de Ensenada” Tomo I. Foja 23, 22 de julio de 1975.

dos al resto de los obreros de la zona y del país, le aplicamos un fuerte golpe a este gobierno de explotadores y entreguistas.<sup>293</sup>

Sin lugar a dudas, el contexto de profundización de la disputa capital-trabajo y de radicalización política fueron las bases de edificación de algunas acciones colectivas: el desafío planteado en torno al uso del espacio fabril, el cuestionamiento de la autoridad, la apropiación de la representación de la nación en los repertorios de lucha sindical y el conflicto de base fueron algunas de ellas. Las nuevas formas de la acción obrera constituyeron elementos disruptivos del orden construido por los militares a lo largo de más de tres décadas y modificaron profundamente las relaciones laborales en los meses previos a la interrupción democrática por parte de las Fuerzas Armadas.

---

293 Archivo DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, "Astillero Río Santiago de Ensenada" Tomo I. Fojas 55-56, 14 de julio de 1975.



Tercera parte

**La patronal “armada”:  
repensando los ciclos represivos**



## Capítulo 6. La militarización de la empresa

La consumación de un ciclo de conflictividad de base en el período 1974-1976, en un contexto de profundización de la doctrina represiva, llevó a la dirección empresarial a privilegiar sus lazos de identidad con la Marina y giró hacia un política de cero tolerancia. El desplazamiento de modalidades “colaborativas” y paternalistas en la gestión de la fuerza de trabajo en razón prácticas de disciplinamiento ostensiblemente represivas fue eje de la política empresarial a lo largo de la segunda mitad de 1975. La militarización del espacio fabril como forma de recomponer la hegemonía de la patronal militar se inició meses antes de la llegada del terror estatal el 24 de marzo de 1976.

### El atentado a la fragata Santísima Trinidad

La construcción de la fragata portamisiles Tipo T-42 Santísima Trinidad para la Armada Argentina constituyó un hecho de gran relevancia en la historia del astillero.<sup>294</sup> El buque Santísima Trinidad navegó efectivamente ocho años, desde 1981 a 1989. Su construcción se ejecutó mediante un convenio que contemplaba el armado de una nave gemela, el prototipo ARA Hércules, en los Astilleros Virckers, en Barrows in Furness, Gran Bretaña. La construcción de unidades navales militares para la ARA tenía antecedentes inmedia-

---

294 “18 años prestigiando la industria naval” en *Revista Marina*, n° 403, junio de 1971, pp. 24-26.

tos en la construcción del buque de desembarco B.D.T. Cabo San Antonio, cuya entrega a la Marina de Guerra se demoró largamente en el tiempo, ya que se concretó en la primera mitad de 1973 (había sido botado en 1968).<sup>295</sup> Respecto de la nueva unidad, la Memoria y Balance correspondiente al Ejercicio Económico N° 3 –período 1° de julio de 1971 al 30 de junio de 1972– detallaba:

2. Construcciones de buques militares: en el mes de diciembre del año 1971 se firmó con el Comando en Jefe de la Armada, el contrato para la construcción de un Destructor tipo T-42 para la Marina de Guerra. El Poder Ejecutivo Nacional autorizó dicha construcción por Decreto del mes de Junio de 1972. Este contrato implica un gran esfuerzo para el Astillero Río Santiago, ya que dicha unidad, por su compleja tecnología, es una de las más modernas del mundo en su tipo, siendo similar a la que se construye, también para la Marina de Guerra, en los Astilleros Vickers de Gran Bretaña.<sup>296</sup>

Un corresponsal del diario *La Nación* en Inglaterra le realizó una entrevista al contraalmirante Jorge Anaya, jefe de la Comisión Naval en Europa y agregado naval en Inglaterra, en ocasión de los avances en la construcción de la fragata Hércules en Inglaterra y de su gemela en el Astillero Río Santiago. Sobre ambas, Anaya definió:

Son unidades esencialmente aptas para la defensa aérea, con misiles de gran alcance, que pueden actuar también en la lucha de superficie y como arma antisubmarina, así como en el eventual apoyo a fuerzas de desembarco, mediante el bombardeo de la zona elegida. Ambas naves podrán atacar a los aviones más ve-

---

295 El ARA Cabo San Antonio fue un buque basado en una nave de la Armada de los Estados Unidos y tenía 3.828 TD. En referencia al proceso de alistamiento y entrega del buque, hemos relevado una serie de testimonios de trabajadores que indicaron que su extensión indefinida en el tiempo se correspondió a actos de corrupción y “negociados” cometidos por oficiales de la ARA, concretamente, entre aquellos que cumplieron funciones en la empresa y los que desde sus cargos en la Marina de Guerra generaron contratos con sobrepagos y la repetición indefinida de tareas. Un delegado detalló esta situación: “Yo trabajaba en el Cabo San Antonio, buque de guerra de desembarco, estubo 14 años en el muelle de astilleros en terminación, cambió como 15 capitanes, se cambió todo el cableado del barco como 14 o 15 veces” (entrevista a MP, 2014).

296 Fondo AFNE AI.

loces que existen en el mundo en estos momentos y los que se espera puedan fabricarse en los próximos años.<sup>297</sup>

Los sucesos acaecidos desde la firma del convenio de construcción entre la ARA y la empresa AFNE S.A. contemplan una serie de cuestiones que abarcan lo productivo, lo político, lo sindical, la violencia política y el disciplinamiento industrial. Sin lugar a dudas, el conjunto de testimonios aquí analizados revisten un carácter complejo, contradictorio y requirieron de un esfuerzo de distanciamiento para su análisis y su entrecruzamiento con fuentes de otros orígenes.

Objeto de un atentado por parte de la organización Montoneros, los hechos referidos a la construcción del buque constituyeron una muestra de una sustantiva modificación en las condiciones de la producción en la empresa. Su finalización y alistamiento se demoró sostenidamente en el tiempo, motivo por el cual, en repetidas oportunidades, los trabajadores denunciaron sobreprecios y negocios entre los marinos y las empresas contratistas. A un año de su botadura, durante el conflicto bélico en el Atlántico Sur con Inglaterra (1982), la ARA les encargó a las embarcaciones gemelas la cobertura antiaérea del portaaviones liviano (PAL) ARA Veinticinco de Mayo. Finalmente, en los años posteriores al conflicto, la fragata fue relegada al desguace para alimentar de repuestos a su gemelo, dada la negativa de Inglaterra para abastecerlo, hasta su reciente hundimiento.<sup>298</sup>

---

297 Pardo, Aldo, enviado especial de *La Nación* a bordo de la fragata Libertad, en “Notas profesionales: Una nueva fragata para la Argentina”, *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1975, pp. 335-336. La crónica continuaba sobre la botadura en la localidad de Portsmouth de la fragata Sheffield de la Marina Real Británica: “Esta fragata ‘Sheffield’ es la primera de un grupo de seis iguales –iguales a la ‘Hércules’– con las que contará el Reino Unido y en las que se están realizando las pruebas finales de ajuste. Toda la experiencia recogida revierte inmediatamente sobre la ‘Hércules’ y, por ende, sobre la ‘Santísima Trinidad’”.

298 Sobre las condiciones de su hundimiento, ver Verbitsky, Horacio, “Santísima Trinidad”, *Página 12*, 27/1/2013. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/el-pais/1-212684-2013-01-27.html>. Ver también “La Fragata que sobrevivió a Montoneros se hunde en su propio amarradero” en *Urgente 24*, 21/1/2013. Disponible en <http://www.urgente24.com/209871-la-fragata-que-sobrevivio-a-montoneros-se-hunde-en-su-propio-amarradero>.

El convenio de construcción del destructor, bautizado Hércules, estipuló su finalización para 1974. El buque sería propulsado por turbinas a gas Rolls-Royce, provisto de un armamento de misiles dirigidos por sistema Seardat, un cañón automático Vickers de 4,5 pulgadas, ametralladoras Oerlikon de 20 mm y un helicóptero Westland capaz de realizar operaciones antisubmarinas. Contaba con un desplazamiento de 3.500 toneladas.<sup>299</sup>

La reina Isabel II de Inglaterra presenció la operación de quilla del primer destructor en la localidad de Lancashire, colocada por el vicealmirante Carlos Coda, agregado naval argentino en Londres y jefe de la Misión Naval argentina en Europa. El ARA Hércules (D-28) (DEHE) fue traído navegando.<sup>300</sup>

Por su parte, la construcción de la gemela del Hércules en el ARS requirió de una serie de innovaciones y renovaciones técnicas y de infraestructura:

Construcción de Buques militares: prosiguió la construcción del B.D.T. ARA “Cabo San Antonio”, destinado a la Armada Argentina, el que se encuentra en avanzado estado de alistamiento. En el destructor ARA “Santísima Trinidad” se continuó la construcción de su casco, previéndose su botadura al finalizar el cuarto trimestre del corriente año. En lo que respecta a las obras de infraestructuras necesarias para la construcción y equipamiento de esta unidad, las mismas se hallan prácticamente terminadas restando solamente la adquisición y/o instalación de maquinarias, equipos y herramientas. En lo que se refiere al adiestramiento y capacitación del personal del Astillero Río Santiago enviado a Vickers de Gran Bretaña, al cierre del ejercicio esta etapa ha quedado prácticamente finalizada.<sup>301</sup>

En este marco, se adquirieron equipos de medición y de pruebas de alta tecnología –también de alto costo– como parte de un proceso de inversiones en la planta de construcciones navales, que

---

299 “Destructor para la Armada” en *Revista Marina*, n° 404, julio de 1971, p. 25.

300 Ídem.

301 En la Memoria y Balance correspondiente al Ejercicio Económico N° 5 del 30 de junio de 1974, Fondo AFNE AI.

requirió además un importante proceso de capacitación del personal. Ingenieros, técnicos y supervisores realizaron cursos de hasta 18 meses en el exterior.<sup>302</sup> Respecto de las implicancias en la construcción de unidades navales de este tipo:

Si los graneleros y los buques tanques serán las naves más grandes que se hayan construido en el país e implican un gran compromiso para el astillero, la realización del destructor misilístico será la mayor responsabilidad que habrá asumido la empresa, porque se trata de una unidad de guerra muy moderna, de realización compleja, que a pesar de contar con el asesoramiento técnico del astillero Vickers, constructor del buque prototipo para la Armada de Gran Bretaña, exigirá un gran esfuerzo y especial dedicación de todo el personal.<sup>303</sup>

El 9 de noviembre de 1974 tuvo lugar el acto de bautismo y botadura de la Santísima Trinidad en presencia del gobernador de la provincia de Buenos Aires, el dirigente sindical Victorio Calabró, del comandante en jefe de la Armada, Emilio Massera, y del teniente general del Ejército, Leandro Anaya. La nave fue bendecida por el cura párroco de la localidad de Ensenada y su madrina fue la señora Delia Ester Vieyra de Massera, quién rompió la tradicional botella de champaña contra la proa de la unidad “momento en que se elevaron al cielo miles de globos con banderas argentinas que partieron de manos de los obreros...”<sup>304</sup>

La construcción de la fragata misilística implicó la diferenciación de los usos del espacio productivo en la planta de construcciones navales. El control hegemónico del espacio por la patronal fue confrontado por los trabajadores y representantes sindicales com-

302 “Como Sociedad Anónima AFNE opera en el nivel de una empresa privada” en *Revista Marina*, n° 414, junio de 1972, pp. 12-15.

303 “20 años al servicio de la industria y el país” en *Revista Marina*, n° 425, junio de 1973, pp. 14-17.

304 “En AFNE se botó la ‘Santísima Trinidad’” en *Revista Marina*, n° 441, noviembre de 1974, pp. 12-14. En capítulos anteriores reconstruimos como, en el marco de una demanda por aumento salarial, los trabajadores contemplaron realizar un boicot al acto de botadura de la fragata, medida que finalmente fue desestimada en asamblea. Resulta sugerente pensar la distancia entre estos acontecimientos y la crónica que relata la participación en la suelta de “miles de globos” por parte de los operarios.

bativos en la fábrica a partir de procesos, muchas veces sinuosos, complejos y contradictorios, para subvertir el uso de la espacialidad. En este marco, la empresa destinó un área exclusiva para la construcción de este buque, con estrictas medidas de seguridad y con la prohibición de circular a los trabajadores que no estuvieran específicamente destinados a tareas en este buque. Muchos de los técnicos y obreros que trabajaron en la fragata fueron contratados especialmente. Otros, que formaban parte con anterioridad del colectivo de operarios, cumplieron con instancias de formación diferenciadas y funcionaron en un relativo aislamiento de sus compañeros. Sobre esta novedosa situación, un delegado de los sectores combativos nos refería:

Vamos a ubicar la fragata en el espacio y en el lugar en que estaba, en esa época se hizo un contrato de trabajo con Inglaterra, anteriormente Inglaterra se llevó todos los mejores promedios de todas las áreas a Inglaterra, se los llevó del astillero a prepararlos en Inglaterra, para que hablaran inglés, para que tuvieran conocimiento de las herramientas, materiales, todo lo que se iba a usar, el conocimiento general de lo que era el área (entrevista a MP, 2014).

La primera cuestión que surge de este testimonio es una valoración negativa, dado que Inglaterra “se llevó” los mejores recursos del astillero para que trabajen en este buque. Esta valoración confluyó con una serie de representaciones en torno a las relaciones históricas entre ambos países:

Instalaron en un área del astillero, unos talleres, los alambraron con doble alambrado, y a partir de un momento determinado no pudo ingresar nadie que no tuviera una tarjeta especial (...) y ocuparon un piso completo en el edificio principal de la dirección. Para el astillero eso era un lugar intruso, para los trabajadores en general del astillero era una mala palabra, por cuestiones digamos históricas nosotros no queremos a los ingleses, pero ahí en particular a partir de ese hecho fue peor (...) le pusieron la bomba a los ingleses, que me importa a mí (...) pero había compañeros que trabajaban ahí, muchos trabajadores has-



ta aplaudieron y otros como yo por ejemplo, yo porque, a mí me perjudicó enormemente (ídem).

La percepción de externalidad, un “lugar intruso” que era una “mala palabra” y la identificación con los ingleses se repite en otros testimonios. Dicha representación atraviesa dos valoraciones, en parte contradictorias, sobre el atentado a la fragata. Expresiones del tipo “muchos trabajadores hasta aplaudieron”, que carga de cierto heroísmo a un atentado que fue “mojarle la oreja a la marina”, pero que también se entrecruzaron con reflexiones sobre los costos que el hecho implicó respecto de la destrucción del trabajo hecho en el astillero, la vulneración de la organización sindical y el aumento de los niveles de vigilancia, seguimiento, violencia y represión al conjunto de los trabajadores.

En la madrugada del 22 de agosto de 1975 estalló una bomba en la fragata Santísima Trinidad.<sup>305</sup> La información recopilada por la Dirección de Inteligencia de la provincia de Buenos Aires (DIP-BA) indicaba:

03.45 horas detonó una bomba en el casco de la Fragata T-42 (en popa, parte interna), produciendo la onda expansiva una deformación en el casco de aproximadamente 1,80 x 1,80 mts y otras seis de 0,40 x 0,40 mts, las cuales produjeron rumbos y como consecuencia vías de aguas. Habría sido un solo artefacto explosivo. Hasta 11.50 horas la entrada de agua no afectaba la flotabilidad de la Fragata, los buzos no pudieron confirmar la cantidad de rumbos.<sup>306</sup>

La operación fue reivindicada por el Comando Arturo Lewinger de la organización Montoneros. Esta acción, sin víctimas fatales, generó una compleja trama de acciones y reacciones en la fábrica. Los registros de la DIPBA contienen una serie de documentos sobre la cuestión. El primer informe detalla la existencia de un aviso sobre la colocación de un artefacto explosivo:

305 DIPBA, Sección C, N° 2111, Legajo 3760, “Atentado a la Fragata T-42 ‘Santísima Trinidad’ amarrada en Astilleros Río Santiago 22 de agosto de 1975”.

306 *Ibidem*, Foja 3, 22 de agosto de 1975. El informe agregaba: “Hay cinco detenidos en P.N.A. para ser interrogados sobre el hecho”.

Momentos antes de las 04.00 horas el Cura Párroco de Ensenada recibió un sobre cerrado, que tenía como destinatario SEÑOR CURA, dentro del mismo se hallaba una copia del tipo panfleto en papel de buena calidad con la siguiente leyenda: “La organización política militar Montoneros le informa que han sido dinamitados los talleres y buques de Río Santiago, el objetivo de esta información es a efectos de que Ud. de aviso de inmediato al personal para que se proceda a la evacuación de talleres y buques, es un caso de vida o muerte y la organización Montoneros evalúa que esta información lo hace responsable del aviso inmediato y urgente”. Montoneros.<sup>307</sup>

Un día después, el 23 de agosto de 1975, llegó un comunicado a la redacción del diario *Clarín*:

Buenos Aires, 22 de agosto de 1975 (Día del renunciamento de Evita y de los caídos en la lucha por la Libertad). “A nuestro pueblo”: En el día de la fecha, el pelotón de Comando Arturo Lewinger, de nuestra organización procedió a colocar cargas de demolición submarinas en la Fragata lanza-misiles “Santísima Trinidad”, amarrada en el muelle norte de los astilleros Río Santiago, de la Marina de Guerra. Dicho buque se encontraba en situación de alistamiento y estaba siendo construido en su totalidad con insumos y tecnología importada de Inglaterra y bajo dirección de técnicos británicos. Esta operación constituye una acción de represalia contra la Marina Gorila, sobre la cual desde hace mucho tiempo pesan los siguientes cargos:

- 1) Traición a la Patria (la Fragata lanza-misiles es parte de un fabuloso negociado por 350.000.000 de dólares entre la Marina Gorila y el imperialismo británico, usurpador de nuestra soberanía en las Islas Malvinas.

- 2) Crímenes de guerra que vienen perpetrando contra el pueblo desde el bombardeo a Plaza de Mayo el 16 de junio de 1955, la masacre de los 16 compañeros desarmados en la Base Almirante Zar en Trelew y otros crímenes que la justicia popular irá castigando.

---

307 *Ibidem*, Foja 7, 22 de agosto de 1975.

3) Ser el brazo armado del gobierno traidor, asesino y vende patria de Isabel Martínez [...].<sup>308</sup>

El comunicado de Montoneros refería a dos hechos históricos de represión a civiles por parte de la Armada Argentina: la participación de la fuerza en el derrocamiento del gobierno peronista en 1955 y el fusilamiento ilegal a militantes en Trelew tres años antes. También cuestionaba sus tradicionales vínculos e intereses con Inglaterra. Por su parte, el relato de un trabajador contempla la posibilidad de que hubiera existido ayuda desde el “interior” de la fábrica para la realización de la operación:

...se habían venido con la carga semisumergida. Vos podés hacer que ese bolso flote o que ese bolso se hunda, ahora si le ponés un globito de aire de manera que el bolso esté ahí, el bolso es invisible, y lo podés trasladar fácilmente. Ahora de esa forma semisumergida trajeron toda la carga de explosivos, ellos con la cabeza solo afuera, de noche. Se vinieron nadando desde el Club Regatas con la carga semisumergida, con hombres rana y lo pusieron entre el muelle y el buque. Cuando lo detonaron, el muelle hizo de contención y le pegó al buque, y eso lo rompió (entrevista a C, 2009).

La valoración de la audacia fue de la mano de aquello que se constituyó crecientemente en un mito en la empresa:

Y después, los andaban buscando, no los podían encontrar. Que habían hecho los negros, el túnel de tuberías que está abajo es muy grande. Se había llenado de hamacas paraguayas, no salían de la fábrica ni entraban. Ellos marcaban tarjeta, simulaban que

---

308 DIPBA, Sección C, N° 2111, Legajo 3760, “Atentado a la Fragata T-42 ‘Santísima Trinidad’ amarrada en Astilleros Río Santiago 22 de agosto de 1975”, Fojas 11-12: “Comunicado refrendado por Montoneros”. El comunicado terminaba con la siguiente nota: “Durante el desarrollo de la operación una de las cargas de demolición sufrió un desperfecto mecánico y debió ser abandonada frente a la usina de los Astilleros Río Santiago. Debido a que en esa zona se encontraban civiles trabajando, se dio aviso a la guardia del ARS a fin de que procedieran a la evacuación de la zona”.

iban a salir, se escabullían y se iban a vivir a esta especie de calabozo voluntario, que era el túnel de tuberías.<sup>309</sup>

Por su parte, en los testimonios también aparecen reflexiones en torno al “valor” del trabajo destruido:

Yo mandaba todos los caños de la cordería, tenían bridas de bronce y caños de cuproníquel. El cuproníquel permitió hacer las tuberías muy delgadas y livianitas, la brida tenía que ser de bronce porque tenía que bancar la presión del aceite hidráulico de la plataforma de misiles, el helicóptero, el hangar, eso lleva una junta y la brida va mecanizada, entonces la brida vista en corte tiene como zanjitas, la junta al ser como de cartón cuando se apreta, se mete en esa zanjita y le da total estanqueidad, el líquido pasa y no se pierde ni una gotita. Para proteger esas zanjitas que son las que le dan utilidad y aguantan presión yo le ponía a cada una de las bridas, vos calculá que debe tener como cuarenta kilómetros de tuberías la Santísima Trinidad, sino más, a cada una de las bridas le ponía una tapita de maderita terciada agarrada con alambre para que no se machuque el estriado del bronce y vienen estos pelotudos y les ponen una bomba, qué puedo hacer yo, los odio (entrevista a C, 2014).

La cita en extenso da cuenta de la enorme dedicación que estos trabajadores requerían para la realización de tareas que revestían un fuerte carácter artesanal. Un delegado militante de la agrupación Celeste enriquece estas perspectivas al reflexionar sobre las implicancias para los sectores movilizadas sindicalmente en el astillero: “Fue un golpe muy duro para todos, fue un golpe muy duro para los trabajadores, nosotros somos muy cuidadosos de nuestro trabajo, es la impronta del trabajador de astillero, sobre todo la gente de antes, mucho más, nos gustaba mucho cuidar nuestro trabajo” (entrevista a SM, 2014). La coincidencia en torno al cuidado del trabajo, el repudio a su destrucción, no pasó desapercibida para este colectivo obrero:

---

309 Ídem.

Nos cayó mal, y a nosotros peor todavía, porque nosotros, éramos responsables, ahí empezaron a salir los volantes sin firma que habíamos sido nosotros (...) fue muy terrible, ya los propios compañeros nos miraban como que nosotros éramos, no sabíamos dónde meternos, porque si repudiás, pero si fueron ustedes, fueron ustedes, no fuiste vos pero fueron ustedes (ídem).

Los “costos”, para los activistas combativos del cuerpo de delegados, fueron de enormes magnitudes: “Nos quebró todo el trabajo que habíamos hecho, que la gente nos apoyaba, todo eso se rompió, el sindicato nos hizo pedazos y ahí no nos empezó a atender nadie, se perdió todo lo que habíamos logrado” (entrevista a MP, 2014).

Las acciones de persecución, castigo y disciplinamiento emprendidas por marinos que habían sido atacados en su empresa se extendieron al conjunto de los trabajadores, sin distinciones por militancias, y alteraron profundamente las dinámicas laborales y productivas, suspendieron costumbres que habilitaban a prácticas que escapaban a la norma y, finalmente, arrasaron con aquellos elementos de cambio e innovaciones que se venían consolidando en el comportamiento obrero desde 1973. En torno a esto, el informante detalló:

El atentado nos cambió el régimen de trabajo, un día pasó un hecho, después de la bomba, nosotros cuando llegamos todas las mañanas le dejábamos el bolsito y el güincherlo lo subía con un piolín arriba, entonces después tirábamos un piolín desde arriba del barco y el bolsito viajaba por el piolín. Después del atentado estuvo la Marina a través del BIM3, con jeeps, camiones, camionetas, andaban por todo el astillero. Y en un momento que baja una bolsita un güincherlo, un jeep que viene, venía un capitán ahí, no usaban los distintivos y se subió a la grúa, le puso una pistola en la cabeza y lo bajó (...) y en el bolsito teníamos para hacer la picada y si no se lo querían dar es porque tenía alcohol, no es que había una bomba (entrevista a MP, 2014).

Las medidas de vigilancia y control sobre los trabajadores, que en la empresa había revestido históricamente elementos de identi-

dad con el comportamiento militar, en esta instancia tomaron un carácter expuestamente violento, desnudo y desmesurado, fuertemente revanchista.

La violencia militar de la patronal se tornó explícita y se desplegó en la espacialidad de la fábrica: a la cotidianeidad fabril los marinos sumaron la exposición de armas y promovieron una creciente militarización. A partir del atentado, la dirección de la empresa instaló un infante de Marina cada tres operarios trabajando, se incrementaron las intervenciones sobre los cuerpos de estos trabajadores. Una delegada refirió sobre este accionar profundamente violento:

Si vos lo tomás como acción militar de la organización dicen que fue espectacular, pero yo de bombas no entiendo. Lo que sí no tuvieron en cuenta es lo que se produjo adentro. Pasó de todo. Nos faltaba que nos pongan con la ametralladora contra la pared (...) a verdad de lo que ocurrió adentro, vos podés preguntarle a otros compañeros, le permitió a la Marina, porque estamos hablando de la Marina, no estamos hablando de Roca, a que con eso los técnicos fueran a barrer, un desastre a nivel organizativo de lo que era esa organización de delegados de la fábrica. Lo hace pelota, porque éramos todos Montoneiros, más o menos para ellos (...). Porque vos un técnico del astillero, imaginate, que es como decir Favaloro, hacen buques no hacen, que se yo, chapitas, lo agarra y le dicen gracias a lo que hicieron por tirar la fragata abajo, andá a barrer el taller. Utilizado de esa manera (entrevista a AMN, 2009).

Las vejaciones operaron sobre las nociones en las que residía el prestigio, el técnico que hace buques, que era “Favaloro”, era obligado a ir a barrer.<sup>310</sup> La desarticulación de los oficios, humillante y violenta, funcionó como un mecanismo fuertemente disciplinador.

Recuperar la hegemonía sobre la espacialidad en el astillero fue otro de los objetivos de la dirección de la empresa, el retorno de la ocupación militar fue la vía privilegiada para asegurar el retro-

---

310 René Gerónimo Favaloro fue un educador y cardiocirujano argentino, reconocido mundialmente por ser quien desarrolló el *bypass* coronario con empleo de vena safena.

ceso de aquellos logros y avances que los trabajadores, a partir de innovaciones como el uso “del pastito”, habían consolidado en los meses anteriores. La vigilancia militar en la producción permitió la materialización de la violencia, antes en estado de “latencia”, en la forma de vigilancia:

Cuando le ponen la bomba a la Santísima Trinidad, ponen un montón de pibes asustados (infantes de Marina) de que iba haber otra bomba. El milico está parado arriba de un barco donde van a poner otra bomba. El Río de La Plata es un río con mucho sedimento, trae limo, eso es todo orgánico. ¿Qué produce la sustancia orgánica cuando se pudre? metano, el gas de los pantanos, cada tanto hay globitos. Les habían dicho que esos globitos eran hombres rana que andaban dando vuelta abajo. Entonces estabas laburando y el loco que estaba ahí de guardia le sacaba el seguro al FAL y le metía cuatro o cinco balazos a los globitos. No se podía laburar, la gente estaba loca (entrevista a C, 2014).

¿Qué produjo esta nueva modalidad de control militar de la empresa? ¿Qué produjo la violencia? En el caso del astillero, buscó producir disciplinamiento y miedo. La temporalidad de esta nueva productividad, de la ocupación militar y de la violencia desnuda, respondió estrictamente a lógicas propias a la oficialidad de la ARA, superando extensamente la ocupación que las fuerzas militares realizaron de los grandes emplazamientos industriales a lo largo de todo el país a partir del 24 de marzo de 1976. Los testimonios son indicativos de esta temporalidad represiva:

Así estuvimos dos años, y en ese contexto había que laburar y el que decía que estaba nervioso, que sé yo, lo echaban a la mierda, había una lista negra entre las empresas de la zona. Estaba todo ocupado por los milicos, nosotros tenemos amor por lo que trabajamos, a los milicos los jodió, fue una tocada de culo, ahora sabés lo que fue para nosotros, nos hicieron pasar las de Caín, nos cagaron a culatazos, nos cagaron a golpes, nos pincharon con las bayonetas, nosotros pagamos con el cuerpo y la presión el atentado (ídem).

El miedo se tornó cotidiano, trabajar en un ámbito militarizado –apuntados y vigilados por infantes de Marina– cimentaron las nuevas condiciones en que los trabajadores continuaron generando acciones colectivas en torno a la cuestión salarial, emprendieron negociaciones y afrontaron las primeras muertes en la fábrica, esta vez, por la violencia política. A partir del atentado y en un marco de legalización de prácticas represivas de excepción y de “lucha contra la subversión”, la dirección de la fábrica emprendió medidas de disciplinamiento del colectivo obrero con fuerte contenido revanchista y persecutorio.

### ***Lock out* y quiebre de la solidaridad obrera**

La política industrializadora de la dictadura autodenominada “Revolución Argentina” hizo propias dos de las grandes cuestiones que preocuparon al gobierno de Frondizi, las que extendían sus raíces a los años finales del segundo gobierno peronista: lograr sustantivos incrementos de la producción y de la productividad de una clase trabajadora que mostraba un alto grado de organización y movilización (Schiavi, 2013). El fracaso en los diferentes intentos de resolución de dicha cuestión desde 1955 condicionó, sin dudas, las prácticas de disciplinamiento social emprendidas por la dictadura de 1976. La obturación de la representación y las actividades sindicales de base bajo la figura de la “guerrilla industrial”, la anulación de las formas institucionalizadas de la negociación sindical y la supresión de la estructura de los sindicatos y la represión ilegal y clandestina fueron algunas de las medidas que alcanzaron al conjunto de la clase trabajadora (Basualdo, Barragán y Rodríguez, 2010).

Las memorias de los ejercicios contables de la empresa permitieron acceder a las preocupaciones volcadas por la dirección en lo referente a la cuestión productiva y su vinculación con el factor trabajo. En las Memorias correspondientes al Ejercicio Económico N° 6, las autoridades de la empresa compusieron un diagnóstico: “Situación del Mercado en que actúa la Empresa y su participación en el mismo”. En el punto uno, “Construcción Naval”, indicó: “En



el ejercicio analizado no se realizó ningún nuevo contrato para la construcción de buques, tanto mercantes como militares”.<sup>311</sup> En referencia a las relaciones con el factor trabajo, el punto seis describió:

En el curso de este ejercicio y dentro de un marco coyuntural caracterizado por agudas situaciones conflictivas de todo orden, la Empresa continuó con su política ya tradicional en el sentido de satisfacer las aspiraciones de su personal, mejorando sus retribuciones y condiciones de trabajo y tratando de solucionar, en las medidas de sus posibilidades, sus problemas de orden social.<sup>312</sup>

Una primera reflexión refiere a cómo la empresa sostiene su discurso paternalista, que avocaba su dirección “a satisfacer las aspiraciones” y a ser proactiva frente a las problemáticas sociales de los trabajadores. La memoria continuaba en estos términos:

A su vez mantuvo un importante diálogo con el sector gremial representativo del personal, haciéndolos partícipes de las políticas de producción, tanto presentes como futuras, así como también de los problemas existentes, con el objetivo de lograr una adecuada concertación en las relaciones obrero-empresarias para que, aunando esfuerzos, se logre el cumplimiento de las metas previstas.<sup>313</sup>

La concertación emprendida por esta “patronal protectora y paternal” con el sector gremial “representativo” implicó, en esta etapa histórica, no solo la exclusión de otras representaciones, sino el ocultamiento del avance disciplinador. La empresa vinculó sus dificultades productivas –largos plazos y altos costos comparativos para la construcción de buques prototipos– al desempeño del factor trabajo. De este modo, señaló a la cuestión del ausentismo como una de las problemáticas principales:

Una tendencia creciente en el ritmo del ausentismo caracterizó también el período analizado, especialmente en el sector del

---

311 El Ejercicio Económico N° 6 correspondió al período comprendido entre el 1° de julio de 1974 al 30 de junio de 1975. Fondo AFNE AI.

312 Ídem.

313 Ídem.

Astillero Río Santiago que, lógicamente, incidió en forma desfavorable en los planes de producción. La reiniciación del régimen de las Convenciones Colectivas de Trabajo culminó con la firma de un convenio que fue homologado por el Ministerio de Trabajo y rige a partir del 1° de junio del corriente año [...]. También en este ejercicio se continuó con la incorporación de personal, particularmente en especialidades críticas en el sector de productor, de modo particular en el Astillero Río Santiago.<sup>314</sup>

En el punto cuatro, “Situación Financiera”, en relación con la cuestión salarial y de productividad de la fuerza de trabajo, se detallaba:

La Empresa pudo mantener un nivel aceptable en el ritmo de pago de sus compromisos salariales, impositivos, previsionales y con proveedores, hasta las postrimerías del ejercicio cerrado, oportunidad en que los nuevos niveles de costo de mano de obra e insumos determinaron dificultades y atrasos que recién se irán superando con la efectivización de la facturación que refleje los nuevos índices alcanzados.<sup>315</sup>

¿Qué miradas sobre la “realidad” productiva sostuvieron los trabajadores? Habiéndose superado muy recientemente las jornadas de junio y julio, ¿qué repertorios y prioridades de lucha sostuvieron los representantes de base y la dirección sindical en un marco de avance de la violencia patronal? Nuevamente nos encontramos con repertorios diferenciados. Los sectores combativos profundizaron sus posiciones en torno a desbordar el dique del reclamo salarial. La agrupación Carlos Olmedo del ARS, enrolada en la JTP, denunció en un documento:

---

314 Ídem.

315 Ídem. La caracterización de la situación económica planteada por la empresa se extiende a las políticas de precios del Gobierno nacional y sostiene, veladamente, críticas hacia ella: “En lo atinente a la comercialización de los productos de la línea naval y electromecánica la empresa prosiguió con su política de ajustar sus precios de venta a las variaciones habidas en los correspondientes insumos respetándose las disposiciones emanadas de las autoridades gubernamentales y los correspondientes términos contractuales. Sin embargo, los significativos incrementos operados en el costo de los mismos y la dificultad, cuando no la imposibilidad, de su traslado a los precios de venta, originaron perjuicios de orden económico y financiero”.

Cómo se refleja la crisis en el ARS. Se dice que se produce poco, que hay ausentismo, que somos todos vagos, que sobra gente, etc., etc. Lo que no se dice es ¿porqué (sic) se contratan empresas privadas para trabajos que se pueden hacer en el ARS? ¿Quiénes son los responsables de la falta de organización y planificación? ¿Porqué (sic) faltan herramientas? ¿porqué (sic) hay laburantes sin nada de trabajo? ¿porqué (sic) no hay materiales en almacenes? ¿porqué (sic) se contrata personal superior para botonear en lugar de ser para mejorar la producción? Para mejorar todo esto la empresa lo mejor que se le ocurre es que marquemos 16.01, poner una puerta corrediza en el comedor, prohibir que se lleven los residuos y sobre todo amenazar con despidos e inclusive ya han querido echar compañeros. Es decir, como siempre, la culpa siempre la tenemos los trabajadores.<sup>316</sup>

El discurso de los sectores combativos intentó sostener en esta etapa la pertinencia de intervenir sobre de la planta, la postura patronal frente al trabajo y el orden productivo. Esto permitía, como corolario, profundizar los cuestionamientos sobre la práctica sindical de la conducción de la seccional de la ATE:

Estos problemas nos hacen preguntar a la comisión de nuestro sindicato: ¿qué gestiones está haciendo para solucionarlos? Y además: ¿qué se hizo para cobrar más rápido el mes de Junio? ¿Cómo se está aplicando el nuevo convenio? ¿Están estudiando el desnivel existente entre el nivel de vida y nuestro salario?, ¿qué gestiones se hicieron ante el accidente que le costó la vida al compañero Nievas? Todos estos interrogantes deberían ser aclarados en una asamblea en la que debemos discutir lo que los trabajadores, como afectados, pensamos de todo esto.<sup>317</sup>

Sin embargo, el retraso salarial, producto del proceso inflacionario, nuevamente constituyó el eje de la acción colectiva. Un docu-

---

316 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, "Astillero Río Santiago de Ensenada" Tomo I, 14 de agosto de 1975, Fojas 59-60, volante "Se fue el brujo y Rodrigo pero seguimos jodidos" Agrupación Carlos Olmedo del ARS JTP. El subrayado es del original.

317 Ídem.

mento de la agrupación Organización y Lucha daba cuenta de esta situación desde una clave regional:

Debemos tener en cuenta que en la zona los compañeros de Propulsora tienen un mínimo de \$850.000. Los empleados públicos provinciales lograron un mínimo de \$ 650.000. Los docentes provinciales un mínimo de \$ 634.000. En YPF, el sindicato acaba de solicitar un aumento general de \$ 200.000. Los compañeros de Hilandería Olmos exigen \$ 800.000. Es evidente que nuestro salario mínimo (peón \$550.000) quedó muy por detrás de las necesidades actuales.<sup>318</sup>

Los trabajadores del astillero iniciaron un nuevo conflicto el 29 de octubre de 1975 en demanda de un aumento salarial que llevará el sueldo básico del peón a 1.200.000 pesos m/n, con lo que se duplica el salario mínimo. Ese día se paralizaron las tareas en los talleres. Un informe de la DIPBA registró, en este marco, la desaparición de seis operarios:

...la medida de fuerza, que afecta a 4000 trabajadores se lleva a cabo a raíz de la desaparición de los componentes de la lista Azul y Blanca (de orientación peronista ortodoxa) que a continuación se mencionan XXXXXXXX. Asimismo se ha podido detectar que en la sede gremial del al Asociación Trabajadores del Estado, como también autoridades del astillero en conflicto, se habría recepcionado un llamado anónimo mediante el cual se hacía conocer que si para hrs. del mediodía de hoy [...] no se conceden las mejoras salariales solicitadas por el sector obrero (pesos Ley 11.000) iniciales para el peón con escala progresiva a las categorías las personas desaparecidas serán asesinadas.<sup>319</sup>

El secuestro de seis operarios, militantes de la Azul y Blanca, modificó las condiciones de desarrollo del conflicto salarial. Otro reporte agregaba:

318 *Ibidem*, volante "Por aumento salarial" de Organización y Lucha, Foja 63, 18 de septiembre de 1975.

319 DIPBA: Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 "Astillero Río Santiago de Ensenada", Tomo I, 29 de octubre de 1975.

...se tiene conocimiento mediante el servicio de informaciones navales que promediando el mediodía de la fecha se recibe un llamado telefónico anónimo dando cuenta que los comandos “sierra chica” y “revolucionario” han otorgado un plazo hasta las 20.00 hrs. de hoy para que la empresa decida sobre los aumentos solicitados, sino serán asesinados. Posteriormente se llevó a cabo en el interior de la planta una breve asamblea entre la comisión directiva de ATE y el cuerpo de delegados repudiando las amenazas y secuestros y resolviéndose declararse en estado de asamblea permanente. Asimismo se formó una comisión especial para reclamar la adhesión de las fuerzas vivas en Ensenada integrada por cuatro componentes del cuerpo de delegados.<sup>320</sup>

En el Fondo Ministerio de Trabajo del Archivo Intermedio (AGN) obran las presentaciones de la Asociación Trabajadores del Estado de las Actas de Asambleas extraordinarias realizadas en este contexto. Estas resultan una fuente privilegiada para el análisis de las dinámicas sindicales sobre los conflictos aquí desarrollados. La Asamblea del 29 de octubre de 1975 tuvo una asistencia de aproximadamente de 4000 trabajadores del ARS.<sup>321</sup> Los documentos permitieron iluminar las diferentes posiciones de los sectores obreros al transcribir en detalle las participaciones de los militantes. Recuperaremos algunas de ellas:

En primer término, el Secretario General de la Seccional Ensenada, c/Morales, expresó su total repudio al secuestro de seis trabajadores que “se produjo en las primeras horas del día”. El Secretario General Nacional de la ATE, Juan Horvarth, señaló en torno a la realización de gestiones por la solicitud de un incremento salarial que las mismas se habían visto entorpecidas por la necesidad de hacer gestiones en reclamo de la aparición de los trabajadores secuestrados.<sup>322</sup>

---

320 Ídem.

321 Delegación regional del Ministerio de Trabajo, Nota N° 524/75 Asociación Trabajadores de Estado. Fondo Ministerio de Trabajo AI del AGN.

322 Expediente N° 140427/76 Asociación Trabajadores del Estado “Notificación Asamblea extraordinaria convocada por esta Seccional”, Ministerio de Trabajo Delegación La Plata, Foja 2, 7 de enero de 1976, Fondo Ministerio de Trabajo AI del AGN.

La presencia de la máxima dirigencia del gremio a nivel nacional respondía a las dimensiones del conflicto, las que habían superado la instancia local. El dirigente informó la oferta realizada por el director de la empresa y planteó la posición de la conducción del sindicato:

...concurrimos a las 15.00 horas al AFNE para entrevistar al Presidente el cual nos informó que a partir del 1 de noviembre de 1975, como emergencia y a cuenta de lo que se otorgue a posterior por el Gobierno, se nos ofrecía el 20% (veinte por ciento) sobre el básico del peón, y de allí la aplicación de los módulos, además sobre la asignación a la producción de quinientos pesos (\$500), elevarla a dos mil quinientos pesos (\$ 2.500) para todas las categorías, expresando además que debemos exigir que se liberen a los seis compañeros secuestrados, a nadie nos gustaría perder unos pesos pero creo que deberíamos pensar en la vida de los compañeros secuestrados y no en el bolsillo, estas últimas palabras son en virtud de que un grupo de compañeros mostró su descontento por lo que la empresa ofreció, además el c/ Horvarth propone que los compañeros que se quieran quedar para esperar si recobran la libertad los seis compañeros, que se queden y el lunes seguimos las tratativas por el problema del bolsillo.<sup>323</sup>

Dos cuestiones requieren de análisis. En primer lugar, la disposición de la conducción a aceptar una oferta salarial muy por debajo del pedido original. La segunda, la búsqueda de construcción de legitimidad sobre los resultados de las negociaciones en relación con el secuestro de los trabajadores. Contraponer la lucha económica a los reclamos por la aparición de los trabajadores fue parte de una práctica tendiente a poner un dique a la conflictividad de base.

Los dirigentes locales de la Azul y Blanca enfatizaron esta posición. El secretario general del Ensenada interpeló a los trabajadores en los siguientes términos: "...es una vergüenza que en este momento pensemos en el bolsillo y no en la vida de los seis compañe-

---

323 Ídem.

ros, el dinero va y viene pero la vida de un compañero no se recobra jamás”.<sup>324</sup> Así, una apelación que oponía la defensa del salario a la defensa de la vida de compañeros trabajadores del astillero constituyó un recurso eficaz a la hora de imponer una resolución al conflicto.

En este marco, los sectores combativos formularon los términos mínimos para la aceptación de la oferta salarial de la empresa:

En uso de la palabra el c/Massuco, quien dice hablar en representación de la Sección Mecánica, que fue la primera Sección que se movilizó repudiando este atentado al movimiento obrero, la moción de mi Sección data de varios puntos 1°- solicitar un aumento de un millón doscientos pesos moneda nacional (\$1.200.000) y a partir de allí los módulos para las restantes categorías, como ya la Empresa ofrece ochocientos cincuenta mil pesos m/n (\$ 850.000) hay que aceptar esta oferta y seguimos luchando hasta alcanzar el millón doscientos [...] 4° Que el aumento solicitado sea a partir del 1°/10/75, que C. A. siga gestionando dicho aumento solicitado, que se faculte al Cuerpo de Delegados para organizar las movilizaciones y que coordinemos con las demás Empresas de la zona, la misma es apoyada con aplausos.<sup>325</sup>

El detalle volcado en el acta constata la participación en idéntico sentido de delegados de las secciones Maniobras, Pinturería, Dirección y Cobrería. Finalmente, la asamblea se pronunció de forma unánime con los siguientes resultados: “1° volver a la Fábrica y permanecer en ella hasta tanto aparezcan los seis compañeros secuestrados. 2° aprobar lo ofrecido por la Empresa y seguir peticionando por intermedio de la C. A. el millón doscientos y de allí la aplicación de los módulos”.<sup>326</sup>

Los trabajadores secuestrados fueron Carlos Lapasta, Aníbal Matraccio, Nilo Bergenbau, Jorge Giménez, Juan Carlos Delleville y Néstor Toledo, todos militantes o dirigentes de la lista Azul

---

324 Ídem.

325 Ídem.

326 *Ibidem*, Foja 3.

y Blanca.<sup>327</sup> Fueron liberados aproximadamente a las 22 horas del mismo día en cercanías de la sede sindical.<sup>328</sup> La aparición con vida de los seis trabajadores coincidió con un extendido rumor sobre la complicidad patronal con la burocracia sindical a fin de, en la forma de un autosequestro, condicionar el conflicto original y forzar la aceptación de la oferta salarial de la empresa. La posibilidad de que los seis trabajadores cometieran un autosequestro merece algunos señalamientos. En primer término, una notoria reticencia o cuidado al referirse a la situación a cuarenta años de ocurridos estos hechos. Por otro lado, mayoritariamente, nuestros entrevistados coinciden con la versión de que los seis trabajadores fingieron su secuestro en acuerdo con la dirección de la empresa. Algunas expresiones relatan: “Es verdad, estaban escondidos, era un comentario fuerte, sabíamos de la calaña que eran” (entrevista a NTM, 2014).

La mañana siguiente, el 31 de octubre, el diario local *El Día* informó sobre un “Nuevo planteo salarial de los trabajadores de Astillero Río Santiago”.<sup>329</sup> La editorial periodística informaba:

No reanudaron ayer las actividades los trabajadores de Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE) de Río Santiago, quienes formularon un nuevo reclamo salarial y adoptarán una decisión definitiva en el transcurso de una asamblea a realizarse hoy en dicho establecimiento. Por otra parte, se confirmó que entre an-

---

327 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I.

328 *Ibidem*, Foja 32. La prensa local y nacional dio cuenta de estos acontecimientos. Un editorial del *Diario Mayoría* del 30 de octubre de 1975 relataba: “La delincuencia subversiva introdujo ayer aquí una nueva modalidad en su accionar disolvente, al secuestrar a un grupo de trabajadores de los astilleros navales de Río Santiago, con el objeto de presionar a dirigentes obreros de este establecimiento y lanzarlos a un conflicto en demanda de falsas reivindicaciones. El hecho fue denunciado durante una asamblea general de trabajadores y repudiado como un conflicto laboral artificial [...]. Los asambleístas dijeron que los secuestradores hicieron llegar un mensaje a familiares y amigos de las víctimas, en el cual especificaban que si querían salvar las vidas de los secuestrados ‘los dirigentes gremiales que actúan en los astilleros, deberían lograr un aumento salarial masivo para los operarios de la planta’”. Por su parte, *El Día* transcribía declaraciones de representantes gremiales: “Los trabajadores del Astillero no necesitamos de ninguna organización, ni de derecha ni de la ultraizquierda para obtener las mejoras salariales que merecemos por nuestro trabajo” (“Se denunció ayer la desaparición de seis trabajadores de AFNE”, *El Día*, jueves 30/10/1975, tapa y p. 13).

329 *El Día*, viernes 31/10/1975, p. 2.



teanoche y la mañana de ayer aparecieron los seis operarios cuyo secuestro había sido denunciado por dirigentes de la seccional Ensenada de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) [...]. Conocida esa novedad, se formalizó una asamblea en Astilleros Ríos Santiago, decidiéndose solicitar un sueldo mínimo de 1.200.000 pesos viejos para el peón.<sup>330</sup>

En este marco, la patronal militar modificó radicalmente el orden de cosas y dio un golpe certero a la acción colectiva de los trabajadores. Expulsó el conflicto del ámbito de la fábrica, con la implementación, novedosa en su trayectoria, de un *lock out*. Consumada esta medida, recurrió a la represión de la Policía de la provincia de Buenos Aires cuando los trabajadores intentaron realizar una asamblea en las inmediaciones de la planta.

Un informe de la DIPBA detalla:

En la fecha, el personal de obreros de Astilleros Río Santiago, se presentó en su totalidad a cumplir con sus labores, no pudiendo ingresar a los Astilleros en razón de que la Dirección del establecimiento “CERRÓ SUS PUERTAS”, manteniendo en las inmediaciones a personal de esta Policía en salvaguarda del orden e instalaciones de Astilleros.<sup>331</sup>

El diario *El Día* ofrecía la siguiente crónica:

Se produjeron ayer disturbios en las inmediaciones del Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE) de Río Santiago, cuando el personal intentó realizar una asamblea en el interior del establecimiento, lo cual fue impedido por efectivos policiales. Esta situación motivó disparos de gases lacrimógenos, corridas y confusas escenas, aunque pudo saberse que no hubo lesionados [...]. Desde hora temprana se advirtió una severa vigilancia policial en las inmediaciones del establecimiento, como así también en la plaza Belgrano de Ensenada, no permitiéndose el tránsito de vehículos ni las aglomeraciones de personal. Pudo observarse

---

330 Ídem.

331 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Foja 35, 31 de octubre de 1975.

en esos lugares la presencia de coches patrulleros y policía montada, diseminados en varios sectores para evitar ulterioridades.<sup>332</sup>

La narración daba cuenta de como el control represivo de la espacialidad fabril se extendió al territorio circundante:

Ante esa circunstancia, los trabajadores se dirigieron a la sede del gremio, ubicada en la calle Ortiz de Rosas N° 30, reuniéndose en las inmediaciones, siendo dispersados por la policía. En determinado momento se apreció que fueron arrojadas bombas de gases lacrimógenos, lo cual motivó escenas de confusión y algunas corridas. No hubo lesionados ni tampoco se practicaron detenciones. Cerca de las 10 se notó la presencia de efectivos de Infantería de Marina que custodiaban los accesos y el interior de los Astilleros, pero no se registraron nuevos incidentes.<sup>333</sup>

¿Qué buscó la dirección de la empresa con esta medida? Un comunicado sintetizó los motivos de la estrategia: “La empresa AFNE ha rechazado el pedido de aumento de 1.200.000 pesos básicos para el peón y los porcentajes correspondientes al resto del personal, por hallarse fuera de las posibilidades de la empresa y contravenir las disposiciones del gobierno nacional sobre aumentos salariales”.<sup>334</sup> La primera parte del escrito remitía estrictamente a la razón económica. También planteó su posición en torno a lo que consideraba la cuestión central: la disciplina obrera.

En vista de lo resuelto por la asamblea realizada en la mañana del día 30 de concurrir el día 31 para mantenerse en estado de asamblea permanente hasta tanto la empresa acuerde los aumentos solicitados, se ha resuelto no permitir el acceso del personal al interior del Astillero, por cuanto están prohibidas las asambleas en horas de trabajo, lo que se mantendrá hasta tanto el personal, en una asamblea general, acepte la oferta de aumentos generales concedidos por la empresa en las circunstancias espe-

---

332 “Persiste el conflicto en Astilleros Río Santiago” en *El Día*, sábado 1/11/1975, p. 2.

333 Ídem.

334 Ídem.

ciales del día 29 y se comprometa a trabajar ordenada y disciplinadamente [...] se previene que reanudado el trabajo, cualquier acto de indisciplina será sancionado con suspensión de tareas a los responsables, sección involucrada o al total del personal.<sup>335</sup>

El cierre del establecimiento se inscribió en una creciente disputa con la parte obrera por la apropiación y uso del espacio en la fábrica a fin de impedir la realización de asambleas y se asentó en la vocación de la oficialidad de la ARA de recuperar el terreno perdido en este sentido.<sup>336</sup> ¿Qué produjo entre los trabajadores del astillero el cierre de la fábrica?

### **El quiebre de la acción colectiva**

La clausura del lugar de trabajo puso en crisis la inscripción laboral de estos trabajadores y acrecentó los fantasmas sobre “la pérdida de la fuente de trabajo”. Esta medida comportó la mayor violencia simbólica y material hacia la fuerza de trabajo por parte de la patronal y tuvo efectos sobre las expresiones colectivas del activismo obrero al provocar un quiebre en la solidaridad obrera.

El Acta de la Asamblea realizada el día 1° de noviembre de 1975 dejó constancia de la presencia de aproximadamente 3.000 trabajadores. Se pusieron a consideración una serie de mociones en torno a la oferta salarial y al retorno a la actividad productiva.<sup>337</sup> Las mociones votadas fueron:

1° Volver el día lunes al trabajo. 2° Aceptar el ofrecimiento otorgado por la Empresa en concepto de incremento salarial,

---

335 Ídem.

336 Una crónica publicada por el diario local citaba un documento suscripto por el director de la empresa, que justificó el cierre del establecimiento debido a “expresas directivas del titular del Ministerio de Defensa, Dr. Tomás Vottero, por las cuales se procedería al cierre inmediato de la planta ante la imposibilidad de cumplir con los requerimientos salariales de su personal” (en “Personal de AFNE aceptó la propuesta empresarial y reanudará mañana sus tareas”, *El Día*, domingo 2/11/1975, p. 2).

337 Expediente N° 140426/76, Asociación Trabajadores del Estado, “Notificación Asamblea extraordinaria convocada por esta Seccional 1/11/76”, Ministerio de Trabajo Delegación La Plata, 7/11/1976, Fondo Ministerio de Trabajo AI del AGN.

quedando en claro que se reintegren todos los compañeros de lo contrario no entra nadie, y que se mantenga la integridad de los compañeros, es apoyada por aplausos.<sup>338</sup>

En este marco, el colectivo obrero incorporó una nueva moción que buscó oponer un límite al avance patronal: “El c/ Massuco ratifica las palabras del c/ Marotte, expresando la consigna es: entrar todos sin ningún tipo de represalias y sanciones, agregando a dicha moción que sea sin ningún tipo de vigilancia fuera de lo normal”.<sup>339</sup> La vigilancia “fuera de lo normal” dispuesta en los talleres constituyó una de las cuestiones más problemáticas y definitorias de las relaciones de fuerzas entre las partes; combatirla era fundamental para los delegados y trabajadores que veían violentada su cotidianeidad productiva. Por su parte, para la dirección, era la forma de asegurar el control de la espacialidad de la planta fabril.

En la circular de ATE N° 26, del 3 de noviembre de 1975, la Comisión Administrativa (CA) informó a los trabajadores del ARS sobre el estado de las negociaciones establecidas con la dirección de la empresa:

...esta Comisión se entrevistó con el Presidente de AFNE el día 2 del cte. a fin de presentarle lo resuelto por la Asamblea del día sábado prox. pasado. En la misma el Presidente de la Empresa contestó que hasta que en la reunión del Directorio que es el día lunes 3 del cte. no haya una resolución sobre los resuelto por la Asamblea, no se abrirán las puertas del establecimiento, así mismo el Presidente nos informó, que el mismo día lunes (Hoy) en horas de la tarde entregará a esta Comisión, una nota con la resolución adoptada por el Directorio de AFNE.<sup>340</sup>

La comunicación demuestra la pérdida de iniciativa de la parte gremial a la espera de la apertura de la fábrica, al haber aceptado ya las condiciones salariales promovidas por esta. Las actas de las

---

338 *Ibidem*, Foja 2.

339 Ídem. En esta asamblea hizo uso de la palabra uno de los delegados de la lista Azul que había permanecido secuestrado y agradeció la solidaridad del conjunto de los trabajadores.

340 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Foja 35, Nota ATE Ensenada N° 26/75, 3 de noviembre de 1975.

reuniones del directorio nos permiten echar luz sobre la actuación del capitán Carranza en la implementación del *lock out*. En el Acta N° 155 puede leerse:

En dicha ocasión se expresó que se mantendrá la prohibición de ingresar al ARS hasta tanto se comunique al Señor MINISTRO DE DEFENSA lo resuelto por el Directorio en relación a lo dispuesto por la Asamblea. Finalmente, luego de deliberar el DIRECTORIO RESOLVIÓ: 1) Ratificar lo actuado por el Señor Presidente y 2) Aconsejar al señor MINISTRO DE DEFENSA no acceder a lo solicitado por la Asamblea que informa la nota de ATE del 1°/XI/75, ratificando la oferta hecha, sin ningún condicionamiento y manteniendo una vigilancia espacial hasta tanto se evidencia un estado normal de disciplina en el ARS.<sup>341</sup>

El presidente de la empresa promovió las posiciones más duras frente al conflicto obrero y aconsejó al Ministerio no acceder a las demandas salariales, sostener el cierre de la planta y el nivel de militarización impuesto desde el mes de agosto. El directorio definió la continuidad de la medida. Sobre esto, AFNE difundió un comunicado de prensa:

La asamblea del personal de AFNE convocada por la Seccional Ensenada de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), de acuerdo a la nota elevada por la comisión administrativa, resolvió aceptar la escala salarial ofrecida y reintegrarse al trabajo el día lunes 3 del corriente, pero pretenden fijar condiciones que se apartan del ofrecimiento que le fuera formulado por AFNE en la reunión que se realizara el lunes 3 del corriente y sometidas luego al Ministerio de Defensa. Por tal motivo, la empresa AFNE ha dispuesto que no se reanude el trabajo el lunes 3 de noviembre, permaneciendo cerrado el Astillero Río Santiago.<sup>342</sup>

El comunicado se explayaba sobre esta cuestión:

---

341 Libro de Actas de Directorio N° 3 AFNE, 1975 A19830, Foja 2. Fondo AFNE AI.

342 "Permanecerá hoy cerrado el astillero de Río Santiago", *El Día*, lunes 3/11/1975, p. 3.

No está en nuestro ánimo aplicar sanciones o despidos, pero de todas formas los condicionamientos impuestos por los trabajadores respecto a la vigilancia en el establecimiento, por ejemplo, son totalmente inaceptables. La seguridad y el orden en el trabajo y la producción son imperativos insoslayables para AFNE.<sup>343</sup>

La empresa estaba dispuesta a otorgar nuevamente un incremento salarial; sin embargo, lejos se encontraban los trabajadores de alcanzar un triunfo, la dirección había logrado limitar el monto de los aumentos, establecer las condiciones de estos y el sostenimiento de la vigilancia. La consecuencia más trascendente de la embestida patronal devino del cierre de la fuente de trabajo: la profundización de los enfrentamientos entre los sectores obreros.

En este marco, un nuevo suceso promovió el quiebre en la acción colectiva. Tres trabajadores fueron secuestrados, dos de ellos delegados enrolados en agrupaciones combativas. Ángel de Charras, representante por la sección de montajes eléctricos y Silvio Marotte, de la sección maniobras, ambos militantes y dirigentes de la lista Celeste vinculada a la JTP. El tercer trabajador secuestrado fue Alcides Méndez Paz, técnico destinado a tareas en la fragata Santísima Trinidad. Méndez Paz no desarrollaba una militancia sindical orgánica, su desaparición fue omitida en los primeros reclamos de los trabajadores. A la manera de hipótesis, es posible sostener que esto se motivó en el relativo aislamiento en que se desarrollaban los operarios que habían ingresado para trabajar en la construcción de la fragata.

El día 5 de noviembre de 1975, 3.400 trabajadores del astillero asistieron a una asamblea en el local de la “Casa de la Cultura” de Ensenada. La conducción local del sindicato informó sobre gestiones ante el presidente de AFNE y diferentes “organismos oficiales” a los fines de “erradicar” (sic) la denuncia por el secuestro de los compañeros Marotte y De Charras, “los cuales han sido privados de su libertad en los días anteriores a esta Asamblea”.<sup>344</sup>

---

343 “Se mantiene cerrado el astillero de Río Santiago”, *El Día*, martes 4/11/1975, p. 2 y “Sigue inactivo el astillero de Río Santiago”, *El Día*, miércoles 5/11/1975, p. 2.

344 Expediente N° 140429/76, Asociación Trabajadores del Estado, “Notificación Asamblea extraordinaria convocada, Ministerio de Trabajo Delegación La Plata, 7/1/1976, Fondo Ministerio de Trabajo AI del AGN.

En la asamblea se asentaron las diferencias entre el cuerpo de delegados y la CA de la seccional. A la discusión sobre el reingreso a la fábrica se sumó la cuestión de la liberación de los trabajadores. La CA sostenía que debían retomar la normalidad del trabajo dado que “la desaparición de los dos compañeros por quienes en el día de ayer se realizaran todas las gestiones para localizar dónde se encontraban sin tener mucho éxito, hoy ya tenemos en claro que se encuentran a disposición de la Justicia”.<sup>345</sup> Las mociones propuestas fueron votadas por unanimidad:

1° Aceptar lo propuesto por la Empresa y el M. de Defensa (nota n° 147/75 cursada por AFNE). 2° Ingresar normalmente en el horario de las 6.00 horas del día 6-11-75 a cumplir las tareas habituales. 3° Publicar una solicitada avalada por la Asamblea pidiendo la libertad de los compañeros detenidos y 4°, facultar a la CA y al Cuerpo de Delegados para realizar las tratativas por la liberación de los dos compañeros.<sup>346</sup>

El acta de asamblea, a pesar de la unanimidad alcanzada en la resolución, permite visualizar acusaciones cruzadas entre los diferentes sectores:

...el c/Massuco expresa que cuando entremos a trabajar no nos olvidemos de estos dos compañeros, ellos fueron los que estuvieron a la cabeza de este movimiento, por eso los detuvieron, nosotros para defenderlos tenemos que movilizarnos, eso significa defender la clase obrera, el c/Barrera expresa que lo propuesto por la CA y el Cuerpo de Delegados es sensato, y comienza a referirse al problema nacional con respecto al golpe de Estado; los asambleístas comienzan a silbar tanto que no puede continuar con su exposición; el c/Marín expresa que a CA se la involucran en algunos volantes diciendo que la misma ordenó atacar a estos compañeros, que quede claro

---

345 *Ibidem*, Foja 2. De acuerdo a lo publicado en la prensa local “...fueron sacados de sus domicilios por personas vestidas de civil, que se identificaron como policías, hasta que anteanoche se confirmó la detención” (*El Día*, jueves 6/11/1975, p. 2).

346 *Ibidem*, Foja 2.

que la CA va a defender a todos los compañeros piensen como piensen [...].<sup>347</sup>

La empresa reabrió sus puertas el jueves 6 de noviembre de 1975. En un comunicado, puntualizó:

No se tomarán represalias contra el personal a raíz del conflicto que paralizó el establecimiento a partir del 29 del mes anterior, pero aclaró, también, que aplicará los derechos que le asisten ante casos concretos de indisciplinas, deshonestidad o atentatorios contra su patrimonio.<sup>348</sup>

Los diferentes sectores del activismo obrero se expidieron respecto de los hechos devenidos por este conflicto sindical. Por una parte, la Comisión Administrativa de ATE, en razón de los resultados asamblearios, publicó la solicitada por los trabajadores detenidos:

Ante el desconocimiento de las reales causas que motivaron la detención de los compañeros Silvio Marotte y Ángel de Charras, la Comisión Administrativa de ATE Ensenada, por resolución de la Asamblea Extraordinaria realizada por el personal del Astillero Río Santiago el pasado día 5 del corriente, solicita por este medio que las autoridades policiales se expidan sobre el particular. Entendemos que si los móviles que desencadenaron la detención de los citados compañeros están relacionados con el conflicto laboral que paralizó las tareas del Astillero, la misma no tiene razón de ser, y consiguientemente solicitamos su liberación.<sup>349</sup>

La agrupación Organización y Lucha evaluaba los acontecimientos y reivindicaba la resistencia sostenida por los trabajadores del ARS:

Muchos compañeros se preguntan qué se pretendió hacer en Astilleros últimamente. Se pretendieron lograr dos objetivos: 1) Aplastar al Movimiento Obrero, y 2) fortalecer al imperialismo yanki y al golpe. Para eso utilizaron dos maniobras que frac-

---

347 Ídem.

348 “Reabren hoy el Astillero de Río Santiago, en tanto se mantienen otros conflictos”, *El Día*, 6/11/1975, tapa.

349 *El Día*, 9/11/1975, p. 9.



saron. La primera: pretendieron chantajearnos con un supuesto “secuestro” para que aceptáramos la oferta de la patronal, y para desmovilizarnos. Esta primera maniobra les fracasó porque los trabajadores de Astilleros nos movilizamos y mantuvimos nuestro pedido original de \$ 1.200.000 para el peón. Fracasado este intento, recurrieron al segundo, el de la fuerza. Cerraron Astilleros, reprimieron en la calle, ocuparon militarmente Ensenada y detuvieron a los compañeros delegados MAROTTE y DE CHARRAS. Entonces los trabajadores de Astilleros levantamos tres banderas: 1) Apertura de fábrica, 2) Todos adentro sin represalias y 3) Libertad a los compañeros presos. Y el plan de aplastarnos les fracasó ya que obtuvimos dos de los tres objetivos. Sucede que no esperaban resistencia y se encontraron con que la situación en Ensenada se tornó explosiva.<sup>350</sup>

Sin embargo, esta interpretación requiere de ser cuestionada. La profundización de la violencia patronal y de la violencia política regional, el secuestro de los delegados de base que habían impulsado el conflicto, el quiebre de la solidaridad y la acción colectiva generaron condiciones para que la parte obrera votara, en una asamblea multitudinaria, el retorno a la empresa en las condiciones impuestas por el directorio. Un comunicado empresarial enfatizó la aceptación de condiciones por parte de la ATE:

La Comisión Directiva de la Asociación Trabajadores del Estado seccional Ensenada, informó a AFNE que la asamblea de personal del Astillero Río Santiago resolvió aceptar la decisión del directorio de AFNE ratificada por el señor ministro de Defensa, en lo referente a remuneraciones ofrecidas y a retornar al trabajo disciplinada y ordenadamente. En consecuencia la empresa AFNE ha dispuesto reabrir el Astillero a partir de las 6 horas de mañana.<sup>351</sup>

350 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Foja 47, volante “Por la Libertad y contra el golpe y la tregua” Organización y Lucha, 10 de noviembre de 1975.

351 “Desde hoy se reanudan las tareas en el Astillero naval de Río Santiago”, *El Día*, 6/11/1975, p. 2.

Contrariamente a lo sostenido en el volante previamente transcrito, una de las consecuencias de este proceso fue el fortalecimiento de los sectores más tradicionales del sindicalismo por sobre aquellos que habían sostenido el ciclo de conflictos. El retroceso de la oposición sindical en el astillero se compuso de una serie de elementos. ¿Cómo operaron los sectores burocratizados de la ATE Ensenada a fin de restaurar su hegemonía sobre el astillero?

La resolución a los golpes de las asambleas fue tornándose cada vez más frecuente, las amenazas a delegados de las corrientes combativas acusándolos de “comunistas” y la recurrencia al “apriete” por patotas marcaron la dinámica de la acción gremial de los distintos grupos de activistas y militantes.<sup>352</sup> La fuerza física medió la resolución de los conflictos entre facciones obreras y desplazó, en primer término, la participación de las mujeres trabajadoras en la resolución de las diferencias.

Consultado sobre las dinámicas en las asambleas, un delegado refirió a las prácticas de “aprietes” y amenazas para desalentar que tomaran la palabra representantes opositores a la Azul y Blanca:

Era una burocracia más leve que la de Lorenzo Miguel (...) tenían su patota pero también se cuidaban. Se cuidaban, porque sabían que también le podía tocar a ellos, no era un extremo (...) pero había algunos problemas, me agarraron me quisieron pegar, te pateaban los tobillos, pero cosas livianas, me quisieron bajar cuando estaba hablando, se armó una gresca general, la gente me defendía (entrevista a SM, 2014).

En el ARS, el nivel de representación alcanzado por el cuerpo de delegados combativos si bien cuestionó y condicionó la praxis sindical de la conducción de la Azul y Blanca, no logró erosionar su liderazgo. La modificación de las tradicionales relaciones de fuerzas en la empresa se sustentó en una acción colectiva compuesta por acompañamientos y seguidismos más ocasionales que permanentes. La dirección sindical no solo detentaba la dirección institucional de la seccional, sino que durante el bienio anterior a 1976 permaneció

---

352 Informe CTA.

al frente de las negociaciones salariales, de la actividad paritaria y participó de los beneficios de la acción directa impulsada por los delegados de sección sin dejar de lado prácticas violentas, persecutorias y expulsivas de las expresiones opositoras.

Fue en este marco que estos sectores culparon al activismo de izquierda por el nivel de conflictividad que, consideraban, había generado el cierre de la empresa. Esgrimían que las circunstancias profundizaron las posibilidades del pase de AFNE a la órbita administrativa de la Armada. En la empresa, esto se tradujo en una serie de amenazas a los delegados combativos. Un volante firmado por los “Obreros Justicialistas del ARS”, constituye un ejemplo que permite abordar las múltiples dimensiones de estas cuestiones:

Hoy como el viernes y el lunes los que hace años que trabajamos en este Astillero vemos que esta situación se la debemos a la acción de los Troskos, Montos, Comunachos, a la Judía Matilde que se han pasado jodiendo con pedidos pelotudos. Todos nosotros sabemos que tanto FLAMINI (a) el cornudo, la mujer levanta en el frigorífico -el tuerto MASSUCO, Pedrito NISELK, EL Gringo GUTZOS, la judía Matilde, MAROTTE, PERALTA, PELAEZ, GOMEZ, que laburan de delegados y “gremialistas” que en la puta vida trabajaron de nada ni se calentaron por los compañeros trabajadores, ahora calzan revólveres y matonean a los de la CD de ATE.<sup>353</sup>

El primer fragmento del documento identifica a algunos de los militantes sindicales que se enfrentaron con la conducción de la Azul y Blanca desde 1973, acusándolos de ser ellos los que “matoneaban”. Las acusaciones también contemplaban el comportamiento con los delegados respecto de la dirección de la empresa:

Se la pasaron panfleteando a la patronal milica. Al rengón SCHILLER, GUTIERREZ, BIGLIARDI, “El Gagá” Carranza ¡Qué milicos! si ahora tenemos los milicos en serio, que nos van a cagar a palos cuando entremos a pedido del “compañero” VO-

---

353 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Folio 64.

TTERO, el Ministro de Defensa de Isabelita. A ver que hacen ahora los chantas troskos, montos, comunachos y la judía Matilde, si llegan a cesantear a algunos de nosotros compañeros, o si se llevan la Fragata y el San Antonio a Dársena Norte para terminarlos, gracias a la influencia de nuestro cornudo Ministro de Defensa que, además ya ha dicho “que para trabajar así cerramos el Astillero hasta febrero y lo depuramos de vagos y activistas”, o se olvidan de 1962.<sup>354</sup>

Este extracto identifica a las distintas autoridades navales implicadas en los asuntos de la empresa. El presidente Carranza, a pesar de las expresiones despectivas, nuevamente aparece separado de la “voluntad” represiva de las autoridades de la ARA. Los marinos Schiller, Gutiérrez y Bigliardi constituían la línea de mando por debajo del presidente, eran oficiales que ocupaban cargos gerenciales, y tuvieron a su cargo la cotidianeidad y el “orden” en la empresa. Finalmente, el ministro de Defensa configuraba la última instancia de poder, ya que en su autoridad recaían las posibilidades de retiro de los buques en construcción para la Marina, el traspaso del paquete accionario bajo gestión de esta y el cierre del astillero.

En este marco, el volante daba cuenta de los cambios ya implementados, “los milicos enserio” ya estaban:

Mientras tanto nosotros los que llevamos años trabajando en la empresa miramos como unos pelotudos que nos llevan como ovejas siguiendo a los chantas. Esto no va más, luchemos para que se reabra la fuente de trabajo y que se limpie tanto de abajo como de arriba de “zurdos” y corrompidos nuestro querido astillero. Obreros justicialistas del ARS.<sup>355</sup>

En otro volante, el Comando Restaurador Nacional Justicialista amenazaba a quienes consideraban responsables del cierre de la empresa:

---

354 Ídem. Estimamos que el documento refiere a las diferentes acciones de las FF.AA. que, en forma conjunta con diversos sectores políticos, confluyeron en un golpe de Estado cívico-militar que el 29 de marzo de 1962 destituyó al presidente Arturo Frondizi.

355 Ídem.

A los trotskos montos y bolches del ARS y Propulsora. Niselnsky, Flamini, Marotte, Mazucco, Gutzos, Mendoza, Matilde Iztigson, Carmen Miranda, Cabrera, De Charras y Carlitos Días, Ávila, Pachini y Rave (que volvió). Todos serán ajusticiados si por culpa de ellos sigue cerrada la fuente de trabajo o son despedidos compañeros obreros. Comando Restaurador Nacional Justicialista, Brigada La Plata.<sup>356</sup>

Dos trabajadoras fueron incluidas en esta lista. ¿Cómo las mujeres militantes y representantes sindicales, que habían logrado convocar por primera vez a sus compañeras empleadas, participaron de disputas que, en la empresa, se dirimieron fundamentalmente en el ámbito de la violencia física? Nuevamente “la Judía Matilde” concentró el repudio que estos sectores propugnaban frente a una mujer delegada-politizada en un contexto de confrontación. El lugar de no igual-compañera en una planta compuesta masivamente por varones fuertes y calificados, que resistió la incorporación como sujeto político de Matilde en lo “colectivo”, ante la profundización del conflicto y del enfrentamiento con la patronal, maximizó su situación de otredad en razón de su condición de mujer y, fundamentalmente, de judía.

El *lock out* fue una acción empresarial ciertamente innovadora y demostró eficacia para incidir en las dinámicas obreras. La recuperación del control de la dirección sobre la empresa resultó contundente hacia fines de 1975 y la violencia proyectada sobre los distintos sujetos que protagonizaron la representación gremial generaron las condiciones de indefensión, quiebre y enfrentamiento en que estos trabajadores afrontaron, en el verano de 1976, los primeros secuestros y asesinatos de trabajadores del astillero.

### **Claves sindical, política y regional de la violencia**

El Acta de convocatoria N° 24 para la Sesión Ordinaria del Directorio de la AFNE lista los temas que compondrían el orden

---

356 Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43 “Astillero Río Santiago de Ensenada”, Tomo I, Folio 66.

del día de la reunión prevista para el día 13 de noviembre de 1975. Entre ellos, el tratamiento de la renuncia del señor presidente (T.I. A-9805/75).<sup>357</sup> La renuncia del capitán Carranza no fue aceptada hasta los primeros meses de 1976. En el Acta del Directorio N° 156 puede leerse: "...emiten su opinión todos los miembros del Directorio y los Señores Síndicos y finalmente los Directores resuelven por unanimidad, no aceptar la renuncia presentada por el Señor Presidente del Directorio de AFNE por afectar en las actuales circunstancias el funcionamiento regular de la Empresa".<sup>358</sup>

Carranza presentó su renuncia a días de "superado" el conflicto gremial por medio de la imposición de un *lock out* que aseguró el disciplinamiento del colectivo de operarios en un contexto de profundización del accionar violento de bandas paraestatales en la región. El secuestro de activistas y representantes sindicales de base, su asesinato y la exposición de los cuerpos fue una práctica extendida entre las diferentes organizaciones clandestinas de derecha en todo el país desde 1974 (Marongiu, 2007; Robles, 2007; Servetto, 2008; Rostica, 2011). A las crecientes medidas de detención y operativos represivos en la región de La Plata, Berisso y Ensenada se sumó el accionar de la Alianza Anticomunista Argentina (AAA) y la Concentración Nacional Universitaria (CNU).

El incremento de los secuestros y los asesinatos de delegados combativos del astillero y otras fábricas condicionó la praxis sindical y generó condiciones de indefensión y quiebre. El avance territorial de la represión se encontró estrechamente vinculado a las prácticas represivas en los lugares de trabajo (Zapata, 2012). La información disponible sobre las circunstancias y los hechos de los que fueron víctimas los trabajadores del astillero es sumamente desigual. A lo largo de esta investigación, he construido un corpus de fuentes que ha sido utilizado colectivamente y publicado, pero ciertamente constituye un trabajo inconcluso (Ramírez y Merbilhaá, 2015). Pese a esto, es posible sostener que las dinámicas de la violencia política y el avance de la represión estatal se desplegaron de forma imbrincada sobre el colectivo de activistas y militantes del ARS.

---

357 Libros de Actas de Convocatorias 1974-1977, AI.

358 Libro de Actas de Directorio N° 3 AFNE, 1975 A19830, Foja 3. Fondo AFNE AI.

El 13 de noviembre de 1975 fue asesinado, al ser rodeada su casa en la ciudad de La Plata por las fuerzas de seguridad, Mario *Pato* Noriega.<sup>359</sup> Había cursado sus estudios en el Liceo Naval Almirante Brown, dependiente de la Armada Argentina, en las instalaciones que habían pertenecido a la Escuela Naval Militar de Río Santiago, cruzando el río, frente al astillero. Militante de la organización Montoneros, era hijo de un capitán de navío, Mario *Pepe* Noriega:

La familia Noriega, además de contar ya con una cierta tradición en las Fuerzas Armadas, está emparentada con los fundadores de los diarios *La Prensa*, de Buenos Aires, y *El Día* de La Plata [...] su tío, el capitán de navío Carlos Noriega, fue comandante de una de las escuadrillas aeronavales que bombardearon en junio de 1955 la Plaza de Mayo.<sup>360</sup>

En enero de 1976, los trabajadores del astillero realizaron asambleas y participaron de distintas formas de protesta en repudio por el secuestro y asesinato de delegados de la comisión interna de la empresa Propulsora Siderúrgica (PPS)<sup>361</sup> y de dirigentes de la

---

359 Mario Luis Noriega, de 20 años, fue víctima de ejecución sumaria (Conadep, 2006: 1075). La revista *Evita Montonera* publicó una crónica en diciembre de 1975 sobre su asesinato: “Se resistió durante dos horas, causando una baja al enemigo, pero luego fue cercado, reducido y rematado por la policía [...] sabemos que aprovechó todas las oportunidades que tuvo para no entregarse sin combatir”. El mismo órgano agregó: “Por su origen, una familia de marinos oligarcas, él podría haber elegido pertenecer a la raza de los explotadores. Pero su muerte es coherente con la forma en que vivió. Abandonó la carrera militar para militar primero en la UES y luego en una Villa de Emergencia. Luego ingresó como obrero en los Astilleros Río Santiago y allí compartió las luchas de sus compañeros. La combatividad del Pato durante el enfrentamiento es consecuente con la combatividad demostrada durante su vida militante” (Ortiz y Duizeide, 2014: 87).

360 Ídem.

361 El 13 de enero de 1976 fueron secuestrados de sus hogares los miembros de la comisión interna de la empresa Propulsora Siderúrgica y dirigentes de la Coordinadora, Salvador *El Pampa* Delaturi y Juan Carlos Scaffide. Sus cuerpos aparecieron dinamitados debajo del puente del arroyo Santiago de la localidad de Ignacio Correa un día después. La investigación realizada por los periodistas Daniel Cecchini y Alberto Elizalde Leal para el diario *Miradas al Sur* sobre la CNU sostiene que la responsabilidad de los asesinatos correspondió a esta organización y la extiende a la ARA al indicar que fueron oficiales de la Armada quienes solicitaron a la organización paramilitar la eliminación de los sindicalistas (Cecchini y Elizalde Leal, 2013).

Coordinadora regional.<sup>362</sup> La participación de los trabajadores del ARS en el velorio fue masiva:

El velatorio de Escafide se hace acá muy cerquita a dos cuadras. Y la respuesta de la fábrica es imponente. Vos veías, habrá fotos, para decirte que yo era cuñada de Escafide. Estaba la fábrica en la calle, todos vestidos con la ropa azul, los técnicos con la ropa gris. Dice que, lo que yo no vi porque yo después no estuve, no participé cuando lo llevan al entierro. Los espera el ejército en la 122, pero no reprime. Pero no reprime no porque es bueno, no reprime porque era una masa de gente que no entendía que podía pasar. Había 5000 personas en la calle (...) (entrevista a AMN, 2009).

Ante la lógica regional del proceso represivo que avanzaba sobre la militancia sindical en las distintas empresas, sectores obreros retomaron instancias de organización como la Coordinadora, a fin de contar con un canal de protesta y repudio ante la indiferencia de la CGT.

El 15 de enero, la represión alcanzó nuevamente al ARS: un delegado integrante de la agrupación Celeste, Mario Peláez, fue secuestrado, tenía 23 años. La denuncia en los medios fue realizada por su padre, Arturo Francisco Peláez, un “viejo” y reconocido capataz del astillero: “Ayer a las 4 de la madrugada, un grupo integrado por alrededor de 12 personas, fuertemente armadas y vistiendo de civil, irrumpió en su domicilio, rompiendo previamente puertas y ventanas. Una vez en el interior amenazaron de muerte a todos

---

362 La Coordinadora denunció la ola de violencia en la región contra dirigentes sindicales: “Como ocurrió en Villa Constitución y Sierra Grande, como está ocurriendo en Córdoba y en todo el país, la ola de violencia desatada contra la clase trabajadora se acentúa en nuestra zona. Comenzó con las amenazas a los delegados De Charras y Marotte del Astillero Río Santiago; el compañero de la Comisión Directiva de AEMOPA Tamarit y los atentados contra la vivienda del delegado de Propulsora, Arturo Garín. Hoy es el macabro asesinato de los compañeros Salvador Delaturi y Juan Carlos Scaffide de Propulsora Siderúrgica S. A.; y ante esto la única respuesta oficial de la conducción de la CGT es el silencio” (DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folio 10. “Solicitada Propulsora y Astilleros: Dos delegados asesinados”, *El Día*, 19/1/1975, p. 5).



los integrantes de la familia y se llevaron al joven”.<sup>363</sup> Paralelamente, otro delegado había sido secuestrado en la provincia de Jujuy.

Ante estos hechos de violencia, una comisión de representantes sindicales se reunió con el director del astillero a fin de solicitar su intervención y gestión en la liberación de los secuestrados. La respuesta de la autoridad de la fábrica fue comprometer su ayuda a cambio del levantamiento de las medidas de fuerza que se habían tomado en repudio a estos ataques. El informe de inteligencia consignó: “Carranza manifestó que si no se levantan las medidas de fuerza, no podrían seguir las tratativas para dar con el paradero del operario CHACON, ‘secuestrado’ días atrás en la Pcia. de Jujuy en momentos en que se encontraba ‘disfrutando’ de sus vacaciones”.<sup>364</sup>

La posición chantajista de la dirección de la fábrica motivó una profundización de las medidas de fuerza. Mediante un comunicado, la ATE Seccional Ensenada informó la resolución de la asamblea extraordinaria: “1º) Realizar un paro de dos horas por día, hasta tanto se tenga conocimiento del paradero de los compañeros desaparecidos y 2º) Poner en conocimiento del hecho a los gremios de la zona como así mismo a la regional de la CGT, a fin que la misma tome los recaudos necesarios”.<sup>365</sup> En este marco, resolvieron la presencia en la fábrica sin trabajar hasta la aparición con vida del representante sindical. Un volante de la Coordinadora convocaba: “‘Paro General’ martes 20. En repudio al alevoso asesinato de los delegados DELATURI y SCAFFIDE, de Propulsora y el secuestro y la tortura del compañero PELAEZ, delegado de Astilleros, cometidos por las FF.AA.”.<sup>366</sup>

La medida alcanzó tal contundencia que, cuarenta y ocho horas más tarde, Mario Peláez fue liberado con claras evidencias de tortura. Un informe de inteligencia señalaba:

---

363 “Denuncian desaparición de un joven”, *El Día*, 16/1/1976, p. 4.

364 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folio 6, 19 de enero de 1976. El entrecuillado corresponde al original.

365 “Son tres los desaparecidos en nuestra ciudad y Berisso”, *El Día*, 17/1/1976, p. 4.

366 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folio 7.

Ampliando información suministrada, relacionada con el paro dispuesto por la Coordinadora de Gremios en el Astillero Río Santiago y en Propulsora Siderúrgica, se ha tomado conocimiento que el personal de este establecimiento ha realizado un reunión en el interior de la planta, habiéndose acordado en principio, recorrer las calles de Ensenada con el objeto de obligar al comercio a cerrar sus puertas en adhesión al paro.<sup>367</sup>

La empresa difundió la Circular N° 1/76 en referencia al nuevo paro de actividades sostenido por los trabajadores, con el siguiente mensaje:

Los días 16 y 20 del corriente se ha interrumpido el trabajo normal en el Astillero con motivos de hechos (secuestros y detención de operarios) que no están relacionados con ningún conflicto gremial ni reclamaciones laborales y a los que la Empresa, obviamente, es totalmente ajena. Más aún, los directivos de AFNE han realizado diversas gestiones ante los organismos pertinentes, buscando soluciones para las inquietudes de los trabajadores y sus familias.<sup>368</sup>

La circular de la empresa parecía retomar los caminos del paternalismo militar al esgrimir cierta preocupación por el cuidado de los trabajadores y sus familias:

Corresponde destacar que en el ámbito de los establecimientos industriales de la zona, el paro total de actividades durante las 24 horas del día 20 ha sido cumplido únicamente por el ASTILLERO RÍO SANTIAGO. Tales paros no aportan las buscadas soluciones. Por el contrario, es necesario que cada uno tome clara conciencia de que, en las difíciles horas actuales, al resentirse la productividad y la programación de los trabajos, y correlativamente, la entrega de buques y obras contratadas, no solo se afecta básicamente a la fuente misma de trabajo, sino que

---

367 *Ibidem*, Folio 15, 20 de enero de 1976.

368 Astilleros y Fábricas Navales del Estado, Administración Central, Circular N° 1/76, 21 de enero de 1976, firmada por el ingeniero naval Giménez Figueroa, vicepresidente, en ausencia del presidente. Agradecemos a los trabajadores del Ministerio Público Fiscal la posibilidad de contar con este documento.

se reducen los ingresos y el poder adquisitivo de su personal. Por todo ello, exhorto a los trabajadores a reflexionar sobre el hecho de que las paralizaciones de tareas antes mencionadas, al tener como destinatario a la Empresa, que no puede por sí misma dar solución a los problemas que las motivan, constituyen una actitud de consecuencias sumamente negativas para todos los que la integran; a la vez que contraría el intento de lograr para el país la máxima autosuficiencia en la construcción naval, para suplir a las urgentes necesidades de las flotas nacionales.<sup>369</sup>

En este comunicado encontramos dos grandes vectores del discurso empresarial: las necesidades nacionales se entrelazaban íntimamente con el deber de sus trabajadores de no vulnerar la producción de una fábrica de manera de asegurar la continuidad de la “fuente de trabajo”. Los trabajadores del astillero debían retornar a su tarea que, encomendada a un bien mayor, no solo construía barcos sino “autosuficiencia” productiva para cubrir las necesidades nacionales.

En el Acta de Directorio N° 161, 2 de febrero de 1976, consta el tratamiento del paro de personal del ARS realizado en protesta por el secuestro de trabajadores de “la región”. En el punto 3 del orden del día, el directorio analizó la nota ATE referente a “la desafiación de todo el personal del ARS a la DIBA<sup>370</sup> y la respuesta que se formulara a esta señalándole las consecuencias e inconvenientes que ello traería para el personal de la empresa”. En la misma reunión, el Directorio aprobó:

- a) Consideración de la aplicación del Decreto N° 350/75: aplicar el aumento dispuesto por el Decreto mencionado y en caso que la ASOCIACIÓN TRABAJADORES DEL ESTADO (ATE) pida acogerse al Art. 3° del Decreto citado, autorizar a la Presidencia a aplicar un aumento del 18% sobre el total de las

---

369 Ídem.

370 La Dirección de Bienestar de la Armada Argentina (DIBA) fue la obra social del personal civil bajo su órbita. Recordemos que las primeras expresiones en este sentido las encontramos en los repudios por la muerte de un trabajador del ARS en el Hospital Naval por una infección.

remuneraciones percibidas al 31 de diciembre de 1975, a partir del 1° de enero de 1976.<sup>371</sup>

Durante los meses de octubre y noviembre de 1975 fueron detenidos, en el marco del estado de excepción que implicaba el estado de sitio, tres trabajadores del ARS. Dos de ellos eran delegados de sección por las líneas combativas, Gogo de Charras y Silvio Marote. Los tres trabajadores detenidos fueron dejados en libertad en febrero de 1976. Uno de ellos, Alcides Méndez Paz, fue asesinado el 19 de febrero de 1976, dos días después de haber recuperado la libertad tras una detención de cinco meses. Era técnico, tenía 25 años y cumplía funciones en la construcción de la fragata Santísima Trinidad (Conadep, 2006: 1064).<sup>372</sup>

Dos elementos impulsaron nuevos conflictos en el verano de 1976. El sostenimiento del nivel salarial, aglutinante principal de la acción colectiva, y los secuestros y asesinatos que tenían como víctimas a referentes sindicales en toda la región industrial de La Plata, Berisso y Ensenada. Las reuniones de directorio indican la posición empresarial ante las nuevas medidas.

El Acta N° 163 del día 3 de marzo de 1976 señalaba el tratamiento de una cuestión de enorme relevancia para el funcionamiento y la gestión de la espacialidad del astillero: “3) Proyecto del COMANDO GENERAL DE LA ARMADA de establecer una zona militar dentro del ARS y las nuevas medidas de seguridad tomadas en la construcción del “T-42” y en BDT. El proyecto de zona militar en el ARS está a consideración del MINISTERIO DE DEFENSA”.<sup>373</sup> La militarización que regía de hecho el astillero podía, a partir de la puesta bajo autoridad de la ARA, retirar a la empresa del

---

371 Libro de Actas de Directorio N° 3 AFNE, 1975 A19830, Fojas 15-16. Fondo AFNE AI.

372 Un delegado de las líneas combativas nos hizo referencia a las dificultades para comprender las circunstancias del asesinato: “Yo no lo conocía a Alcides Méndez Paz, había ingresado hacía poco tiempo al astillero, justamente había ingresado para trabajar en la fragata. Los que entraban para trabajar ahí pasaban por un sedaso, tenían que estar limpios de todo. La fragata tenía un área especial, no todos iban, la seguridad así lo determinaba, ahí trabajaba gente especial, con tarjeta, era un área cerrada, asegurada, era otra cosa, nada que ver donde estaba yo (...) y bueno después vino la bomba” (entrevista autora a MP, 2014).

373 Libro de Actas de Directorio N° 3 AFNE, 1975 A19830, Foja 23. Fondo AFNE AI.

ámbito de lo civil –una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria– para sumergirla completamente en el militar.

En la reunión siguiente, el 10 de marzo de 1976, el presidente de la empresa presentó la renuncia, esta vez con carácter indeclinable. Sobre tablas presentaron la renuncia a sus cargos los directores José María Cahuepe, Enrique Larrinaga y José Carlos Kepny, y el síndico Ángel Luis Robledo. La resolución del directorio fue nuevamente rechazar la renuncia del capitán Carranza “por afectar el funcionamiento regular” y sometió la resolución de su continuidad a la realización de una Asamblea General Extraordinaria de accionistas el día 18 de marzo de 1976.<sup>374</sup> Ese mismo día, los trabajadores del ARS iniciaron un nuevo reclamo salarial con paros parciales de actividades.

El final de la “época” que en el ARS implicó la presidencia del capitán de navío Enrique Carranza, con posterioridad a la implementación del *lock out* y en los albores de una nueva etapa represiva, merece algunas consideraciones. Un delegado de la agrupación Celeste nos refería:

[Carranza] él siempre tuvo una mirada, una perspectiva muy por los trabajadores, pero el cumplimiento con la producción, la entrega, la relacionaba con la responsabilidad de los trabajadores. La gente no quería que cerraran el astillero, nos echaban la culpa a nosotros, a todos los que estábamos al frente de la lucha, fundamentalmente a nosotros. No creo que haya sido Carranza el que ideó eso, para mí las circunstancias de ese momento lo superaron, estaba el contraalmirante Schiller, el rengo, era del servicio (...) otra línea totalmente, línea dura, yo creo que la línea política de él perdió espacio político, vino el sector más agresivo de la Marina al astillero, su línea política se fue con el peronismo, se pierde con el peronismo (entrevista a SM, 2014).

La atenuación de la responsabilidad de Carranza respecto de las prácticas disciplinadoras, aún frente de recrudescimiento de las

---

374 *Ibidem*, Acta N° 164, Foja 25. Fondo AFNE AI.

acciones represivas en la empresa, toma forma mediante la diferenciación entre este y otros representantes de la ARA en el astillero, que encarnaban “la línea más dura” de la Marina. En una de sus últimas apariciones públicas, en el acto de botadura del buque granelero de mayor tonelaje construido en el país, Carranza, habiendo ya presentado la renuncia como presidente de la empresa, se refirió extensamente al estado de la actividad naval y a los sucesos recientes en el astillero:

A pesar del anunciado y publicitado apoyo oficial a la exportación, nada de esto se concretó, porque la burocracia parece que se ensañara con la industria naval; los trámites son interminables, las consultas se eternizan, se necesitan semanas para cada paso, a veces meses; y al transcurrir tanto tiempo sin una definición se enfría el interés, cambian las condiciones; y los contratos festejados con tantas ilusiones se extinguen sin pena ni gloria, produciendo un gasto inútil más a cargar en la cuenta del astillero y otro desencanto de muchos hombres por el trabajo frustrado.<sup>375</sup>

Resulta notable el recrudescimiento de las críticas del presidente del astillero a las políticas públicas que condicionaban la productividad de la fábrica. Continuaba:

Por supuesto, no todo es culpa de la burocracia, el clima de intranquilidad que estamos viviendo en estos últimos tiempos influye también negativamente. Lo sufrimos en este Astillero, lo mismo que otros astilleros y la industria nacional en general, y se refleja en los plazos programados; cada etapa se alarga semanas, a veces meses, que en el conjunto se transforman en años de demoras. Lo digo con profundo dolor, más en estos momentos difíciles que vive hoy el país, no para acusar a nadie en particular porque es un mal que no es privativo de este momento, viene de años, sino para dar una voz de alerta. Si no se le pone un remedio nunca podrá desarrollarse una verdadera industria

---

375 “En AFNE se botó el buque de mayor tonelaje construido en el país” en *Revista Marina*, n° 452, noviembre de 1975, pp. 11-12.

naval, y seguiremos incorporando buques usados, mientras los que aquí se encarguen no despegarán de los tableros de dibujos o se eternizarán en las gradas y en los muelles de alistamientos.<sup>376</sup>

El llamado a poner remedio a los problemas que afectaban a la industria naval y al conjunto de las grandes industrias era, sin duda, un llamado a la recomposición del orden. En este marco, la ATE comunicó las tratativas para llevar el sueldo mínimo para el peón a \$20.000 pesos Ley y su aplicación a los módulos. Los trabajadores definieron un cese de actividades de una hora el día 17 de marzo de 1976, dos horas el día 18 de marzo y tres horas el día 19 con realización de una asamblea de personal.<sup>377</sup> A las demandas salariales se sumaron el repudio de las medidas económicas del llamado Plan Mondeli y de todo intento de golpe de Estado.

En respuesta, la empresa recurrió nuevamente al *lock out*: el 19 de marzo de 1976 cerró sus puertas y no las abrió hasta días después del derrocamiento del Gobierno por una junta militar compuesta por representantes de las tres armas, el 24 de marzo de 1976. Un informe de inteligencia consignaba:

En un comunicado dado a conocer por el directorio de los Astilleros de referencia, se informó que la planta suspendería sus actividades a partir de las 06.00 horas de hoy, sin dar información de las causas que provocaron esta medida, aunque se estima que están por los paros parciales iniciados en la víspera por el personal en reclamo de aumentos salariales.<sup>378</sup>

Ante el cierre de la fábrica: “Se consigna, que en las primeras horas de la mañana, se agrupó frente al acceso principal a Astille-

---

376 Ídem.

377 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folio 31. Otro informe detalló las tareas de seguimiento realizadas sobre la Coordinadora: “Se estima que el grupo que lidera la coordinadora de gremios está integrado por personas del grupo ‘Montoneros’, ‘ERP’ y del ‘Partido Auténtico’, en su mayoría obreros que trabajan en las zonas de Ensenada, Berisso, principalmente en la Propulsora, Astilleros y Frigoríficos...” (DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folios 28-29, 19 de marzo de 1976).

378 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folio 30, 19 de marzo de 1976.

ros gran cantidad de obreros a los cuales se los retiró del lugar con personal militar (Marina)”.<sup>379</sup> El 19 de marzo, día en que la dirección de AFNE cerró nuevamente las puertas del astillero, fueron secuestrados tres trabajadores. Fortunato Agustín Andreucci, *Nato*,<sup>380</sup> subdelegado de la sección de fundición, de 55 años. Jorge Pedro Gutzo,<sup>381</sup> *el Griego*, técnico electricista y delegado e integrante de la lista Celeste, 40 años. José Luis Lucero,<sup>382</sup> *Tito*, militante de la lista Celeste, de 29 años. Pedro Gutzo había sido uno de los delegados que, en representación en su sector, tuvo una importante participación en las asambleas extraordinarias que definieron las formas y contenidos del conflicto iniciado en octubre de 1975. Los cuerpos sin vida de los tres trabajadores fueron encontrados en la localidad de Abasto.<sup>383</sup> Un militante nos refirió sobre estos trabajadores:

A Pedro (Gutzo) se le dijo que se vaya, vos de andate, pero no quiso. Era prosecretario general de la lista celeste, muy cercano, era un hombre muy muy guapo. Lucero tampoco se quiso ir, Lucero no se salvó por casualidad, perdió un partido de truco y se fue temprano a la casa. También militante de la Celeste, muy cercano, muy arrebatado. Tenía un tío que era capataz, quería que le tiroteáramos la casa, llamamos al responsable pero no daba la cosa para hacer eso, le decíamos aguántatela, pero él quería a toda costa que le tiroteáramos la casa. No fue la CNU o la triple A, fue una patota de la Armada (entrevista a SM, 2014).

Las versiones sobre las circunstancias de estos crímenes presentan algunas coincidencias. En el trabajo de investigación realizado por estudiantes avanzados y docentes de la UNLP consta:

379 *Ibidem*, Folio 32, 19 de marzo de 1976.

380 De acuerdo a las referencias de algunos de sus compañeros de militancia el *Nato* completaba sus ingresos como vendedor ambulante (Conadep, 2006: 981). Ver *Primera Página*, 24/2/2011 “Trabajador del ARS será el primer recordado en los “Mosaicos de la Memoria”, disponible en <http://www.primerapagina.com.ar/site/info-general/trabajador-del-ars-sera-el-primero-recordado-en-los-mosaicos-por-la-memoria>

381 Vivía en Berisso (Conadep, 2006: 1037).

382 Tenía 29 años. No figura en el informe *Nunca Más*.

383 “Asesinaron a tres obreros del Astillero naval y a un estudiante en City Bell”, *El Día*, 21/3/1975, tapa y p. 6.



“El operativo fue llevado adelante por la Marina con colaboración de miembros de la CNU” (Ramírez y Merbilhaá, 2015: 57). Los testimonios de algunos de nuestros entrevistados coinciden en que Andreucci reconoció a quien comandaba el grupo de tareas como el capitán Bigliardi, jefe de seguridad del ARS.

El *lock out* expulsaba nuevamente el conflicto de la espacialidad de la empresa y resentía, entre otras cuestiones, las formas organizativas de sus trabajadores. Un volante describía la situación:

Los trabajadores de Astilleros también somos víctimas, junto a todo el pueblo, del llamado “Plan Mondelli-FMI” y de la traición de este gobierno a los intereses populares. También vemos como la Marina, la nueva cara de la patronal del ARS, tanto como Carranza, están dispuestos a llevar adelante los planes gorilas y antipopulares. Nos encontramos con una nueva traición de la burocracia de ATE con XXXX a la cabeza, que ante el cierre de la fábrica y el asesinato de los compañeros guarda silencio, no llaman a asamblea y desmovilizan a los trabajadores [...]. Cuando abran la fábrica entramos todos o no entra nadie [...]. Reapertura inmediata de ASTILLEROS, sin despidos ni “sanciones”.<sup>384</sup>

Este documento hace mención a la existencia de una política patronal en el ARS o, si se quiere, “una nueva cara de la misma” que implicaba el avance de “la línea dura de la Marina”. Días antes del golpe de Estado, el directorio de la AFNE aceptó la renuncia del capitán Carranza.

¿Qué generó entre los trabajadores y militantes del ARS la renuncia de Carranza? Interpelar a los entrevistados sobre estos acontecimientos permitió acceder a diferentes consideraciones: “Ellos no aceptaban fracasar en algo, esto es muy de la Marina de Guerra, un fracaso era denostación, no aceptaban, por ejemplo, que un negrito, hijo de otro obrero, fuera y se les plantara de igual a igual” (entrevista a MP, 2014). Muy sintéticamente, otro dirigente

---

384 DIPBA, Mesa B, Carpeta 39, Legajo 35 “Coordinadora de Gremios-Comisiones Internas y Delegados en lucha La Plata, Berisso y Ensenada”, Folios 22-23, Volante “A los trabajadores y al pueblo de la zona”, 22 de marzo de 1976.

gremial sostuvo: “Fue el intento de imponer un fin de época que se llevó puesto hasta a Carranza” (entrevista telefónica a AC, 2015).

Una revista ocupada de la actividad naval editorializaba la renuncia del capitán de navío Enrique Carranza a la presidencia de la empresa AFNE en los siguientes términos:

Perdía así, no solo la industria naval un trabajador calificado, entusiasta y capaz, sino que el deterioro que provocaba su alejamiento del cargo al que le había brindado su extraordinario aporte importaba un verdadero quebranto para la marina argentina, desde que su desempeño se caracterizaba también por el criterio patriótico que ponía en él, destacándose por la defensa que hacía de la actividad de la industria naval en toda la extensión de esta, es decir, contemplando los intereses estatales y particularmente donde se confundían con el interés nacional [...].<sup>385</sup>

Sin embargo, la renuncia del director no implicó su alejamiento de la fuerza militar de la que formaba parte hacía medio siglo:

Pero, afortunadamente, tan brillantes condiciones han sido debidamente apreciadas por el Comando General de la Armada, y una muy acertada resolución ha evitado se perdiera el útil aporte que el capitán Carranza puede ofrecer a la Marina con su experiencia, capacidad y vocación patriótica. El Capitán Carranza ha sido designado Asesor Técnico del Comando General de la Armada en lo que respecta a su especialidad.<sup>386</sup>

El asesinato de militantes combativos, el cierre de la empresa y su pase a la gestión de la Armada profundizó las condiciones de quiebre e indefensión con que los trabajadores del ARS se encontraban en el inicio de la última dictadura militar. La idea de un “fin de época” tomaba claridad para muchos de los trabajadores. El alejamiento de una figura de enorme preponderancia e impronta en la conformación de una línea de gestión de la producción y de la

---

385 “Renunció el presidente de AFNE Capitán de Navío Enrique Carranza” en *Revista Marina*, n° 455, marzo de 1976, p. 13.

386 Ídem.

fuerza de trabajo fue contundente en este sentido. El desarrollo del paternalismo empresarial del capitán de navío tuvo elementos de enorme singularidad; su inscripción en lo militar revistió la construcción simbólica de la colaboración obrera de fuertes apelaciones a lo nacional y al nacionalismo por sobre las tradicionales nociones de “familia empresarial”. En íntima relación a estos cambios, la organización cotidiana de la tarea productiva y el orden fabril profundizarían sus rasgos autoritarios.

### **El Plan de Capacidades de la Armada Argentina (PLACINTARA)**

Extendidos acuerdos en el campo historiográfico señalan a 1975 como un momento clave en la configuración del proceso represivo desarrollado por la última dictadura militar (Aguila, 2008 y 2013). A su vez, su inscripción en una perspectiva diacrónica plantea la necesidad de extender los antecedentes de la estructura represiva del Estado al período dictatorial anterior, la autoproclamada “Revolución Argentina” e, incluso, a los gobiernos democráticos de la década del setenta que sentaron las bases para la incorporación de la Doctrina de Seguridad Nacional (DSN) en la formación castrense (Franco, 2012b). La DSN desplazó la preeminencia de la defensa de las fronteras nacionales ante la amenaza externa por un ideario que otorgó centralidad a la figura del enemigo interno (Ranalletti, 2011; Pontoriero, E. 2012). El proceso gradual de recrudescimiento de la legislación represiva y el fortalecimiento del aparato autoritario del Estado fueron procesos confluyentes durante la segunda mitad de siglo XX y fueron emprendidos por las distintas administraciones constitucionales y profundizados durante las diferentes dictaduras militares (D’Antonio y Eidelman, 2010).

Este conjunto de indagaciones señala la existencia de significativos hilos de continuidad a lo largo de los diferentes gobiernos en la construcción de una estrategia represiva y de disciplinamiento social, y observan a 1975 como un momento de profundización en las transformaciones de las distintas aéreas del Estado ocupadas de

las tareas de seguimiento, punición y represión del conflicto social y político (D'Antonio, 2011).

El Plan de Conmoción Interna del Estado (CONINTES) otorgó a los militares atribuciones propias de las fuerzas de seguridad, autorizaba la militarización de zonas y los allanamientos y detenciones sin intervención del Poder Judicial a partir de la división del territorio en una cuadrícula ordenada de acuerdo a un sistema de zonas, subzonas y áreas de defensa bajo autoridad militar.<sup>387</sup> Dicho esquema fue definido por el Decreto Secreto N° 2628 del 13 de marzo de 1960 de “Subordinación de las policías provinciales a las Fuerzas Armadas”. La división del territorio nacional se produjo de acuerdo al ordenamiento de los Cuerpos del Ejército (Pontoriero, E., 2015). La implementación del Plan CONINTES por parte del gobierno de Arturo Frondizi (1959-1962) contribuyó a que las cárceles se poblaran de presos políticos (casi exclusivamente varones, en este caso) que, posteriormente, fueron juzgados por tribunales militares.

Otra herramienta institucional desarrollada a los fines de judicializar y penalizar actividades consideradas “subversivas” la constituyó la Cámara Federal en lo Penal, más conocida como “Cámara del Terror” o “Camarón”, creada en 1971, por la que pasaron cientos y miles de activistas y militantes sociales y políticos (D'Antonio, 2011).

A estos instrumentos se sumaron un conjunto de artefactos legislativos que compusieron una legalidad que amparó el accionar represivo estatal. La sanción de la Ley N° 20642<sup>388</sup> en 1974 promovió un aumento de las penas por actividades caracterizadas como subversivas y encontraba inspiración en la legislación represiva de

---

387 A este respecto, la historiadora Débora D'Antonio sostiene que a lo largo de la década de 1960 y la primera mitad de 1970, bajo el manto ideológico de la DSN: “En conjunto, la política de Estado parecía dirigirse hacia un desdibujamiento progresivo de la diferencia entre las fuerzas de seguridad, de modo tal que el Ejército se convertía gradualmente en una institución omnímoda que ocupaba un espacio cada vez mayor dentro del Estado, subsumiendo a otras fuerzas de seguridad bajo su égida” (2011).

388 La Ley N° 20642 fue sancionada el 25 de enero de 1974, publicada en el *Boletín Oficial* del 29 de enero de 1974.

la dictadura previa.<sup>389</sup> Marina Franco señala que, llamativamente, la tercera experiencia peronista en el gobierno no declinó esta ley, sino que, muy por el contrario, presentó una vigencia ininterrumpida hasta 1988 (2012b).

En septiembre de 1974 fue sancionada la Ley N° 20840 de Seguridad Nacional y Actividades Subversivas. A partir de su puesta en vigencia, todos los ciudadanos que cometieran actos que alteraran el orden institucional y la paz social podrían ser puestos a disposición de la justicia.<sup>390</sup> Esta norma previó la figura de prescindibilidad para los cargos jerárquicos de la administración pública, de manera de asegurar y fortalecer los procesos de “eliminación y saneamiento” de la gestión de gobierno encarada por el peronismo, en gran medida, contra sus propios militantes.

Por otra parte, el recurso a la declaración del estado de sitio, a fin de privar de la libertad y someter a disposición del Poder Ejecutivo a los ciudadanos mediante la suspensión de las garantías constitucionales, fue creciendo en este período. Las continuas prerrogativas de este establecieron una situación de estado de excepción desde noviembre de 1974 hasta 1983, con el retorno de la democracia (Franco, 2012a: 41).

En febrero de 1975, el Ejército llevó adelante una acción contrainsurgente en la provincia de Tucumán contra el foco guerrillero establecido por el Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP), conocida como “Operativo Independencia”. El operativo se implementó a partir de una dimensión legal, conferida por el Decreto Secreto N° 261/1975, e inauguró el uso de nuevas tecnologías represivas fundadas en la ilegalidad (secuestro de personas, torturas, ejecucio-

---

389 La Ley de Defensa Nacional N° 16970 fue sancionada durante 1966. En el texto de la norma se previó la creación de nuevas instituciones bajo la égida del Poder Ejecutivo: Sistema Nacional de Planeamiento y Acción para la Seguridad. Esta normativa estableció como objetivo prioritario la articulación de la “seguridad” y el “desarrollo” en un programa de gobierno inscripto ideológicamente en un escenario “guerra contrarrevolucionaria” (Franco, 2012b: 43).

390 Ley N° 20840 de Seguridad Nacional. Penalidades para las actividades subversivas en todas sus manifestaciones. Fue sancionada el 28 de septiembre de 1974 y publicada en el *Boletín Oficial* el 2 de octubre de 1974.

nes sumarias y la desaparición de los cuerpos de las víctimas) (Garaño, 2015).

Este conjunto de normas apuntalaron prácticas represivas que confluyeron con la creciente acción ilegal de grupos integrados por personal retirado y en actividad de las fuerzas de seguridad y militantes de la derecha partidaria y sindical. Estas agrupaciones contribuyeron fuertemente a componer un clima propicio a la intervención de las Fuerzas Armadas. De este modo, la presencia en el escenario político de organizaciones tanto de izquierda como de derecha que optaron por la violencia y la vía armada fortalecieron las condiciones para el despliegue de discursos y prácticas represivas ordenadas en torno a la llamada lucha contra la “subversión”, que se volcarían en este período sobre todas las formas de la conflictividad social y política. En virtud de esto, se creó el Consejo de Seguridad Interna (CSI), presidido por la presidenta María Estela Martínez de Perón, y compuesto por los ministros nacionales y los comandantes generales de las Fuerzas Armadas (D’Antonio, 2011).

El consejo debía asesorar y proponer medidas concretas al Poder Ejecutivo. En este marco, se suscribieron los Decretos Secretos y Reservados N° 2770, 2771 y 2772 que fueron promulgados el 6 de Octubre de 1975. Mediante el Decreto N° 2770 se previó la planificación y dirección de los esfuerzos y recursos a nivel nacional para las acciones contra la “subversión”. El Decreto N° 2771 estableció colocar bajo control operacional del Ejército al conjunto de fuerzas policiales y de seguridad mediante la suscripción de convenios con las provincias. El Ejército organizó la totalidad del territorio nacional en cinco zonas de defensa con sus correspondientes subzonas, áreas y subáreas en razón de los Cuerpos del Ejército con vistas a los antecedentes provistos por el Plan CONINTES.

La Directiva N° 1/75 del CSI, dictada el 15 de octubre de ese año, dispuso que el accionar de todas las fuerzas debía de ser conjunto.<sup>391</sup> La responsabilidad primaria del desarrollo de la “contien-

---

391 La Directiva N° 1/1975 se complementó con la Directiva N° 404/75 “Lucha contra la subversión” del comandante general del Ejército, destinada a poner en ejecución inmediata las medidas y acciones para la lucha contra la subversión y el “Plan del Ejército” (Contribuyente al Plan de Seguridad Nacional), que programó la destitución del Gobierno en todo el

da contra la subversión” correspondió al Ejército, e incluyó a la conducción de la inteligencia para la “comunidad informativa” y el control operacional del territorio y de las diferentes fuerzas desplegadas en él. Esta directiva estableció, en el inciso 3, lo siguiente: “Dado que la subversión ha desarrollado su mayor potencial en los grandes centros urbanos y en algunas áreas colindantes, el esfuerzo principal de la ofensiva será llevado sobre el eje TUCUMÁN-CÓRDOBA-SANTA FE-ROSARIO-CAPITAL FEDERAL-LA PLATA”.<sup>392</sup> Esta normativa estableció, en el inciso 7 “Misiones particulares”, punto B, las funciones de la Armada Argentina, en los siguientes términos:

Operar ofensivamente a partir de la recepción de la presente Directiva, contra la subversión en el ámbito de su jurisdicción y fuera de ella en apoyo de las otras FFAA, para detectar y aniquilar sus organizaciones subversivas a fin de preservar el orden y la seguridad de los bienes, de las personas y del Estado.<sup>393</sup>

El Plan de Capacidades constituido por la Armada Argentina (PLACINTARA) a partir de la Directiva N° 1/1975 fue la herramienta que construyó la fuerza a fin de organizar su funcionamiento represivo.<sup>394</sup> Este Plan reemplazó al PLACINTARA/72 cuyo destino fue “ser incinerado en sus respectivos destinos” y, por razones de seguridad, se previó la distribución del “mínimo imprescindible de ejemplares” del nuevo plan.<sup>395</sup>

El PLANCINTARA contenía un cuerpo central de 20 fojas y 8 anexos: A) Inteligencia, B) Concepto de la Operación, C) Concepto

---

ámbito del país y la detención masiva de personas del ámbito político, económico y gremial. Ver <http://www.derechos.org/nizkor/arg/doc/botto2.html>

392 Ver <http://www.desaparecidos.org/nuncamas/web/document/militar/175.htm>

393 Ídem.

394 Plan de Capacidades (PLACINTARA) C.O.N N° 1 “S”/75, contribuyente a la Directiva Antisubversiva N° 1/75 Secreto, Copia N° 000, Comando General de la Armada, Comandante de Operaciones Navales, Puerto Belgrano, 08.00 21, de noviembre de 1975, N° de Ref. SSH-57. En adelante, las referencias a este documento se presentarán como PLANCINTARA, fecha y número de foja. Accedimos a un documento cuyas páginas (149 fojas en total) se encuentran certificadas por el capitán de navío Gabino Alberto Cueli, secretario permanente del Juzgado de Instrucción Militar, y en las cuales consta la firma y orden operativa del contraalmirante Luis M. Mendía, comandante de Operaciones Navales.

395 PLANCINTARA, 21 de noviembre de 1975, Foja 16 y Foja 18.

de cada acción, D) Jurisdicciones y acuerdos, E) Asuntos Jurídicos, F) Personal, G) Logística y H) Comunicaciones. En los anexos mencionados constan diferentes fechas en la rotulación. Fueron autenticadas y distribuidas un total de veinte copias a toda la estructura de la ARA y al Ejército (Comando Cuerpo Ejército V°, Comando Cuerpo Ejército I° y el Comando de Instituto Militares).<sup>396</sup>

El plan contiene referencias a una serie de leyes, decretos y normativas que ampararon la acción represiva bajo el manto de la “lucha contra la subversión”.<sup>397</sup> Este marco jurídico contribuyó a la construcción de un diagnóstico de “situación”:

En menos de tres años, nuestro país fue convertido en activo campo de acción de la subversión marxista por la ineficiencia del gobierno, su deshonestidad administrativa, la indisciplina laboral y el envilecimiento de la economía. Las marchas y contramarchas realizadas en todos los órdenes del quehacer nacional, prueba irrefutable de una total incapacidad para fijar objetivos serios y alcanzables, sirvieron para iniciar un acelerado proceso de desintegración de la Nación, cuyo aparato estatal y laboral

---

396 *Ibidem*, Foja 20.

397 En el texto del PLANCINTARA se enuncian como “Referencias”, entre un conjunto de normativas estrictamente militares y del CSI como la Directiva N° 1/75, las siguientes normas constitucionales: “Constitución Nacional art. 6°, 23°, 67° inc. 26, 86° inc. 15, 17 y 19; Ley N° 14029 (Código de Justicia Militar) art. 133; Decreto N° 15385/44 Creación de Zonas de Seguridad; Ley de Defensa Nacional, art. 43; Decreto Ley N° 17098/66 Soberanía Argentina en el Mar Adyacente; Decreto Ley N° 17531/67 Ley de Servicio Militar; Decreto Ley N° 18711/70 Ley de Fuerzas de Seguridad; Ley N° 20318 Servicio Civil de Defensa; Ley N° 20524 Ministerios Públicos; Decreto N° 1698/73 Creación de los Comandos Generales del Ejército, La Armada y la Fuerza Aérea; Decreto Ley N° 17649/63 de Movilización; Ley N° 46 (modificación Ley N° 20661) Jurisdicción de los Tribunales Nacionales; Decreto N° 905 “S”/74 Hipótesis de Conflicto Grave N° 1en el Marco Interno; Ley N° 20642 Modificaciones del Código Penal de la Nación; Decreto N° 1454/73 Ilegalidad del denominado Ejército Revolucionario del Pueblo; Decreto N° 2452/75 Ilegalidad de la denominada Agrupación Montoneros; Decreto N° 261/75 Ejército procederá a ejecutar acciones anti-subversivas en Tucumán; Decreto N° 1368/74 Implantación del Estado de Sitio; Decreto N° 2770/75 Constitución del Consejo de Seguridad Interna; Decreto N° 2771/75 Personal y medios policiales y penitenciarios provinciales pueden ser colocados bajo control operacional del Consejo de Defensa; Decreto N° 2772/75 Las FF.AA. ejecutarán medidas militares y de seguridad para aniquilar el accionar subversivo” (PLANCINTARA, 21 de noviembre de 1975, Fojas 1 y 2).



mostraba dirigentes inmorales y de escaso nivel intelectual, urgidos por ambiciones de todo tipo.<sup>398</sup>

La jurisdicción de la ARA comprendió el mar, los ríos navegables, sus riberas, zonas portuarias y la zona territorial circundante a las bases y establecimientos en tierra. De este modo, el esquema organizativo abarcó las regiones circundantes a su propia infraestructura y “al agua”, como su elemento natural de acción. El PLACINTARA estableció que los comandos, organismos y dependencias de dicha fuerza constituirían, a los fines de combatir la subversión, una “sola Zona de Defensa”. En el anexo A, Apéndice I describió “Áreas de Interés y Agencias de Colección”; en el punto N° 5 indicó como área de “interés principal” a las localidades de Berisso y Ensenada, y a la ciudad de La Plata como área de interés secundario. La ARA estableció un total de 11 áreas de interés principal: Punta Alta y Bahía Blanca; Capital Federal y Gran Buenos Aires; Zárate; Puerto Belgrano; Ensenada y Berisso; Mar del Plata; Trelew, Rawson y Puerto Madrin; Ushuaia, Río Gallegos y Río Grande; Verónica; Puntos del Litoral y vial.<sup>399</sup>

Su “Misión” indicaba: “Operar ofensivamente contra la subversión en el ámbito de la propia jurisdicción y fuera de ella en apoyo de otras FF.AA. detectando y aniquilando las organizaciones subversivas a fin de contribuir a preservar el orden y la seguridad de los bienes, de las personas y del Estado”.<sup>400</sup> En términos estratégicos, su ejecución previó la “organización” de un total de 11 fuerzas de tareas (FT).

La Fuerza de Tareas 5 (FT5) “Agrupación Río Santiago” incluyó en su zona de incumbencia e infraestructura: la Escuela Naval Militar (ubicada frente al ARS, cruzando el Río Santiago); el Liceo Naval Almirante Brown; el Hospital Naval Río Santiago; el Batallón de Infantería de Marina (BIM) N° 3; Prefectura La Plata; el Centro de Incorporación y Formación de Conscriptos

398 *Ibidem*, 21 de noviembre de 1975, Foja 6.

399 *Ibidem*, 9 de abril de 1980, Fojas 1 y 2 del Apéndice al Anexo A.

400 *Ibidem*, 21 de noviembre de 1975, Foja 8.

de Infantería de Marina; y Dependencias con asiento en La Plata, Berisso y Ensenada.<sup>401</sup>

El encriptamiento en la descripción de misiones y funciones de la FT5 sobre el área de Río Santiago constituyó un escollo a la hora de establecer cuáles fueron los marcos de la acción represiva de la ARA en esta región.<sup>402</sup> El Anexo D “Jurisdicciones y Acuerdos” explicitó los ámbitos de incumbencia de cada una de las FT. A la FT5 le correspondió:

2.5.1. Establecimientos XXXX y áreas ubicadas en la zona de Río Santiago. Hospital Naval Río Santiago, Batallón de Infantería N° 3, Astillero Naval de Río Santiago, Prefectura Naval, Destilería de YPF en Dock Central y zona XXXX. 2.5.2. Aeródromo de XXXX de los partidos de Berisso y Ensenada XXXX jurisdicción vecina.<sup>403</sup>

La puesta en práctica de la acción represiva a nivel regional fue desarrollada en el Anexo B. Punto 1.1:

La complejidad de la subversión y las características del enemigo imponen la necesidad de emplear los medios de la ARMADA disponibles en su jurisdicción con la más amplia libertad de acción e iniciativa regional, para intervenir en todas aquellas situaciones en que puedan existir contracciones subversivas.<sup>404</sup>

La historiadora Gabriela Aguila ha señalado en distintos trabajos la importancia de la dimensión regional para acercarnos a una mayor complejidad en el conocimiento de la instrumentación de procesos represivos desarrollados en todo el país durante la última dictadura (2013). Al respecto, indica:

...las variaciones y diversidades locales y/o regionales en la implementación de la represión fueron tan importantes como la

---

401 *Ibidem*, Foja 4.

402 La totalidad de las acciones correspondientes a cada FT se encuentra descripta con una codificación numérica: 3.1.1 en forma correlativa hasta el 3.4.3. PLANCINTARA, 21 de noviembre de 1975, Foja 20.

403 *Ibidem*, Anexo D, Foja 3.

404 *Ibidem*, Foja 1 de Anexo B.

sistematicidad del accionar represivo diseñado e implementado desde el Estado. Ello obliga a considerar no solo las relaciones entre el diseño del plan “desde arriba” desde el aparato estatal/nacional y su implementación a escala local/regional sino también la disponibilidad de recursos y los variables grados de autonomía en el accionar de las fuerzas intervinientes (2013: 99).<sup>405</sup>

El plan “desde arriba” de la ARA se desarrolló en el PLANCINTARA. El esquema organizativo para la totalidad de la estructura de la fuerza, las estrategias generales y las áreas de incumbencia quedaron plasmadas en este instructivo. La puesta en práctica de la acción represiva descentralizada en el territorio de la FT5 incluyó al Astillero Río Santiago. En este marco, la caracterización del estado de situación como de “indisciplina laboral” ubicó al ARS en una situación clave: una empresa bajo gestión de la ARA que en el período inmediato anterior mostraba un proceso de pujante organización sindical de base que sirvió de andamiaje para que sus trabajadores cuestionaran el uso del espacio fabril, el régimen de autoridad y el orden industrial en general. En este marco, los obreros emprendieron principalmente conflictos por el nivel salarial y, de forma creciente, enunciaron demandas referidas a las condiciones de trabajo. El colectivo obrero, al que la dirección empresarial presentaba como fruto de su esfuerzo por instrumentar instancias de capacitación y políticas de retención en los momentos de caída de la producción, aparecía desafiante e indisciplinado. El conjunto de innovaciones en los comportamientos colectivos de los trabajadores del astillero resultó para los marinos, imbuidos sus oficiales de la doctrina del enemigo interno, fuertemente revulsivos. Estas circunstancias se agravaban con las sospechas sobre la colaboración de algunos trabajadores en el atentado contra la fragata Santísima Trinidad.

---

405 Los estudios que abordan los procesos represivos desde una perspectiva regional enfatizan la importancia de la descentralización operativa de los distintos circuitos represivos y la autonomía relativa de las distintas fuerzas que, a su vez, confluyeron con los parámetros generales de la organización de la represión a escala nacional (Aguila, 2008; Zapata, 2014).

¿Qué nos permiten conocer los documentos militares sobre los casos singulares como una empresa?, ¿qué iluminan y qué obturan este tipo de fuentes sobre acciones represivas específicas?, ¿podemos, a partir del plan de capacidades de la ARA, reconstruir, al menos parte, la estructura represiva que accionó sobre los militantes y representantes sindicales del astillero? y, desde la reconstrucción del caso, ¿podemos proyectar el funcionamiento represivo de la ARA desde el astillero hacia la región?

El PLANCINTARA indicó la conveniencia y necesidad de garantizar una amplia libertad de acción e iniciativa regional para la tarea represiva; en la práctica, esto implicó una enorme discrecionalidad en el desarrollo de la acción y en la construcción de dispositivos represivos. La incumbencia institucional de la ARA en la empresa y el entramado territorial en el que el astillero se encontraba emplazado, área natural de acuerdo al plan de capacidades para el arma, fueron factores de profundización de las condiciones de indefensión de sus operarios. La voluntad represiva de la FT5 sobre los trabajadores del astillero tuvo proyección regional y se ancló en percepciones de larga data sobre la pertenencia de la empresa a la fuerza.

Ante los procesos de organización, demanda y conflicto, la estrategia empresarial integradora fue desplazada por prácticas disciplinadoras y la intervención de la ARA pudo observarse en una temporalidad que se correspondió más con las necesidades de la dirección de la empresa de avanzar en el disciplinamiento que con la coyuntura regional o nacional. Su primera expresión versó sobre la profundización de divisiones y fracturas de larga data en el colectivo de trabajadores, promovió la expulsión y repudio de los sectores combativos que habían liderado la conflictividad de base a partir de la medida de mayor potencia: el *lock out*. El nuevo ordenamiento en las relaciones de fuerzas que el cierre del astillero generó le permitió a Carranza asegurar en el tiempo la militarización de la empresa a fin de establecer nuevamente el uso hegemónico de la espacialidad. El conjunto de acciones disciplinadoras de la gerencia militar del astillero promovieron las condiciones en que el colectivo de trabajadores afrontó la llegada de la última y más sangrienta experiencia dictatorial en la Argentina.

## Capítulo 7. Clausura y represión

A partir del 24 de marzo de 1976 la Armada Argentina desplegó una represión de magnitudes brutales sobre el colectivo obrero del ARS que conllevó un potente disciplinamiento en el interior del espacio productivo y tuvo proyección sobre la región.

La etapa histórica que se inició con el derrocamiento del gobierno de María Estela Martínez de Perón inauguró una serie de procesos sociales y económicos que, en paralelo a la implementación del terror de Estado, promovieron la reconfiguración del sector industrial, una redistribución regresiva del ingreso de profundidad inédita y una reducción de las posibilidades de organización y lucha de la clase trabajadora sin precedentes en la historia argentina (Basualdo, Barragán y Rodríguez, 2010). El patrón de acumulación vigente durante las cuatro décadas previas, la industrialización por sustitución de importaciones, fue desplazado por un régimen basado en la preeminencia de la actividad financiera por sobre la productiva.<sup>406</sup> En términos generales, es posible sostener que las consecuencias fueron un cuadro social de profunda desigualdad que destinaría a los trabajadores la participación en el ingreso más baja desde la irrupción del peronismo en la vida política argentina (Schorr, 2013: 75).

---

406 El cambio del patrón de acumulación de capital implicó una desindustrialización en términos agregados (hubo un descenso en la participación del sector industrial en el PBI), que tuvo, además, un impacto heterogéneo sobre las distintas ramas y provocó un proceso de concentración económica, es decir, la industria dejó de ser el núcleo dinamizador de las relaciones económicas y sociales, así como el sector de mayor tasa de retorno de toda la economía (Basualdo, 2006).

Paula Canelo, respecto de la implementación de las transformaciones estructurales de la economía, analiza los enfrentamientos entre sectores de las FF.AA. que promovieron políticas económicas más o menos liberales y sectores que defendieron “el aparato estatal” (2008). La autora señala la coincidencia entre sectores civiles y militares, en los albores de 1976, en torno al “sobredimensionamiento” y la “ineficiencia” del aparato estatal, su protagonismo en la larga “agonía nacional” y la necesidad de su desguace.<sup>407</sup> Estos pronósticos rápidamente entraron en contradicción con sectores de las Fuerzas Armadas que tradicionalmente concibieron al Estado, especialmente a la industria bélica, como un factor estratégico en el desarrollo de la “defensa nacional”. El crecimiento de un complejo industrial-militar había provisto a las Fuerzas Armadas de autonomía y de un amplio desarrollo en actividades económicas imbricadas institucionalmente, y había generado condiciones para el desarrollo de “una elite de funcionarios y burócratas militares en la administración y dirección de las principales empresas del Estado” (Canelo, 2008: 122):

Así, hacia principios de los años setenta la DGFM era uno de los principales complejos industriales y financieros de América Latina. El noventa por ciento de su producción se destinaba al consumo civil, tanto para el mercado interno como para el internacional, y poseía personería jurídica propia y autonomía financiera, lo que le permitía a las Fuerzas Armadas controlar un grupo importante de sociedades mixtas que se ubicaban entre las más importantes del país [...]. Hacia la década del 80 FM facturaba por año, aproximadamente, dos mil doscientos millones de dólares, lo que representaba alrededor de un 2,5 por ciento del producto interno, las fábricas militares empleaban

---

407 El redimensionamiento se implementaría en cuatro ámbitos principales: “a) la racionalización de la administración central, b) la eliminación del déficit de las empresas estatales, c) la reducción gradual y eliminación del aporte federal para cubrir el déficit de los presupuestos provinciales, d) el encuadramiento de las obras públicas en los límites máximos posibles permitidos por una financiación genuina y no inflacionaria (*Clarín*, 2/4/1976)” (Canelo, 2008: 121).

cerca de quince mil agentes, y en las sociedades en que participaban trabajaban veinte mil empleados (*La Prensa*, 13/12/1978) (ídem).<sup>408</sup>

Por su parte, Canelo observa las disputas que se desplegaron en el orden institucional implantado por el régimen entre las distintas armas.<sup>409</sup> Esta investigación ilumina dos procesos en el interior de la Armada. En primer término, la existencia de un proyecto político de Massera, que, en una primera etapa, confluyó con las “ambiciones institucionales” del arma “que procuraba ampliar la ‘gloria’ vulnerada por la tradicional primacía de los generales” (Canelo, 2008: 113). Y un segundo momento, de paulatino divorcio entre ambos, a partir de la consolidación del “autoatamiento institucional” de la ARA a los objetivos del “Proceso” una vez que el contraalmirante pasó a retiro en 1978 (Canelo, 2008: 120). La centralidad otorgada en este análisis a la figura del contraalmirante Massera y su proyecto político personal deja en segundo término la reconstrucción de los lazos y anclajes ideológicos de este con la oficialidad de la Armada, en términos de repertorios políticos existentes, tanto hegemónicos como subalternos.

En el caso del ARS, la acción represiva de la ARA se encontró imbuida del programa general de las Fuerzas Armadas y de la DSN; sin embargo, primó sobre su desempeño un conjunto de intereses vinculados a, por una parte, asegurar la implantación de una nueva racionalidad económica en razón del comportamiento colectivo del factor trabajo y su puja por incrementos salariales, y, de forma relacional, la reconstitución de la hegemonía en la empresa en su dimensión espacial y de gestión de los cuerpos.

---

408 Recordemos que la DGFM poseía el 4% de las acciones de AFNE.

409 “El primer rasgo de este modelo era el reparto tripartito del poder. Con excepción de los cargos municipales, que quedaban en su mayoría en manos de civiles afines, las intervenciones a los medios de comunicación, los sindicatos, las obras sociales, las organizaciones empresarias y los directorios de empresas públicas fueron repartidas ‘equitativamente’ entre las Fuerzas; la mitad de las gobernaciones quedó en manos del Ejército y la otra mitad se repartió en partes iguales entre la Armada y la Fuerza Aérea; mientras que la organización y el poder represivo también fueron compartimentados según criterio tripartito” (Canelo 2008: 79).

## El Astillero a partir del 24 de marzo de 1976: desaparición y muerte

Las fuerzas militares desplegaron, el mismo día del golpe, operativos de gran espectacularidad en las puertas de las principales fábricas de todo el país. Las detenciones masivas buscaron un efecto disciplinador en la clase trabajadora y en los territorios circundantes a los establecimientos fabriles (Lorenz, 2013b). A estas formas de represión, el gobierno de facto sumó la intervención de la mayoría de los grandes sindicatos, federaciones y de la Confederación General del Trabajo. Durante los primeros tres años de la dictadura, en los que se alcanzó el punto represivo más alto, se intervinieron decenas de las principales organizaciones obreras y se les retiró la personería jurídica a otras tantas (Fernández, 1984).

El 25 de marzo de 1976 se reunieron en sesión constitutiva los miembros del directorio designados por la Asamblea General Extraordinaria. Fue elegido nuevo presidente de la Empresa AFNE Federico Asensio Larrinaga.<sup>410</sup>

El astillero abrió sus puertas el día 27 de marzo, después de más de una semana de *lock out*.<sup>411</sup> El día de apertura, se realizaron controles para el ingreso de los operarios, las instalaciones fueron recorridas por vehículos con artillería mientras un helicóptero lo hizo por el aire; detrás de cada árbol se apostó un infante de Marina y en la entrada se ubicó una mesa con la lista de los trabajadores que debían ser detenidos.<sup>412</sup> Un testimonio, en el marco de los llamados Juicios por la Verdad,<sup>413</sup> detallaba: “A los detenidos los ataban de

410 Libro de Actas de Directorio N° 3 AFNE, 1975, A19830, Acta N° 166, Fondo AFNE AI. Federico Asensio Larrinaga fue vicealmirante de la ARA; al momento de su designación se encontraba en estado de retiro de la actividad. Su designación correspondió a la finalización del mandato del capitán Carranza, que se cumpliría el 30 de julio de 1976 (el período siguiente comprendía desde 29 de octubre de 1976 hasta el 30 de noviembre de 1979). Legajo del vicealmirante Larrinaga, Directorio y Comisión Fiscalizadora de Astilleros y Fábricas Navales del Estado en Fondo AFNE AI.

411 “Reanudan la actividad en el Astillero de Río Santiago”, *El Día*, 27/3/1976, p. 2.

412 Según testimonios recogidos en el marco de la investigación realizada por la CTA, las personas que integraban la lista a detener eran aquellas que habían participado de alguna forma de oposición a la conducción oficial del sindicato. Informe CTA.

413 Los Juicios por la Verdad constituyeron un conjunto de procesos judiciales penales no punitivos que se iniciaron en distintas ciudades del país (La Plata, Bahía Blanca y Mar del



pies y manos, les vendaban los ojos y los subían a un camión y los llevaban, según creo, a un barco anclado del otro lado del río, frente a Astilleros”.<sup>414</sup>

La implementación de exacerbadas y violentas formas de control interno magnificó la sensación de vigilancia y control que los trabajadores soportaban desde la mitad de 1975, lo que multiplicó su vulnerabilidad e indefensión. En los primeros días, obligaron a los trabajadores a realizar colas de cuatro horas para ingresar a su sección de trabajo, al tener que pasar por diferentes puestos de control; de igual modo, cuatro horas demoraba la salida. Una práctica implementada de forma permanente fue la requisita de objetos personales; en este contexto, los trabajadores fueron obligados a desnudarse para la revisiones con el fin de ahondar la sensación de omnipresencia del poder militar. Un trabajador nos describió estos primeros días:

Tardábamos cuatro horas en entrar y tardábamos cuatro horas en salir, porque nos hacían hacer cola a los 8.500 y había tres destacamentos militares por los cuales tenías que pasar, que tenían fotos para reconocer gente, si vos faltabas te iban a buscar a tu casa y te detenían. Y si ibas a trabajar tenías que hacer la cola de 8.500 personas y tardabas cuatro horas en hacer todos los controles, llegabas a tu puesto de trabajo, esperábamos el pito de salida, y después tardabas cuatro horas más en salir porque estaban los controles a la salida (entrevista a AC, 2009).

Un trabajador sin militancia sindical en aquel momento nos relató:

Estaban los milicos en la puerta, en el alambrado y nos revisaban uno a uno. Yo siempre cuento una historia, yo usaba el pelo largo, rubio de pelo largo, y uno de los milicos antes de ingresar

---

Plata) a fines de la década de los noventa, ante la imposibilidad de perseguir penalmente a los responsables de los crímenes de lesa humanidad y con el objetivo de avanzar en el conocimiento sobre el destino de los desaparecidos durante la última dictadura militar (Andriotti Romanin, 2013).

414 Informe CTA, p. 16. Ver: *El Argentino*, “Reconocen en Ensenada el primer centro clandestino de la Marina. Lo señalaron en la Escuela Naval. Ordenan no modificar el pre-dio”. Disponible en <http://colectivoeprosario.blogspot.com/2011/01/reconocen-en-ensenada-el-primer-centro.html>.

me decía “rubia, abrí los pies, abrí los pies” y me revisaba, y yo que le iba a decir (...). Y bueno, y después iban a tus taquillas, te acompañaban personalmente con la “matraca”, revisaban la taquilla, si vos tenías panfletos o circulares te levantaban (entrevista a NTM, 2014).

Cierta violencia sexuada, tendiente a la feminización como sinónimo de debilidad, magnificaba la indefensión de estos trabajadores fuertes, que habían construido parte de su identidad en íntima relación con la fortaleza, el valor y la hombría que desplegaron en la actividad productiva. El avance violento sobre los cuerpos de los trabajadores fue uno de los vectores más potentes de recomposición de la hegemonía militar en la empresa:

Si, si, la dictadura copó todo. Todos los gerentes, gran parte de los jefes de departamentos, el directorio completo, las fuerzas armadas hasta los dientes. Nosotros teníamos que abrir las taquillas con un tipo atrás, y un oficial que nos revisaba los papeles, nos revisaba la ropa. Nos desnudaron a todos muchas veces. Fue bravo (entrevista a AC, 2009).

La hegemonía militar en la empresa era absoluta nuevamente, el terror era su sostén y reconfiguró por los próximos años los comportamientos y las relaciones en la empresa:

El terror era multitudinario, además así como eran de discretos en un caso eran de guanacos en otro. Todos estábamos apuntados durante cuatro horas por día al entrar y durante cuatro horas al salir, y había algunos que nos vendaban y los agarraban ahí delante de toda la masa y los tiraban, los ataban atrás y los tiraban atrás de los camiones volcadores, donde va la arena, y los cuerpos caían y vos escuchabas los golpes de los compañeros, y te estaban apuntando, vos cuidado que te fusilo, era fulero. Y humillante, por ahí te caía una dotación en la oficina para ver que no tuvieras nada guardado. Muchos días así, y las noticias aterradoras de todos lados (ídem).

Una de las dos mujeres delegadas fue detenida en Ensenada y llevada hasta la empresa:

El astillero estaba cerrado desde hacía una semana, yo entré detenida sin capucha por la puerta de astillero, así que no me pueden decir que no era ahí. Entonces, porque a mí me levantaron sin capucha, no sé por qué, lo que me daba más terror. Yo me vi a la gente que veía todos los días en la guardia de astillero que estaba lleno de ellos y de otros. Esa es la detención, como todos, toca el piano, nos cagan a trompadas, te desnudan porque es una forma de denigrante. Había una pieza grande como esta llena de milicos, y vos en bolas (...) (entrevista a AMN, 2009).

La delegada pudo identificar al capitán Bigliardi, jefe de la Seguridad del ARS, como el responsable del operativo en la empresa.<sup>415</sup> Su detención ilegal transcurrió en distintos CCD de la ARA. El 24 de octubre de 1976 fue trasladada a la Unidad Penal de Devoto. En este lugar, firmó la “opción” para salir del país. Estuvo unos meses más detenida y luego viajó a Italia; no regresaría hasta fines de 1986.<sup>416</sup>

Los testimonios son coincidentes; la vigilancia y el control, la militarización, la ocupación del espacio fueron los rasgos sobresalientes de la nueva normalidad en el astillero:

Y vino lo peor, que se los llevaban en los camiones, a las mujeres, a los muchachos. Y después hacían hacer cola, y ahí ya los tenían marcados, tenían las listas de quienes tenían que sacar y quién no. La mayoría de la gente por ahí no se presentaba. Pero después había que aguantar que los llevaban a las taquillas, era un edificio largo, con taquillas de chapa donde uno ponía la ropa. Y en la parte de arriba tenía como un estante, y ahí la mayoría dejaban papeles libros revistas, y entonces cada uno que venía lo hacían ir a la taquilla y lo hacían abrir. Y el soldado estaba con la bayoneta ahí al lado, y el otro lo revisaba todo. Y hubo compañeros que se los llevaban de ahí porque

---

415 Informe CTA, p. 13.

416 Este fue el primer testimonio de una ex detenida-desaparecida que cuenta que permaneció secuestrada en la Base Naval de Río Santiago. Se encuentra disponible en <http://www.desaparecidos.org/nuncamas/web/juicios/laplata/2000/230800.htm>

tenían panfletos, porque allá largaban panfletos de todo, los leían a la hora de comer (entrevista a JCM, 2009).

Inmediatamente se sucedieron las detenciones de trabajadores y activistas.<sup>417</sup> La FT5 instrumentó detenciones transitorias –ilegales y clandestinas– en el BIM3 y en la Base Naval desde donde los detenidos sobrevivientes fueron derivados a diferentes destinos. A lo largo de 1976 fueron detenidos, y permanecen desaparecidos, 16 trabajadores; durante 1977 fueron secuestrados y permanecen desaparecidos 13 trabajadores; en 1978 registramos tres desapariciones más. Sobre los secuestros y desapariciones de otros diez trabajadores no he podido recabar datos precisos. Como mencioné con anterioridad, la información existente sobre cada uno de los casos es sumamente desigual. A esta característica general se agrega que cada acervo o archivo disponible es posible que presente diferencias en nombres, fechas y otros datos, en especial cuando los casos no fueron incluidos en causas judiciales.

En abril de 1976 fue detenido el delegado y militante de la lista Celeste, Hugo Massucco, el *Tuerto*; había sido dejado cesante de su puesto de trabajo por la Ley N° 21260 de bajas del personal por Seguridad Nacional. Permanece desaparecido (Conadep, 2006: 567).<sup>418</sup> Durante ese mes, fue detenido Jorge Omar Gallego, delegado (Conadep, 2006: 362).<sup>419</sup> El 28 de mayo fue detenido Jorge Raúl Archuf, empleado administrativo, tenía 23 años. Archuf fue secuestrado de las instalaciones del ARS –“se había encerrado en su oficina, rompieron la puerta y se lo llevaron”– y permanece desaparecido.<sup>420</sup> Armando José Bautista Colburn había trabajado como

---

417 En diferentes listados de trabajadores detenidos desaparecidos del Astillero Río Santiago figura Carlos Esteban *Laucha o Ratón* Alaye Demati (DNI 10.895.530). De acuerdo a la reconstrucción realizada, había rendido un examen para ingresar a trabajar en el astillero, pero esto no llegó a concretarse. Fue detenido el 5 de mayo de 1977, era estudiante de Psicología en la Universidad Nacional de La Plata, tenía 21 años. Permanece desaparecido (Conadep, 2006: 34).

418 En esta fuente figura como fecha de desaparición el 3 de marzo de 1977.

419 (LC 10.725.262) De acuerdo al trabajo colectivo editado por Ramírez y Merbilhá, al momento de su secuestro, Mario Oscar Gallego ya no era trabajador del ARS sino de la empresa Propulsora Siderúrgica (Ramírez y Merbilhá 2015: 99).

420 Conadep, 2006: 68 (Ramírez y Merbilhá, 2015: 59).

técnico electricista hasta su despido el 30 de marzo de 1976 bajo la llamada Ley Antisubversiva; fue secuestrado el 1° de junio de 1976 a la edad de 28 años.<sup>421</sup>

El 2 de julio fue detenido Jorge Omar Astudillo Galicia, el *Gringo*, era técnico y estudiante de Biología Marina; permanece desaparecido (Conadep, 2006: 78). Juan Carlos *Cacho* Blassetti fue detenido el 10 de septiembre de 1976; era militante de las Fuerzas Armadas Peronistas (FAP).<sup>422</sup> Miguel Ángel Soria era capataz del área de soldadura y fue detenido el 6 de junio de 1976 (Conadep, 2006: 859). El 2 de julio de 1976 fue detenido Ángel Mario Pinedo (Conadep, 2006: 717). El día 31 del mismo mes fue detenido el calafatero Ricardo Mario Noez Villafañe, tenía 31 años, había cursado estudios en la ETARS (Conadep, 2006: 635).<sup>423</sup>

Héctor Roberto Simek Vanda fue detenido el 11 de agosto de 1976, tenía 22 años y era de nacionalidad argentina/checoslovaca (Conadep, 2006: 852). El día 12 de agosto fue desaparecido Juan Carlos Silles (Conadep, 2006: 850). El día 18 del mismo mes fue secuestrado Jorge Néstor Moral Lustau, operario de gradas y militante del Partido Comunista (PC) (Conadep, 2006: 607).<sup>424</sup>

El 4 de septiembre de 1976 fue detenido y permanece desaparecido Hugo Diego Vodossoff; tenía 21 años (Conadep, 2006: 950). El día 10 del mismo mes desapareció Osvaldo Juan *Cocho* Valdéz, tenía 29 años y trabajaba como calderero en la sección de estructuras; era militante de las FAP (Conadep, 2006: 913).

El 1 de diciembre de 1976 fue detenido Mario Guillermo Cobas (Conadep, 2006: 223). El día 6 del mismo mes fue secuestrado el operario de la sección de cobrería Hugo Daniel Carzolio, era militante del Partido Comunista Marxista Leninista (PCML) y tenía

---

421 Conadep, 2006: 101 (Ramírez y Merbilháa, 2015: 73).

422 (DNI 7.802.221), no figura en el *Informe Nunca Más*. El ARS lo despidió por ausencias injustificadas tiempo después de su secuestro (Ramírez y Merbilháa, 2015: 75).

423 En el informe figura “Nuez”.

424 (LE 5.180.039) Durante su detención e interrogatorio el delegado militante de la Juventud Trabajadora Peronista, Silvio Marotte, escuchó que alguien gritó: “Me llamo Moral, soy militante del Partido Comunista y mi único delito es ser delegado de Astillero” (Montes, 1999).

25 años (Conadep, 2006: 190).<sup>425</sup> El 7 de diciembre fue secuestrado Omar Vicente Padín, quien había trabajado en la sección de calderías hasta fines de 1975; fue militante de la JTP y había participado de la Coordinadora (Ramírez y Merbilhaá, 2015: 120-121). El día 24 del mismo mes fue detenido Ricardo Mario Díaz Velazco; tenía 24 años (Conadep, 2006: 286).

A inicios de 1977, el día 23 de febrero, fueron detenidos dos trabajadores del ARS, Eduardo Roberto Bonin (Conadep, 2006: 132), delegado del taller de estructura, y Pedro Simón Campano, también delegado de sección (Conadep, 2006: 166). La delegada de la sección de computación, Matilde Itzigsohn, fue detenida el 16 de marzo de 1977; tenía treinta años y dos hijas (Conadep, 2006: 466).<sup>426</sup>

En la segunda mitad de 1977 fue detenido Jorge Cuizoa;<sup>427</sup> el 6 de junio de 1977 Carlos Roberto Passero, de 33 años (Conadep, 2006: 687). El día 9 del mismo mes fue desaparecido el delegado de sección de 39 años Jorge Máximo Real Santos (Conadep, 2006: 754). El 22 de junio fue detenido José Manuel Monteagudo (Conadep, 2006: 602). Antes de fines de 1977 fueron detenidos y permanecen desaparecidos los hermanos Icardi Ocampo, quienes habían cursado sus estudios en la ETARS; el 31 de julio, Jorge Orlando,

---

425 Hugo Carzolio fue herido en el procedimiento de detención y permaneció en grave estado en el Hospital San Martín de La Plata, desde donde fue trasladado ilegalmente. Carzolio fue reconocido como compañero de cautiverio por un sobreviviente del CCD el Atlético y también fue visto en el Olimpo. Estaba casado con una de las delegadas del ARS que en el momento de su desaparición se encontraba detenida a disposición del PEN en la cárcel de Devoto.

426 Referimos previamente el marcado tono antisemita que revistieron las agresiones a la delegada Matilde Itzigsohn. Diversos estudios han demostrado que durante la última dictadura militar en la Argentina “el origen étnico judío fue un factor contribuyente a la mayor crueldad en la tortura y eliminación”, por lo que fue caracterizado como “tratamiento especial”. El Centro de Estudios Sociales (CES) de la Delegación de Asociaciones Israelitas Argentinas (DAIA) realizó informes que señalan aspectos del tratamiento “especial” de los detenidos-desaparecidos judíos en el momento del secuestro o detención y en los CCD (interrogatorios, uso de terminología o simbología nazi, apoderamiento ilícito de bienes). Se desprende de los testimonios que, sin tratarse de un proceso de represión étnica o etnocidio, la operatoria represiva incluyó el componente étnico en el accionar de la represión política. Ver “El Informe sobre la situación de los detenidos-desaparecidos judíos durante el genocidio perpetrado en Argentina (1976-1983)”, Informe CES, Buenos Aires, noviembre de 2007. Disponible en <http://www.daia.org.ar/wp-content/uploads/2019/02/Desaparecidos.pdf>

427 No figura en el *Nunca Más*.

*Toto* (Conadep, 2006: 459), de 19 años, y el 21 de septiembre, Virginio Mario de 21 años (Conadep, 2006: 459).

El 6 de diciembre de 1977 fueron detenidos dos trabajadores. José Federico García Cuadrado de 56 años (Conadep, 2006: 374) y Edgardo Sampayo, subdelegado de la sección calderas y militante del PCML (Conadep, 2006: 819).<sup>428</sup>

Durante 1978 fueron detenidos y permanecen desaparecidos: el 26 de mayo, Mario Guillermo Cabassi (Conadep, 2006: 154); el 31 del mismo mes, Pablo Daniel Tello Biscayart, de 29 años (Conadep, 2006: 885).<sup>429</sup> El día 13 de octubre detuvieron a Catalino Martínez (Conadep, 2006: 558).

No contamos con información sobre las fechas o circunstancias de los secuestros de los trabajadores Juan Ramón Cascallares; Miguel Ángel Casciana; Eduardo Luis Crema; Cosme Denunzio; Carlos Alberto Herrera Panucci; Alberto Gustavo Jamilis, el calafatero Pedro Jacinto Rabat y Pedro Ramón Benítez.

¿Qué impacto tuvieron estas ausencias en la cotidianeidad de la empresa? ¿Qué construyó el terror en la empresa? Las respuestas a estos interrogantes contienen en sí mucho de lo inconmensurable del miedo como elemento ordenador de lo cotidiano. Sin lugar a dudas, el proceso de militarización ahogó posibilidades de reclamos, protestas y disputas; y promovió, sobre estas bases, la construcción de un nuevo orden productivo.

La cuantificación realizada en este apartado, a partir de información y datos sumamente desiguales, ofrece un total de cuarenta y dos trabajadores secuestrados ilegalmente, que en la actualidad

---

428 Edgardo Sampayo fue secuestrado con su compañera embarazada Mirta Mabel Barragán, trabajadora de la fábrica metalúrgica SIAP; la hija de ambos (se desconoce el día y lugar de su nacimiento) fue desaparecida, apropiada y recuperó su identidad en 2001. "Que sean condenados con la mayor pena. María Eugenia Sampayo Barragán, la primera en querellar a sus apropiadores", *Página 12*, 17/2/2008 y notas relacionadas del 22/2 y 5/4/2008. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-99076-2008-02-17.html>

429 En el informe figura Astilleros Quarton-Tigre (igual referencia figura para la desaparición de su hermano Tello Biscayart, Rafael Arnaldo, trabajador del mismo astillero). La misma situación confusa se presenta con los hermanos, egresados de la ETARS, Icardi Ocampo, que en diferentes fuentes figuran como trabajadores del ARS o de astilleros de la zona de Tigre. Cabe considerar la posibilidad de cierta circulación en estas empresas de los trabajadores calificados en los oficios de la industria naval.

permanecen desaparecidos.<sup>430</sup> Sobre algunos de ellos hemos podido identificar su militancia política (considerando las extendidas prácticas de ocultamiento, compartimentación y clandestinidad de las militancias en el período): dos fueron militantes de las FAP, uno del PC, dos del PCML y uno de la JTP, que en la empresa activó en la lista Celeste. Estos trabajadores estaban enrolados en diferentes expresiones partidarias o participaron en la acción sindical en la planta sin ser parte del cuerpo de delegados.

En referencia al órgano de representación sindical en la planta, pudimos establecer que fueron detenidos-desaparecidos un subdelegado y seis delegados de sección. Sin dudas, las ausencias que provocaron las desapariciones, en un marco de total impunidad e ilegalidad, fueron sustantivas en la configuración de una nueva normalidad en la empresa, asentada en el miedo y en la acción omnipresente de la ARA. El terror mostró dos expresiones complementarias: los asesinatos expuestos y los sobrevivientes.

### **El atentado al capitán Bigliardi: 5 x 1**

Un título del diario platense *El Día* consignó: “Un oficial de Marina retirado fue asesinado ayer en nuestra ciudad”. La crónica periodística detallaba:

En momentos en que los episodios de violencia parecen declinar, delincuentes subversivos dieron ayer un cruento golpe de mano en nuestra ciudad y asesinaron a un oficial retirado de Marina [...]. Víctima del atentado fue el Capitán de Corbeta (RE) Jorge Raúl Bigliardi, de 43 años [...]. El capitán de corbeta Bigliardi desempeñaba tareas en los Astilleros Río Santiago de AFNE, donde hasta hace poco había ocupado el cargo de Jefe de Seguridad.<sup>431</sup>

---

430 Las experiencias de represión a trabajadores y activistas sindicales en las empresas del Estado cuentan con exploraciones y estudios que abordan las conjugaciones específicas de la complicidad empresarial, las resistencias, los consensos y las formas de organización sindical que se desarrollaron en los distintos casos durante la última dictadura (Basualdo, 2006; Guevara *et al.*, 2010).

431 “El sepelio. Los restos del militar asesinado por delincuentes subversivos en la mañana de anteayer en nuestra ciudad fueron trasladados a la necrópolis a las 11.30 donde se hallaban



Con posterioridad al atentado que terminó con la vida del jefe de seguridad del astillero se sucedieron una serie de hechos de violencia que los trabajadores del ARS vinculan íntimamente a lo sucedido. Entre la madrugada del 18 y 19 de junio de 1976, seis trabajadores del ARS fueron secuestrados. Los seis estuvieron detenidos en el BIM 3 y fueron trasladados posteriormente a un galpón en la zona de Villa Elisa, sobre el camino que une las localidades de Punta Lara y Villa Elisa. Los cuerpos de cinco de ellos fueron encontrados sin vida con fuertes signos de torturas. Solo Juan Alberto Beker, trabajador de la sección cordería, sobrevivió a la masacre. Según el testimonio de este último, el operativo fue planificado en represalia por el asesinato del capitán Bigliardi.

Los trabajadores asesinados fueron Leonardo Diego Arias, operario de la sección “refrigeración” de barcos y militante de la lista Celeste. Había cursado estudios en la ETARS y al momento de su secuestro tenía 28 años (Conadep, 2006: 574). Juan Carlos Arriola, operario que había militado en la lista Azul y Blanca (Conadep, 2006: 179). Héctor Rolando García Dulce, supervisor y militante de la lista Celeste (Conadep, 2006: 69). José Edgardo

---

presentes autoridades, familiares y numerosos amigos del extinto. Formó guardia de honor una dotación de efectivos de Infantería de Marina” (*El Día*, lunes 14/6/1976, tapa). “Una vez colocado el féretro (cubierto con una bandera argentina) frente a la bóveda donde descansarán los restos del militar asesinado, el capellán naval capitán de corbeta Miguel Killian ofició un responso donde destacó las virtudes cristianas y humanas del capitán de corbeta Jorge Raúl Bigliardi. A continuación, pronunciaron breves conceptos para despedir los restos el capitán de fragata Guillermo José Montenegro, capitán de fragata Raúl Alberto Marino; el señor Osvaldo E. Shiller y el presidente de Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE) contraalmirante Federico A. Larrinaga”. El *Boletín del Centro Naval* publicó un apartado en mención a la muerte del capitán que nos permite contar con algunos datos de su trayectoria militar: “El capitán de corbeta Jorge Raúl Bigliardi nació el 22 de julio de 1930. Ingresó en la Armada el 20 de enero de 1947, como cadete de la Escuela Naval Militar. Ascendió a guardiamarina el 5 de diciembre de 1952 y a capitán de corbeta el 31 de diciembre de 1967. Pasó a situación de retiro efectivo el 1° de agosto de 1971. Sus principales destinos fueron: ‘Bahía Thetis’, Escuadrillas de Lanchas Torpederas, ‘Moreno’, ‘Seaver’, Dirección General de Navegación e Hidrografía, Destacamento Naval ‘Decepción’, Escuela de Aplicación para Oficiales, Centro de Concentración de Buenos Aires, Escuadrilla Fluvial, ‘La Argentina’, Escuela Naval Militar, ‘Yamana’, ‘Azopardo’ y Escuela de Guerra Naval” (en “Apartado Notas Profesionales: Capitán de Corbeta Jorge Raúl Bigliardi”, *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1976, p. 423). Cabe mencionar que en los destinos descriptos se intercalan, sin diferenciación, instalaciones de la ARA, buques y unidades navales.

Cardinale, *Coco*, técnico y militante de la lista Gris; tenía 33 años (Conadep, 2006: 74). El último de los cinco era Roberto Luciano Sanders, el *Loco*, ex secretario general de ATE seccional Ensenada por la lista Azul y Blanca y dirigente de la lista Gris. Antes de su ingreso al astillero, había trabajado en la empresa SIAM en Lanús Oeste; cuando ingresó al ARS, trabajó en la Brigada de Bomberos, luego como electricista y finalmente se desempeñó como medio oficial calderero en la sección Estructuras (Conadep, 2006: 826).<sup>432</sup>

Luciano Sanders fue un dirigente de enorme impronta entre los trabajadores. En el conjunto de las entrevistas realizadas a trabajadores y militantes del ARS se reiteran las valoraciones positivas en torno a su rol en las luchas sindicales y en las negociaciones paritarias:

Él era secretario general del gremio de Ensenada, y después se abre de la Azul y Blanca. Tenía cosas, decía, nosotros los laburantes tenemos que ser conscientes de nuestras limitaciones, somos blanditos, si nos juntamos con un jefe no nos sentamos, porque si nos sentamos después nos agrandan y nos cagan, entonces, todo duro y de parados. Y el tipo parlamentaba todo duro y de parado y se iba a la mierda porque sabía de la debilidad argumental de los compañeros, lo que no significa que no tenés razón, sino que tenés poca cintura para argumentar, entonces, para que no entrara el debate donde su debilidad los podía perjudicar, hacían todos los reclamos de parado y sin tomar café (entrevista a AC, 2009).

Por su parte, un dirigente de la Azul y Blanca detalla:

Nosotros tuvimos al poco tiempo, a un compañero que había sido secretario general, Luciano Sanders, y él fue también (asesinado). Y yo a partir de ese día dije que no iba a reconocer más a nadie, porque a mi ese día me vino a buscar la policía (...) me llevaron al departamento de La Plata y ahí donde los ponen en una heladera con bandeja. Y resulta que yo cuando entré ya no me gustó, el primero estaba en el piso con una sábana. Ese era

---

432 En Ramírez y Merbilhaá (2015: 139).

el compañero que era presidente de una agrupación en ese momento. Entonces yo le digo. Después el segundo, me abrieron era Sanders, que era el secretario general, tenía agujeros por todos lados, después estaba el otro García, y el otro si no lo podía reconocer yo, pero después con el tiempo sí que me acordaba, vivía a seis o cuatro cuadras donde vivía yo. Pero como era canoso, joven, de pelo canoso, y tenía algodones puestos por todos lados entonces no lo podía reconocer (entrevista a JCM, 2009).

¿Qué efectos tuvo entre los trabajadores y militantes del astillero el asesinato brutal de uno de los representantes sindicales de base que era depositario de los valores de fortaleza, hombría y combatividad que ordenaban las nociones de prestigio en el astillero? El acuerdo registrado entre los entrevistados sobre el accionar de la “patota” de la Armada en el secuestro y asesinato de estos trabajadores bajo la lógica del “5 X 1” por la muerte de Bigliardi, al haber transcurrido más de tres décadas de los hechos, muestran una enorme contundencia. El testimonio del único sobreviviente sustentó esta interpretación de los hechos:

Me meten la capucha, me atan de pies y manos, me suben al Falcon. Hicimos un recorrido a un lugar donde nos esperaba una camioneta. Me tiran sobre la caja del vehículo, palpo los cuerpos de los otros detenidos, uno es Luciano Sanders que se queja porque tiene una pierna rota [...]. Llegamos a un lugar próximo a City Bell o Villa Elisa, el ferrocarril pasaba muy cerca, se escuchaban tableteos de armas, había muchos árboles. Nos metieron en un galpón, había una carretilla [...]. Éramos seis secuestrados, del otro lado había más personas. Estábamos en un galpón dividido por un tabique, yo estaba con García y Arriola. Yo trabajaba en el sector donde se estaba construyendo la fragata misilística Santísima Trinidad, ellos querían saber quiénes habían colocado el explosivo en la nave.<sup>433</sup>

---

433 El testimonio consta en Informe CTA, pp. 17-18. Sobre los ejecutores del atentado a la fragata Santísima Trinidad y su posterior “incorporación” y colaboración con la ARA en los grupos de tareas ilegales que funcionaron en el marco del GT 3.3 de la ESMA.

Las versiones que complementan este testimonio manifiestan que el operario sobrevivió por estar ubicado sexto en la línea de formación, dado que a los secuestradores les interesaba aplicar un “cinco por uno” de modo de ampliar el terror entre los trabajadores.<sup>434</sup>

Una circular de la empresa AFNE N° 18/76 refirió a los hechos en los siguientes términos:

En momentos en que estamos todos empeñados en la tarea de reorganización nacional que nos compete, en procura de un mayor bienestar general, la subversión intensifica su acción disociadora y siega vidas en el ámbito de nuestra Empresa, con el siniestro objetivo de atacar nuestra forma de ser cristiana, noble, generosa; respetuosa de las ideas y responsable de sus acciones. Astilleros y Fábricas Navales del Estado, por mi intermedio, deplora profundamente la pérdida de vidas sufridas en su seno y, al mismo tiempo no puede silenciar su repudio más categórico a todo tipo de extremismo, que no persigue otro fin que el doblegar voluntades; debilitar conciencias y sembrar el caos para obtener el campo propicio a su trágica intención paralizante. En tan tristes circunstancias, es cuando se hace más necesario que nunca el mantenerse unidos y serenos, sabiendo que, con el trabajo fecundo de cada día, se esgrimirá el arma más poderosa que se pueda oponer a tal vil flagelo. Es por ello que exhorto a todo el personal, sin distinción de jerarquías a perseverar, como en todas las horas difíciles, en sus respectivas tareas, con el convencimiento que de esa forma, harán su mejor aporte para erradicar definitivamente de nuestra Patria, tan tremendo mal.<sup>435</sup>

El exhorto de la nueva dirección de la empresa a volver a las respectivas tareas tuvo un sustento de terror. El proceso represivo de magnitudes brutales aquí apenas descripto se desplegó por toda la fábrica. La expansión del miedo fue una de las herramientas disci-

---

434 Entrevistas realizadas en el marco de esta investigación a RS, AMN, SM y AC. Los cuatro informantes coinciden en esta versión de los hechos.

435 Astilleros y Fábricas Navales del Estado, Administración Central, Circular N° 18/76, 21 de junio de 1976, firmada por el nuevo presidente de la Empresa, Federico A. Larrinaga. Fondo AFNE AI.

plificadoras que cimentaron el nuevo régimen empresarial; quienes sobrevivieron llevaron sobre sus cuerpos las marcas del terror estatal. Las víctimas fueron cuantiosas: trece trabajadores del ARS detenidos ilegalmente en los primeros días del golpe fueron puestos a disposición del Poder Ejecutivo Nacional (PEN), tres de ellos eran algunas de las mujeres que habían sostenido una activa participación en la vida sindical y política en los tres años previos; otros nueve trabajadores, representantes sindicales algunos de ellos, fueron posteriormente liberados en un marco de completa ilegalidad.<sup>436</sup>

### **Recomposición hegemónica y productividad del miedo**

La Ley N° 21301 del 28 de abril de 1976 transfirió al Comando General de la Armada el capital accionario de AFNE S.A., desde el 8 de octubre de 1969 en poder del Ministerio de Defensa.<sup>437</sup>

La Memoria y Balance del Ejercicio Económico N° 7, correspondiente al período que va del 1° de julio de 1975 hasta el 30 de junio de 1976, contó con un extenso informe sobre el desarrollo de la actividad productiva en el auge de la conflictividad de base y en el momento de instauración de la política represiva. El análisis del contexto social y político incorporó una descripción de la relación de la empresa con sus trabajadores en los siguientes términos:

Una política salarial, plena de contradicciones, originó una situación caótica en la materia. Se dictaron una serie de disposiciones legales fijando el monto y concepto de los incrementos salariales, los que de inmediato se vieron distorsionados por la realidad existente que se tradujo en nuevos incrementos en las remuneraciones, otorgados fuera de las normas dictadas por las autoridades competentes. Los mecanismos y disposiciones le-

436 La cuantificación de procesos represivos resulta en una empresa harto dificultosa; gran parte de los sobrevivientes han testificado en distintas instancias judiciales a lo largo de los años. Consideramos este proceso en construcción.

437 El presidente de AFNE inició un proceso de modificación de la estructura “orgánico-funcional” de la empresa. Disposición AFNE N° 20/76, 6 de mayo de 1976, Fondo AFNE AI.

gales vigentes en el sector público para la regulación y control de la política salarial fueron desbordados.<sup>438</sup>

El primer fragmento de la memoria refiere al período del ejercicio económico que se correspondió con la etapa final del gobierno constitucional y las políticas de precios y salarios que este sostuvo, en medio de una crítica situación inflacionaria. En referencia a la cuestión salarial, continuaba:

La responsabilidad y la facultad de decisión, factores estos que constituyen características inseparables de los que deben ejercer la máxima conducción política, se desagregaron y la empresa debió adoptar por sí, para evitar riesgos mayores, medidas que escapaban a su nivel de decisión. Ello significó para AFNE múltiples perjuicios económicos, que no solo incidieron en el período de la presente Memoria sino que se proyectarán hacia el futuro por todo el lapso en que estén vigentes los contratos ya firmados y que contemplan como cláusulas de ajustes de precios variaciones producidas en el rubro de mano de obra, derivadas únicamente de las disposiciones dictadas por el Poder Ejecutivo Nacional.<sup>439</sup>

Las disputas establecidas en torno al sostenimiento del nivel del ingreso se complementaron con una práctica, relativamente extendida, de la clase trabajadora en la etapa: el ausentismo. De este modo, las nuevas autoridades del ARS describieron la situación en los siguientes términos:

Las disposiciones contenidas en la Ley de Contratos de Trabajo, sumadas a las que se incluyeron en los convenios colectivos, a las dictadas por el Poder Ejecutivo Nacional y a las dispuestas de hecho por las organizaciones gremiales, originaron un elevado incremento del ausentismo, donde los paros masivos de adhesión y/o de protesta ante determinados sucesos de tipo político, económico, social o gremial y la declaración de días no labora-

---

438 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 7, 1° de julio de 1975-30 de junio de 1976, Fondo AFNE del AI.

439 Ídem.

bles pagos tuvieron un rol preponderante. El ausentismo promedio del último período alcanzó al 37%, cifra que por sí sola muestra la imposibilidad de planificar seriamente un proceso productivo, que se vio encarecido de diferentes formas, pues se incrementaron los costos de la mano de obra por ausentismo pago, disminuyó el porcentaje de absorción de los gastos fijos al tener menor cantidad de horas productivas, y se elevaron los costos de producción al no poder formar equipos y/o cuadrillas de personal, ante la constante y sistemática inasistencia de sus integrantes.<sup>440</sup>

Sin lugar a dudas, en el imaginario de la oficialidad de la ARA presente en el astillero, este comportamiento se vinculaba a un avanzado nivel de indisciplina y era una práctica a eliminar con la recomposición de la autoridad. El documento nos permite indagar con mayor profundidad en un ideario que apela a las nociones de “enemigo interno” y del “subversivo”:

Posiciones ideológicas extremas, de distinto signo, pero contrarias a nuestro sentir nacional, desembocaron en atentados contra las instalaciones físicas, y contra la vida de nuestro personal. Un buque seriamente dañado, un muelle parcialmente destruido y el secuestro y asesinato de operarios y jefes, son una acabada muestra de la acción subversiva, cuyo objetivo en estos casos concretos está perfectamente claro: se intentó destruir un medio de nuestro potencial marítimo y las vidas de nuestros hombres, como si ambos no pertenecieran al acervo nacional.<sup>441</sup>

Seguidamente, el documento describe qué orden procuraban restaurar y en qué claves interpretaron los marinos el estado de organización y movilización que estos trabajadores habían consolidado en el trienio 1973-1975:

El orden, el respeto por las jerarquías y la continuidad y eficiencia en la labor diaria, constituyen los principios fundamentales de toda actividad, máxime en empresas donde la participación

---

440 Ídem.

441 Ídem.

de la mano de obra es muy importante. El desorden, el ausentismo, el desconocimiento de las jerarquías, y la práctica constante, encubierta a veces y desembozada otras, de hechos atentatorios contra la productividad, constituyeron una habitualidad frente a la cual, y esto es muy riesgoso, se llegó a perder nuestra capacidad de asombro.<sup>442</sup>

La interpretación de la dirección de la empresa se inscribió en aquellas definiciones de la Armada Argentina y del conjunto de las Fuerzas Armadas en torno a la existencia de elementos “disolventes” del ser nacional que operaron en el seno de clase trabajadora. El enemigo subversivo había desplegado su acción sobre un conjunto de operarios y técnicos a los que la empresa había destinado tiempos y recursos de acuerdo a sus necesidades productivas y a su proyecto de nación. En este contexto, los marinos apelaron a los recursos disponibles en su formación en la doctrina de Seguridad Nacional. La anomia, de acuerdo a estos oficiales, dominaba el comportamiento obrero:

Una legislación irracional, y una absurda e interesada interpretación de las disposiciones legales, restó también confianza en la justicia, como medio idóneo para regir las normas de convivencia. Proliferaron los robos de materiales y equipos y en los casos en que sus actores fueron descubiertos, los fueros gremiales de que gozaban y/o la acción intimidatoria ejercida a cualquier nivel, los sustraía del marco judicial común. Una negación de la democracia y de la igualdad y una afirmación de la soberbia y la demagogia parecieron constituir los pilares de los principios en vigencia.<sup>443</sup>

Este fragmento refiere a las acusaciones por robo de materiales cursadas en 1975 contra el dirigente sindical Luciano Sanders. Respecto de estas imputaciones, los marinos no lograron comprobar su culpabilidad (Ramírez y Merbilhaá, 2015). Sanders había renunciado al cargo de secretario general de la Seccional de Ensenada por diferencias políticas con la conducción de la lista Azul y Blanca

---

442 Ídem.

443 Ídem.



y había retornado a sus tareas en el astillero. Resulta inverosímil la aseveración sobre el comportamiento intimidatorio por parte de este militante gremial, que había desistido de su pertenencia y respaldo institucional.<sup>444</sup>

El documento continúa con la descripción del estado de situación previo al 24 de marzo de 1976:

Una crisis de fe y de confianza invadió gran parte de nuestros cuadros. El desaliento y el pesimismo ante la repetición de hechos negativos y la imposibilidad de encontrar soluciones permanentes a los problemas diarios, incidió notablemente en el rendimiento de todos los sectores y ejerció una pernicioso influencia especialmente entre los más jóvenes, a cuya formación técnica y humanística, AFNE dedicó permanentemente importantes recursos materiales y humanos.<sup>445</sup>

Este proceso tuvo para los oficiales un enclave regional:

La ubicación geográfica del principal establecimiento fabril, el Astillero Río Santiago, en una zona ideológicamente organizada, mostró la participación activa de diferentes comisiones de distintos establecimientos de la zona, pertenecientes al sector público y privado, y la infiltración interna y externa de elementos adiestrados (de extracción gremial y universitaria) que no solo actuaron por sí, en su calidad de pseudo operarios de la empresa, sino que influyeron notablemente en parte del personal, utilizando como banderas, entre otras, la crítica situación económica, que si bien constituía un hecho real, escapaba al área de responsabilidad de la empresa.<sup>446</sup>

Este diagnóstico buscaba explicar las razones del Ejercicio Económico N° 7, el primero en que la empresa mostró resultados negativos:

---

444 Algunos de los documentos correspondientes a los sumarios administrativos producidos por la empresa se encuentran disponibles en el Fondo AFNE del AI.

445 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 7, 1° de julio de 1975-30 de junio de 1976, Fondo AFNE del AI.

446 Ídem.

Ante el cuadro descrito, e iniciado ya a nivel nacional un proceso de reorganización, AFNE ha adoptado una serie de medidas tendientes a reafirmar su vocación de liderazgo y contribuir al desarrollo de nuestro país mediante la utilización razonada y racional de toda su infraestructura humana y material, al servicio de los objetivos que motivaron su creación y que permanecen vigentes e inalterables.<sup>447</sup>

Asegurar un uso racionalizado de la fuerza de trabajo se volvió imperioso para los marinos:

En tal sentido fue posible apreciar, a partir de entonces, un aumento en la productividad de la Empresa, especialmente en el Astillero Rfo Santiago que fue el sector donde más han incidido las circunstancias precedentemente señaladas. Este aumento de la productividad se ha manifestado en un crecimiento del tonelaje de acero procesado y en un mayor rendimiento en el alistamiento de las distintas unidades en construcción. Asimismo, se notó una disminución del índice de ausentismo, aspecto este que se espera mejorará aún más en función no solo de las modificaciones introducidas en las disposiciones legales en materia laboral sino, también, por las medidas de orden interno adoptadas en tal sentido.<sup>448</sup>

¿Cuáles fueron las medidas de orden interno que aseguraron a la empresa este aumento de productividad? ¿Cómo reconfiguraron las experiencia de los trabajadores en este sentido?

Silvio Marotte, delegado de sección y dirigente de la lista Celeste, fue secuestrado y desaparecido en dos oportunidades. En la primera de ellas, en el marco del conflicto de octubre-noviembre de 1975 y luego de estar en la clandestinidad, fue puesto a disponibilidad del Poder Ejecutivo Nacional y trasladado a la Unidad Penal N° 9, donde permaneció detenido hasta febrero de 1976. Al salir en libertad, por razones de seguridad, no regresó al astillero, se fue a vivir a la provincia de Entre Ríos; en agosto de 1976 fue secuestrado nuevamente y

---

447 Ídem.

448 Ídem.

desaparecido, y estuvo detenido en distintos CCD. Meses más tarde fue liberado. Sus captores le informaron que debía presentarse en el astillero; le indicaron: “Cuando salgas de acá andá a tu casa, cuidate, no te metas en nada pero tenés que ir a astilleros, te van a hacer entrar y te va a atender una persona” (entrevista a SM, 2014). ¿Qué intereses tenían sus verdugos en la exigencia a este hombre de presentarse en una empresa que lo había despedido en marzo de 1976?

Entonces hice eso, fui, me presento, Marote, me hacen pasar y me llevaron a ver a el contraalmirante Schiller, me recibe Schiller (...) no era presidente de la empresa, él tenía su puesto en inteligencia, y bueno (...) el telegrama me lo mandaron el 26 de marzo de 1976 (...) pero me pasearon por el astillero, me hicieron dar la vuelta por todo el astillero, como diciendo a la gente acá está el líder de ustedes, me pasearon por todo el astillero, no se acercó nadie, nadie vino (ídem).

El miedo imperó en el astillero en los años siguientes. Silvio Marotte estuvo detenido-desaparecido durante tres meses, durante los que fue torturado repetidamente e interrogado sobre el atentado a la fragata Santísima Trinidad. Cree que una parte de su detención fue en la ESMA. Su exhibición, con claras muestras de torturas y deterioro físico, su “paseo” por todo el astillero fue una muestra de las consecuencias que afrontaron aquellos que alteraron al “orden” militar de la empresa. Exhibir el cuerpo derrotado del “más fuerte” tuvo un objetivo pedagógico y disciplinador sobre el conjunto de enorme potencia.<sup>449</sup>

En este marco, la pregunta en torno a las posibilidades de la acción obrera requieren, en primer lugar, de la contextualización general del conjunto de medidas que la dictadura impuso a la sociedad y a la clase trabajadora en particular.<sup>450</sup> El conjunto de medidas

---

449 Cabe mencionar que las dimensiones físicas de SM son aún hoy significativas; con casi dos metros de altura, su cuerpo derrotado después de tres meses de torturas en un centro clandestino sin dudas debió buscar impacto en una fábrica donde la fortaleza física era parte inalienable de la construcción de prestigio.

450 Un análisis sobre el conjunto de medidas políticas, económicas y represivas que afectaron al conjunto de la clase trabajadora y específicamente al movimiento obrero organizado (Basualdo, Barragán y Rodríguez, 2010).

implementadas tuvieron un impacto profundamente negativo sobre la clase trabajadora al restringir sus posibilidades de organización y lucha, al mismo tiempo que erosionaban fuertemente su poder económico, político y social. Pese a esto, importantes sectores desarrollaron formas de organización y protesta, que fueron variando y cambiando a lo largo del período junto con la intensidad de la política represiva y la percepción de los márgenes de acción.<sup>451</sup> Un interrogante que me acompañó largamente a lo largo de investigación versó sobre si en esos años los trabajadores lograron organizar y poner en práctica alguna resistencia en el astillero; las respuestas fueron contundentes:

No, qué va levantar, el que levantaba la voz lo cortaban de raíz, lamentablemente lo único que hacían era ir y preguntar si tenían conocimiento de fulano de tal, o la gente venía de afuera para ver si alguno de los compañeros estaba escondido como para que la familia tuviera conocimiento o se quedara tranquila. Al contrario, cuando se volvió a ingresar al astillero los soldados caminaban por encima de las taquillas, y uno abajo, tratábamos de ni moquear (...). Si nosotros organizamos algo mañana estamos poniendo en bandeja la cabeza de un montón de compañeros que ellos están esperando que hagamos algo. Si los compañeros mañana hacen una asamblea yo creo que uno tiene que ponerse al frente, sino más vale irse o esconderse por ahí (entrevista a JCM, 2009).

Otro informante nos refería:

No, no había nada. Había unas conversaciones muy truchas de legitimación, había una casi asamblea (...) cambian las prácticas. Todos nosotros perdemos el habla. Cerco de silencio autocensura (...) Estábamos cagados hasta las patas. Y bueno humillaciones constantes. Una de las cosas que produce la humillación es

---

451 Abordar en detalle las formas y contenidos de un debate de trascendencia en el campo de la historia reciente como es la controversia sobre la “resistencia” obrera en dictadura supera ampliamente las posibilidades de este trabajo; las referencias ofrecidas dan cuenta algunas investigaciones consideradas esenciales para su abordaje (Barragán, 2011; Dicósimo, 2006; Falcón, 1996; Pozzi, 1988).

que se la pasen diciendo que no valés nada. Entonces se va para el lado de la autoestima. Y el terror del Estado no responde a ningún valor (entrevista a AC, 2009).

La desaparición y el asesinato de militantes, la expulsión, el despido y la renuncia masiva de trabajadores, algunos de los cuales veían en peligro sus vidas dada su actividad política y sindical, modificaron el funcionamiento de la fábrica, su composición humana y política. La apertura del astillero, el 27 de marzo de 1976, enfrentó a los operarios a la erradicación de sus representaciones y sus estructuras afectivas y vinculares en el lugar de trabajo. La acción represiva, mediante un accionar ejemplificatorio, tuvo como objetivo el disciplinamiento, la desmovilización, la recomposición del orden de las relaciones patronal-trabajadores, asegurar el uso hegemónico del espacio fabril y obturar toda forma de resistencia individual y colectiva de los trabajadores de la empresa.

## Desinversión y expulsión de la fuerza de trabajo

A partir del Ejercicio Contable N° 8 (1° de julio de 1976 al 30 de junio de 1977) y hasta el Ejercicio Contable N° 10 (que culmina el 30 de junio de 1979) es posible relevar una nueva y recurrente dificultad en torno a la cuestión trabajo.<sup>452</sup> Un fenómeno novedoso

---

452 En enero de 1977 la Junta Militar dispuso una nueva batería de leyes laborales. Entre ellas, implementó la Ley N° 21476 de Modificación de Convenios Colectivos de Trabajo de las Empresas y Organismos del Estado con el objetivo de modificar las “Cláusulas de privilegio”. En la práctica, esta modificación significó para los trabajadores: “La anulación de normas y cláusulas que determinaban horarios y regímenes de trabajo, licencias especiales, la eliminación de becas financiadas por estas empresas y de las bolsas de trabajo. En cuanto al rol sindical, se prohibió la participación de los representantes sindicales en las promociones laborales, es decir, la participación de la parte obrera en la fijación de los planteles de trabajo, la distribución y la definición de la cantidad de cargos y puestos laborales, la discriminación de tareas y la definición de las coberturas de vacantes definitivas y transitorias, entre otras funciones” (Barragán, 2011: 299). Sobre la medida, ver las siguientes notas periodísticas: Solicitada publicada por el Ministerio de Trabajo de la Nación dirigida “A la opinión pública”, *La Opinión*, jueves 27/1/1977, p. 15; “Modificanse convenios de gremios estatales”, *La Opinión*, 21/1/1977; “En un intento por evitar conflictos. Siete pautas para aplicar la Ley 21476”, *La Opinión*, 9/1/1977, p. 12, y “Procuran evitar conflictos”, *Clarín*, 22/1/1977.

so se fue consolidando: el éxodo de mano de obra calificada. Para la empresa, contener este proceso presentó enormes dificultades en razón de las limitaciones impuestas por la política salarial de la dictadura y la imposibilidad de otorgar aumentos comparables a los realizados de hecho y por fuera de toda normativa por las empresas en la región.<sup>453</sup>

La Memoria del Ejercicio Económico N° 8 revela algunos de los resultados de los cambios instaurados desde marzo de 1976: “Indicadores representativos de la reimplantación de un sistema armónico y ordenado de convivencia laboral-empresaria, lo constituyen los índices decrecientes de ausentismo, así como una serie de factores que muestran la comprensión y dedicación de nuestro personal a los objetivos de AFNE”.<sup>454</sup> La contrapartida del proceso de disciplinamiento del colectivo obrero a los fines de asegurar “un clima armónico” y la suma de los recursos humanos a “los objetivos de AFNE” fue, sin dudas, el éxodo de trabajadores: “Los niveles salariales de la Empresa son bajos y se han alejado, especialmente en los últimos meses, de los niveles zonales. Ello ocasionó, y seguirá ocasionando, a pesar de una serie de medidas adoptadas, el éxodo de profesionales, técnicos y operarios calificados, cuyo remplazo de persistir la actual coyuntura salarial, se torna prácticamente imposible”.<sup>455</sup>

El Ejercicio Económico siguiente permite acceder a algunos datos sobre la cuestión salarial y el éxodo de técnicos y trabajadores especializados:

---

453 El autodenominado Proceso de Reorganización Nacional (PRN) implementó un mecanismo de fijación de los salarios que se vinculó al cercenamiento de derechos básicos como las convenciones colectivas de trabajo. En este marco, autorizó cierta flexibilidad a las empresas respecto a los salarios fijados oficialmente, por lo que, en algunas firmas, los trabajadores recibieron salarios superiores a los autorizados (Basualdo, 2010a: 6). Gallitelli y Thompson indican que el deterioro salarial operó de forma diferenciada en el interior de la clase trabajadora. De este modo, los trabajadores fabriles de grandes establecimientos privados recibían salarios de hasta un 40% más que los de medianos y pequeños. Asimismo, detectaron que los trabajadores del Gran Buenos Aires de cualquier rama y tamaño recibían salarios más elevados que los de sus pares del interior. Dentro de cada rama de la industria se incrementó, en este período, la diferencia entre obreros no especializados y obreros especializados (1982).

454 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 8, 1° de julio de 1976-30 de junio de 1977, Fondo AFNE del AI.

455 Ídem.

El hecho de haberse resuelto en forma relativamente favorable las gestiones tendientes a lograr un mejor nivel de remuneraciones ha determinado, en los últimos meses, una disminución en el éxodo voluntario de mano de obra calificada y mejorado las perspectivas de capacitación de personal especializado. Cabe aclarar que la reducción del plantel durante el lapso en análisis fue del orden de los 370 agentes (aproximadamente el 7,5% del plantel existente al inicio del ejercicio). El índice de ausentismo disminuyó en forma significativa con respecto a ejercicios anteriores, como consecuencia de las medidas adoptadas en tal sentido.<sup>456</sup>

El último de los ejercicios económicos analizados dio cuenta de los “éxitos” relativos alcanzados por los marinos en torno al aumento de la productividad del trabajo.<sup>457</sup> Las consideraciones generales de la Memoria y Balance describieron “índices positivos”:

- Mayor facturación por agente
- Mayor tonelaje de porte bruto entregado por agente
- Mayor cantidad de acero elaborado por agente
- Disminución del ausentismo

El aumento de la productividad da cuenta del significativo avance patronal sobre el ordenamiento social y productivo de la planta, ya que en un marco de éxodo de la mano de obra, el producto era realizado por una menor cantidad de operarios.<sup>458</sup>

---

456 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 9, 1° de julio de 1977-30 de junio de 1978, Fondo AFNE del AI. En 1978, AFNE implementó una modificación del organigrama del Astillero Río Santiago que contempló la totalidad de las gerencias y los talleres dependientes de estas. Fue imposible acceder a igual información para el período previo, de modo que establecer una comparación y conclusiones en torno a la magnitud de los cambios resulta difícil. Ver Anexo, cuadro 8.

457 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 10, 1° de julio de 1979-30 de junio de 1979, Fondo AFNE del AI.

458 En el plano internacional, una serie de procesos de reconversión de la gran industria alcanzaron tempranamente a la industria naval. De este modo, una incipiente reestructuración productiva afectaría muy especialmente a los astilleros integrados más tradicionales de Europa y promovería el avance de una relocalización que produjo una nueva división internacional del trabajo para la producción naval. Los empleos requeridos por esta industria, en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por ejemplo, entre 1975 y 1979, se redujeron en cerca de un 30% (Frassa *et al.*, 2011).

A lo largo de los Ejercicios Económicos N° 5 y 6, correspondientes al período comprendido entre el 1° de julio de 1973 y el 30 de junio de 1975, la empresa destinó el 40% del total de las erogaciones al pago de salarios. Esta situación se invirtió drásticamente a partir de 1976. En los ejercicios económicos subsiguientes, el porcentaje de gastos que la empresa destinó a la compra de fuerza de trabajo fue del 29,4% en el EE N° 8; 27,8% en el EE N° 9 y 23,1% en el EE N° 10.<sup>459</sup> Es decir, la empresa impuso una reducción de 16,9 puntos porcentuales en los recursos que destinaba a pagar la mano de obra.<sup>460</sup>

Nuevamente, la cuestión salarial volvió a ocupar un lugar de centralidad en la definición de los comportamientos obreros y a redefinir su inscripción en la empresa. Las todavía existentes condiciones de pleno empleo y movilidad en el mercado de trabajo aseguraron condiciones para que una parte de estos trabajadores abandonaran el “querido astillero” por trabajos que asegurasen mejores ingresos en relación con su elevada calificación. ¿Fueron simplemente las cuestiones vinculadas al precio de la fuerza de trabajo las que generaron condiciones para el abandono de una relación laboral que garantizaba, al menos, una serie de “beneficios” en un marco de estabilidad en el tiempo como la que ofrecía el astillero?

Algunos indicios podemos encontrar en las memorias del último período económico aquí revisado. Los marinos señalaron que, a pesar de haber nivelado regionalmente el nivel salarial, el éxodo de trabajadores se vio profundizado:

---

459 Ver cuadro 6 del Anexo.

460 “En los primeros años posteriores al golpe se produjo el cierre de más de veinte mil establecimientos fabriles; el producto bruto del sector cayó cerca de un 20% entre 1976 y 1983; en ese mismo período el peso relativo de la actividad manufacturera en el conjunto de la economía se redujo del 28 al 22%. La industria dejó de ser el núcleo dinamizador de las relaciones económicas y sociales, así como el sector de mayor tasa de retorno de toda la economía” (Basualdo, V., 2010b: 3). Sin embargo, el plan económico de la dictadura no puede pensarse como una estrategia lineal y sin contradicciones. Paula Canelo señala los cuestionamientos que el equipo económico de la dictadura afrontó por parte de los sectores industrialistas y desarrollistas de las FF.AA., centrados principalmente en torno a Fabricaciones Militares, y que coincidían, al menos parcialmente, con las concepciones estatistas que encarnaban algunos “señores de la guerra” (Canelo, 2008: 124).



No obstante el nivel de remuneraciones, en términos generales, se mantienen normalmente competitivos con los alcanzados por otras Empresas ubicadas en la zona de influencia de nuestros establecimientos o de similar actividad, se ha observado un recrudescimiento del éxodo de personal. Cabe mencionar que dichas bajas corresponden a oficios o especialidades calificadas, de muy difícil o prácticamente nulas posibilidades de remplazo a corto plazo considerando la calidad de la oferta laboral de la zona [...]. Durante el período que abarca la presente Memoria, el plantel del personal de la Empresa disminuyó en 312 agentes (aproximadamente el 6,6% del plantel existente al inicio del ejercicio).<sup>461</sup>

La mirada focalizada en la menor escala de análisis permite sostener que la represión constituyó una variable de relevancia a la hora de indagar en el comportamiento de los trabajadores. Las experiencias del activismo sindical y político de este colectivo mantuvieron líneas de concordancia con las experiencias generales de la clase trabajadora industrial a lo largo de la década de 1960. La renovación de las instancias de organización tuvo entre sus resultados una creciente apelación a la acción directa como vía destacada de las dinámicas colectivas.

En este marco, la magnitud de la acción represiva en esta empresa se despegó de los procedimientos más generales y se vinculó íntimamente a la consideración del Astillero Río Santiago como una empresa patrimonio y baluarte de la fuerza de mar, y la consecuente imposibilidad de tolerar aquello que consideraron un estado de indisciplina por parte de los trabajadores, a los que se visualizaban como el resultado de su esfuerzo e inversión. La acción disciplinadora desplegada por los oficiales de la ARA que gestionaron el astillero desde mediados de 1975 y, en especial, a partir de marzo de 1976, buscó, no solo el reordenamiento de las relaciones y el reaseguro de la racionalidad económica a favor de la empresa, sino la recomposición hegemónica del uso y la espacialidad de esta.

---

461 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 10, 1° de julio de 1979-30 de junio de 1979, Fondo AFNE del AI.



## Conclusiones y palabras finales

A lo largo de estas páginas analicé las experiencias de un colectivo de trabajadores industriales en un astillero estatal, cuya gestión productiva estuvo a cargo de oficiales de la Armada. Esta pesquisa tuvo una ambición precisa, vinculada a iluminar relaciones en el lugar de trabajo. Los interrogantes que guiaron el proceso investigativo fueron torneándose una y otra vez. ¿De qué formas nos acercamos a un problema? ¿Cómo nos apropiamos de una pregunta, de un caso?

Inicialmente me acerqué al estudio de la experiencia de este colectivo obrero a partir del conocimiento de la magnitud de la violencia estatal desplegada en el ARS. La brutalidad de las cifras, más de cuarenta trabajadores y militantes sindicales detenidos-desaparecidos y una docena de asesinados, me convocó a pensar las formas de la represión y las condiciones de posibilidad de las resistencias y los consensos. En este camino, la experiencia obrera frente a procesos de disciplinamiento se presentó en íntima relación con la dinámica fabril e impuso un “otro” que resultó ineludible: el sujeto militar-patronal. Este sujeto, en la cotidianeidad fabril, fue el productor de la disciplina, y en el período histórico que recorta esta investigación, el actor principal de la violencia y la represión (legal e ilegal).

La primera parte de este libro se adentró en los sujetos presentes en el astillero, en las formas históricas de su relación y en la administración del espacio fabril. La perspectiva relacional permitió conocer más profundamente las lógicas y las prácticas militares, que superaron lo doctrinario y se plasmaron en el desarrollo de un tipo singular de gestión de una fuerza de trabajo calificada que ocupaba

un lugar estratégico en el desarrollo productivo. Así, fue posible incorporar matices, capas y dimensiones a las relaciones entre ambos sujetos, asentadas en el tiempo, de manera de establecer los antecedentes y las condiciones para la reconstrucción de la experiencia represiva. ¿Qué decían a este respecto los trabajadores de la empresa? ¿Qué recordaban los sobrevivientes sobre el trabajo en el astillero? ¿Cómo fue trabajar bajo una gestión de oficiales de la Armada?

La reivindicación de la figura del capitán Carranza, considerando artífice de una “época dorada”, se presentó como una coincidencia sugestiva en los relatos y las memorias obreras. La consideración del director como el mayor defensor del astillero fue sustantiva y el primer lustro de la década de 1970 representaba un período de esplendor. Para quien escribe, las valoraciones positivas de esos años se presentaban inseparables de su resolución: las muertes en la fábrica por las condiciones de producción y en el círculo vital inmediato por la represión desplegada territorialmente a lo largo de las diferentes etapas del plan represivo. El reconocimiento de esta contradicción, de su simultaneidad y de su carácter inescindible guía la factura de este libro.

Bajo estas premisas fueron observadas las bases contractuales en la empresa. Los grandes establecimientos industriales durante la segunda etapa de la industrialización por sustitución de importaciones buscaron, mediante diferentes estrategias, impedir el conflicto y velar por la relación de explotación. Si bien estos objetivos no fueron privativos de esta etapa histórica, alcanzaron en este período formas específicas. Un recurso extendido fue la construcción de “beneficios” económicos y de reproducción de la fuerza de trabajo complementarios del salario, anclados en idearios de gestión paternalista, que se articularon en torno a potentes imágenes de las empresas como grandes familias y comunidades. En el astillero, la implementación de políticas de cooptación y construcción de colaboración obrera desplazaron discursos centrados en la noción de familia por un discurso sustentado en fuertes imágenes y representaciones sobre “la nación”, el desarrollo, la autonomía y el nacionalismo.

El caso, sin dejar de compartir las características generales de la gran industria, estuvo marcado fuertemente por sus singularidades:

ser una empresa estatal de producción estratégica (naval militar), diversificada (naval comercial y grandes bienes de capital) y administrada por una fuerza militar. De este modo, las estrategias de construcción de identidad y consenso revistieron una potente especificidad basada en la apelación y el uso de recursos simbólicos disponibles en la configuración de la identidad militar. ¿Qué prácticas de gestión de la fuerza de trabajo se enmarcaron en esa identidad militar?

Sin dudas, la violencia fue un elemento preponderante y permanente, pero no excluyente de otras prácticas empresariales. La dirección del ARS fue paternalista, buscó evitar el conflicto y velar por la relación de explotación; para esto, articuló una serie de estrategias en relación con su identidad y experiencia. El principal recurso simbólico al que apelaron los marinos, especialmente el capitán Carranza, fue un nacionalismo de corte marcial. El nacionalismo funcionó como articulador del discurso empresarial y se desplegó en diferentes dimensiones que vincularon una idea de nación, íntimamente ligada a lo militar, a discursos y prácticas que impulsaban una valoración del trabajo asentada en nociones de desarrollo y autonomía.

El empleador construyó un orden industrial marcado por la marcialidad. La idea de autoridad se desplegó en formas jerárquicas y autoritarias. La preocupación excluyente de los oficiales de la ARA fue establecer y mantener un control hegemónico del espacio. Dicha hegemonía se asentó en distintas formas de ejercicio de la violencia permanentes, explícitas y de largo asiento. La violencia, inmanente a la figura del militar, fue subyacente al proceso productivo y urdió las relaciones sociales en el espacio fabril y más allá de él.

La identidad obrera en el ARS se organizó y tomó formas específicas a partir de la larga temporalidad de inscripción de la actividad productiva en lo “militar”. Por su parte, la incorporación de trabajadores jóvenes signó dinámicas colectivas que se entrelazaron con el marcado fenómeno de movilización y confrontación social del período. De este modo, los procesos de organización de base, movilización y demanda colectiva se inscribieron en una cotidianidad singular que la empresa buscaba asimilar al cuartel y que

requirió de potentes procesos de empoderamiento para la construcción de una agencia de confrontación de intereses. Las relaciones patronal-trabajo que se compusieron en el ARS resultaron claves en la construcción de repertorios de lucha.

En la etapa comprendida entre los años 1969 y 1973 la organización de la empresa fue guiada por la práctica paternalista que Carranza encarnaba desde 1963 y encontraba asiento en los órdenes marciales de la Base Naval y la Escuela Naval, enclaves iniciales del astillero. Sin embargo, en estos años la conducción de la empresa promovió importantes cambios en condiciones contractuales y de gestión a fin de alcanzar el ideal de “funcionar como una empresa privada”.

Tales transformaciones tuvieron impactos profundos en las dinámicas relacionales. La concreción del primer proceso de negociación paritaria y la firma del convenio colectivo de trabajo en el año 1971 alteraron los tradicionales términos de intercambios y las disputas entre las partes. Así, la primera de las experiencias de negociación paritaria sentó las bases para el cuestionamiento del régimen de autoridad y marcialidad. Abrió caminos para una nueva concepción del patrón militar, ya en calidad de empresario, y equilibró las consideraciones sobre las formas de respeto que se debían mutuamente. Este nuevo marco institucional implicó el establecimiento de nuevas vías de comunicación y negociación, así como desveló sus potencialidades y limitaciones. Los procesos de diferenciación de intereses entre trabajadores y oficiales de la ARA se pronunciaron a partir de la constitución de la empresa como sociedad anónima, de la operación empresarial que igualaba el astillero a una empresa privada y de la búsqueda de la eficiencia productiva y la racionalidad económica.

Sin embargo, en esta etapa, la práctica de gestión de Carranza se mostró efectiva y sin oposiciones plenas en el seno de la empresa. Una fracción importante del colectivo de trabajadores concebía al capitán como una figura protectora que, si bien se ubicaba con incomodidad en la imagen de padre de hombres preeminentemente duros y fuertes a los que les correspondía desarrollar la protección, asumía un lugar preponderante en el cuidado de la fuente de traba-

jo. El astillero era “defendido” por ese director más que por nadie. Un sector del sindicalismo en el ARS viabilizó estas representaciones. Las prácticas protectoras y autoritarias de Carranza tuvieron como base un discurso de defensa de la industria nacional que encontró un camino llano a la hora de interpelar el compromiso de los trabajadores más antiguos, con los que compartían, al menos parcialmente, valores y percepciones sobre el trabajo y la concepción del nacionalismo.

Fue a partir del crecimiento del activismo de sectores combativos que se resquebrajaron las facilidades de este modelo. Las dificultades que afrontaron estos trabajadores para “hacer pie”, oponerse y esgrimir sus demandas, es decir, la construcción de una agencia que viabilizara las resistencias y oposiciones a la patronal, requirió la puesta en cuestión de las prácticas más tradicionales del sindicalismo.

Por su parte, los órdenes culturales imperantes se cimentaron también en las jerarquías y las regulaciones de los comportamientos prescriptos en los talleres. El sistema de oficios fue un vector eficaz para la circulación y legitimación de nociones de valor, hombría, solidaridad y prestigio que, a su vez, compusieron una dimensión central de la acción individual y colectiva de estos operarios. La preeminencia de una estrategia de lucha por sobre otra o, en términos más acabados, la marginalidad que tuvieron determinadas reivindicaciones en la conformación de los repertorios sindicales también encuentra algunas explicaciones en dicho orden productivo. La tradicional preferencia de la clase trabajadora argentina por la lucha salarial confluyó en este período histórico con militancias alternativas, sin embargo, en el ARS esta disposición obturó la consolidación de nuevas prácticas sindicales y resultó útil para los sectores burocratizados del sindicalismo y para la empresa, que no se vio forzada a atender demandas por mejoras de las condiciones de trabajo y seguridad o, al menos, a prevenir la muerte en el proceso de trabajo.

Los procesos de renovación de las representaciones por sección y la consecuente conformación de un nuevo cuerpo de delegados amplió los espacios a identidades políticas contestatarias, integradas por distintas militancias del amplio arco de la izquierda peronista y

clasista en oposición a la dirección sindical de la lista Azul y Blanca. Este proceso de cambio, marcadamente generacional, arrasó con las facilidades de la gestión paternalista del capitán Carranza. Asentados los cambios institucionales derivados de la modificación de la razón social de la empresa y habiendo superado la primera negociación paritaria, un sector de los representantes de base cuestionaron su rol como administrador, la autoridad por él encarnada y, crecientemente, la cuestión productiva. En el contexto de los procesos de auge de la movilización y la confrontación social de fines de la década de 1960 e inicios de la de 1970, lograron instrumentar un uso novedoso de la espacialidad que, en primer término, contrarió y, en un segundo momento, disputó la histórica hegemonía militar en la administración del espacio y de la disposición de los cuerpos. La consigna que inicialmente traspuso los límites, el llamado a “ocupar el pastito” frente a la dirección de la empresa, requirió procesos de empoderamiento que se desplegaron de la mano de los delegados más jóvenes, con mayores disposiciones a transgredir las demarcaciones de una espacialidad controlada, que expulsaba del ámbito de la empresa la acción política de los trabajadores. Las asambleas masivas en la planta fueron, especialmente en el bienio 1974-1975, una forma privilegiada de disputar a los marinos la ocupación de un astillero.

La renovación de las representaciones sindicales de base profundizó las condiciones de alteración de órdenes largamente consolidados en la planta e incluso habilitó nuevas percepciones sobre el lugar de las mujeres empleadas en el colectivo de “compañeros”. De este modo, las trabajadoras del astillero iniciaron un proceso de visibilización como pares primero y en segunda instancia de participación en la acción colectiva de la mano de dos militantes políticas. Los cuestionamientos a los órdenes tradicionales que relegaban a las mujeres de la actividad productiva permitieron la elección de estas activistas como delegadas, pero habilitaron participaciones restringidas a aquellas reivindicaciones consideradas propias del género.

En este contexto, la ATE emprendió la negociación del segundo CCT en el año 1973. Este proceso paritario precipitó la consolidación de la demanda salarial como eje del repertorio obrero y de



la práctica paternalista de Carranza, ya que en esta etapa la empresa ofrecía salarios relativamente competitivos como estrategia central para la retención de una fuerza de trabajo capacitada. Por su parte, resultó sugestiva la relativa ausencia de registros en la memoria de los trabajadores respecto de esta experiencia, pese a que lograron sustantivos avances referidos a la cantidad de secciones consideradas insalubres.

La tercera experiencia paritaria se sustentó en una novedosa práctica de participación de activistas y de las delegadas y los delegados combativos de base en la construcción de un proyecto pre-paritario percibido como un “triunfo” de la parte obrera. La firma de un acta de acuerdo para la incorporación de la sección fundición en el régimen insalubre presentó un impacto perdurable. La modificación del régimen laboral del taller de fundición, central en el ritmo productivo, alteró profundamente el ordenamiento fabril. Sin embargo, sostuvimos en este trabajo que la preponderancia de la última discusión paritaria en la memoria obrera se sustentó más en las participaciones sindicales de base que la sostuvieron que en los resultados obtenidos.

A mediados de la década de 1970, las posibilidades de competir electoralmente en las estructuras sindicales fueron cercenadas por procesos diversos y múltiples –institucionales, políticos y legislativos– que tendieron a asegurar la expulsión de sectores combativos, clasistas y opositores. Las posiciones alcanzadas por los delegados de las dos listas que compitieron electoralmente con la Azul y Blanca –la Celeste, enrolada en la JTP, y la Gris como expresión del peronismo de izquierda– se correspondieron con la probada combatividad de sus integrantes en la disputa salarial. De este modo, respecto de las dinámicas reconocidas en otras seccionales de la ATE, el cuerpo de delegados del ARS constituyó un lugar de resistencia para sectores combativos frente a las inexistentes posibilidades de articular oposiciones en las seccionales Berisso y La Plata, por ejemplo.

La disputa y el enfrentamiento entre trabajadores y militantes conformaron un aspecto sustantivo de la dinámica sindical en la empresa y en la resolución del ciclo de conflictos iniciado en octu-

bre de 1975. El proceso de organización de base iniciado en 1973 implicó que cada uno de los sectores del sindicalismo en el ARS inscribiera la acción gremial en una percepción de la empresa, de las formas y contenidos de las relaciones laborales, y en una visión de lo público y lo nacional. Los enfrentamientos entre las diferentes líneas del peronismo se dirimieron en el interior de la asociación sindical y entre los trabajadores del astillero en el marco de un ciclo de conflicto y del avance de la violencia política en la región.

A lo largo de estas páginas fueron identificadas dos líneas de acción desarrolladas por los activistas sindicales y los trabajadores del ARS. La cuestión salarial fue preponderante y se constituyó hegemónica a partir de la segunda negociación paritaria y la firma del CCT en el año 1973. Estuvo encabezada por los sectores burocráticos del sindicalismo y fue compartida por la totalidad de los sectores sindicales. La segunda, de expresión subalterna, recibió el impulso de los sectores combativos que, si bien no descuidaron la defensa del salario, modificaron este estricto repertorio al incorporar la cuestión del riesgo en la producción y las condiciones de trabajo. Si bien fue posible identificar la hegemonía de una sobre otra, a partir del crecimiento de los sectores combativos, la organización de la producción y las condiciones en que se desarrollaba conformaron crecientemente parte del repertorio de los activistas sindicales, más allá de las diferentes identidades políticas. Sin embargo, las reivindicaciones por las condiciones de salubridad y, fundamentalmente, los reclamos por las muertes por accidentes de trabajo, si bien penetraron los repertorios más tradicionales, continuaron desarrollándose marginalmente y generaron acciones desarticuladas y de carácter individual.

De este modo, hacia 1975 los límites entre ambas prácticas reivindicatorias se volvieron difusos y los delegados combativos sostuvieron en gran medida las movilizaciones por demandas salariales, de forma que la dirección del peronismo ortodoxo de la Azul y Blanca, al no retirarse de la lucha por el salario, pudo apropiarse de los avances sin asumir dificultades, costos y persecuciones inherentes a los procesos de lucha, que corrieron por parte de los militantes de las izquierdas en el astillero. La extensa convivencia con lo militar compuso y recompuso la experiencia obrera y las percepciones sobre

los límites de lo posible. Sin dudas, los enfrentamientos entre sectores de trabajadores fortalecieron la acción empresarial en un contexto de creciente hostigamiento, expulsión y represión de los sectores más movilizados del sindicalismo en la región. En dicho marco, la dirección de la empresa buscó profundizar enfrentamientos preexistentes en la representación sindical y en el movimiento obrero. Pese a esto, la organización sindical de base y la acción colectiva guiada por sectores combativos supo poner en jaque la *pax* industrial, que no pudo ser asegurada por los sectores sindicales más concertadores con la empresa. En este marco, las acciones de disciplinamiento de la empresa facilitaron el desplazamiento y la expulsión de delegados combativos, a la vez que desplazaron las prácticas paternalistas previas.

La conflictividad de planta alcanzó un desarrollo sin precedentes en el bienio 1974-1976, con un notable incremento durante los conflictos salariales que se desarrollaron una vez superadas las grandes movilizaciones obreras de junio y julio de 1975. En esta etapa, una serie de intervenciones de la patronal —la planificación de un autosequestro en complicidad con sectores de la Azul y Blanca; el *lock out*— corrompieron la dinámica de la agencia obrera. En el ARS la lucha por el sostenimiento del salario paulatinamente ganó fuertes componentes de oposición de clase. La construcción simbólica que asimilaba la construcción de barcos a la construcción de la nación fue disputada por el colectivo obrero. Un sector del sindicalismo resignificó el discurso sobre lo nacional y lo articuló en relación con la acción colectiva. La conciencia del lugar que ocupaban en la producción, el desvelo de la explotación y la puesta en cuestión de la acción y discursividad de Carranza implicaron un proceso imperfecto, contradictorio y heterogéneo. Pese a esto, los sectores confrontativos lograron seguidismos más o menos pasivos y circunstanciales y, solo eventualmente, momentos de alto compromiso y de enorme participación en la conformación de la protesta y la apelación a la acción directa por parte del sector mayoritario de los trabajadores.

Las derrotas parciales, devenidas del *lock out*, revirtieron en los meses previos a la dictadura muchos de los avances parciales

que los trabajadores habían asegurado desde 1973 y redefinieron las relaciones de fuerza. El quiebre de la solidaridad de clase, profundizada por la militarización del espacio productivo, el secuestro y asesinato de referentes sindicales, maximizaron las condiciones de indefensión de este colectivo de trabajadores. Sin embargo, durante la segunda mitad de 1975 y hasta febrero de 1976 sostuvieron formas elementales de organización y conflictos por mejoras salariales en un contexto de violencia que avanzó sobre las vidas de activistas y militantes en manos de las bandas paraestatales que operaban en la región.

El poder disciplinador de la violencia paraestatal y la acción de la ARA en el ARS mostraron expresiones menores y diversas, y fueron previas al 24 de marzo de 1976, pero no por eso menos contundentes. Las formas y los contenidos de violencia de las prácticas de los marinos cimentaron la estructura de algunas de las percepciones de orden y autoridad y contribuyeron a la percepción de otredad y persecución encarnizada contra sujetos “revulsivos” como Matilde.

Destruir los cuerpos de trabajadores fuertes y exponerlos derrotados por la tortura en la empresa constituyó no solo una forma de recomponer la hegemonía en el espacio fabril, sino también una manera de obturar las condiciones de posibilidad de la “resistencia”. La cotidianeidad posterior al golpe de Estado mostró alterada la composición humana y la representación en la empresa. El disciplinamiento social que implicó el terror y la recomposición hegemónica del orden en el lugar de trabajo se ancló en percepciones de larga data entre los marinos sobre la pertenencia de la empresa a la fuerza. La incumbencia institucional de la ARA y el entramado territorial en que el astillero se encontraba emplazado, área natural de acuerdo con el plan de capacidades para el arma, profundizó las condiciones de indefensión de estos trabajadores.

El PLANCINTARA funcionó como marco que estandarizó prácticas y coordinó acciones e incumbencias con el objetivo de facilitar la destrucción de las personas y las organizaciones que habían encabezado las luchas sindicales en el bienio anterior. La voluntad represiva de la FT5 sobre los trabajadores del astillero tuvo proyección regional.

A partir de 1976, la gestión empresarial, basada exclusivamente en el control y la vigilancia, mostró claras limitaciones para retener la fuerza de trabajo, aun cuando pudieron superarse las restricciones salariales a partir de 1977. El cambio de la estrategia empresarial privilegió lazos de identidad con la fuerza por sobre las prácticas paternalistas previas. La acción represiva de la nueva gerencia obturó toda forma de representación y acción colectiva y cegó la organización obrera en el lugar de trabajo.

La gestión del capitán Enrique Carranza enfrentó mis hipótesis preliminares a una significativa contradicción. Sin dudas, en el análisis de su figura convergían el desarrollo de lo procesual y lo fenomenológico. En este camino comprendí que los testimonios de trabajadores y representantes sindicales no pueden desprenderse de las experiencias vinculadas al desguace, la desinversión y el abandono de la empresa durante las décadas de 1980 y 1990. Durante ese período, a partir de una fuerte apelación a la acción directa, los trabajadores lograron impedir la privatización del astillero. El traspaso de su gestión a la administración de la provincia de Buenos Aires en el año 1993 no eludió la creciente decadencia de las capacidades productivas de la empresa, la expulsión de trabajadores y, finalmente, la falta de trabajo producto de las políticas de desinversión y desindustrialización que guiaron el comportamiento macroeconómico.

En este punto, la memorialización de un pasado idílico —encarnado por la gestión Carranza— se vincula, a mi entender, a representaciones en torno a la alta calificación y la relativa abundancia del trabajo naval que pueblan la década de 1970 en oposición al desguace de los años ochenta y noventa.

Un reducido número de entrevistados presentaron valoraciones disonantes sobre Carranza, criticaron sus prácticas y señalaron su complicidad y acuerdo con la Azul y Blanca para el control del conflicto, la persecución a los delegados y, finalmente, su responsabilidad en la represión. Los restantes, sin mediar diferencias por su condición de trabajadores no activistas, militantes de los sectores combativos y representantes sindicales de la ortodoxia peronista, reivindicaron “una época de esplendor” del astillero en su persona.

Todos ellos reconocen la distancia que implicaba su condición de militar, todos valoraron su acción en “defensa” del astillero y de los puestos de trabajo, todos vincularon esto a su carácter de nacionalista industrialista. La relativa eficacia que logró la propuesta de gestión de Carranza mostró una sorprendente persistencia en el tiempo. La construcción de esta matriz simbólico-discursiva y su materialización vía beneficios complementarios de un salario competitivo constituyeron la principal herramienta para la construcción de la colaboración por parte de la fuerza de trabajo y aseguraron la viabilidad del régimen de autoridad y marcialidad vigente en el astillero. La dirección paternalista y personalista de su presidente fue clave en la consolidación de esta estructura simbólica.

¿Fue Carranza un representante pleno de la oficialidad de la ARA? ¿Tuvieron sus formas y comportamiento componentes de diferenciación de la generalidad de los oficiales de esta fuerza? Posiblemente ambas cuestiones se enlacen en su desempeño al frente de la empresa, sin embargo, es necesario señalar que, ante la profundización de la conflictividad obrera, cuando no pudo asegurar el control y la *pax* industrial, Carranza privilegió su pertenencia a la ARA por sobre sus prácticas paternalistas y operó violentamente en el disciplinamiento de los trabajadores “a los que protegía”.

Los trabajadores del ARS y los oficiales de la Armada impulsaron y sostuvieron representaciones sobre la construcción del Estado y lo público, la autonomía, la industria, la defensa y la seguridad que sintetizaron en “la nación” como imagen portadora de legitimaciones. Las disputas por el uso del espacio fabril y el reparto de los beneficios económicos –valor de venta de la fuerza de trabajo– se desplegaron discursivamente en relación con la apropiación del astillero como estandarte de valores nacionales. Esta contienda se resolvió a favor de los marinos una vez que la militarización, la muerte y el terror clausuraron el espacio para la agencia obrera.

La vivencia temporalmente extensa de la disciplina en un orden fabril de rasgos militarizados implicó para este colectivo obrero un redoblado esfuerzo a fin de construir una agencia capaz de sostener y articular acciones colectivas de oposición, resistencia y disputa. El conflicto tornó la violencia simbólica omnipresente en violencia

material. El carácter distintivo y atroz de la acción represiva de la FT5 presentó hilos de relación con las prácticas disciplinadoras y violentas de sus oficiales y se manifestaron significativamente brutales en el inicio del período dictatorial. Estos elementos dieron respuesta a los interrogantes centrales que guiaron esta indagación. Los obreros del ARS desarrollaron sus oficios a partir de su inscripción en lo público, en lo estatal y en el convencimiento de que construir barcos era una forma concreta y cotidiana de construir la nación. Disputaron este edificio simbólico a la oficialidad en la empresa y fueron arrasados brutalmente por la estructura represiva de esta. Paralelamente, fue posible ampliar el conocimiento sobre el accionar de la Armada argentina: a partir del 24 de marzo de 1976 la fuerza de mar convirtió al astillero en una unidad operativa para la acción represiva de la FT5. Mientras tanto, no relegó la actividad productiva que allí se desarrollaba. Muchas de las víctimas fueron sus trabajadores.





## Bibliografía

- Abovsky, Leandro (2010). *Conflictividad obrera en el Gran La Plata: El caso Astillero Río Santiago durante 1975*, trabajo final de grado, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.490/te.490.pdf>.
- Aguila, Gabriela (2008). *Dictadura, represión y sociedad en Rosario (1976/1983). Un estudio sobre la represión y los comportamientos y actitudes sociales en dictadura*. Buenos Aires: Prometeo.
- (2013). “La represión en la historia reciente argentina: fases, dispositivos y dinámicas regionales”. En Aguila, Gabriela y Alonso, Luciano (coords.), *Procesos represivos y actitudes sociales: entre la España franquista y las dictaduras del Cono Sur*, pp. 97-121. Buenos Aires: Prometeo.
- Andriotti Romanin, Enrique (2013). *Memorias en conflicto. El movimiento de Derechos Humanos y la construcción del Juicio por la Verdad de Mar del Plata*. Mar del Plata: EUDEM.
- Andújar, Andrea; D’Antonio, Débora; Domínguez, Nora; Grammático, Karin; Gil Lozano, Fernanda; Pita, Valeria; Rodríguez, María Inés; Vasallo, Alejandra (comp.) (2005). *Historia, género y política en los ‘70*. Buenos Aires: Feminaria.
- Badaloni, Laura (2011). “La familia ferroviaria a principios del siglo XX. Bienestar y lealtades de hierro en el Ferrocarril Central Argentino”. En Dicósimo, Daniel y Simonassi, Silvia (comps.), *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX: indagaciones desde la historia social*, pp. 143-158. Rosario: Prohistoria.

- Barragán, Ivonne (2011). “Acción obrera durante la última dictadura militar: la represión en una empresa estatal. Astillero Río Santiago (1974-1984)”. En Basualdo, Victoria (coord.), *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: experiencias de lucha y organización*, pp. 279-323. Buenos Aires: Cara o Seca.
- (2014). “Matilde Itzigsohn, la militancia sindical de base y la violencia. Trayectoria en una fábrica de hombres, el Astillero Río Santiago (1973-1976)”. *Amerika. Mémoires, Identités, Territoires*, n° 11, pp. 1-10.
- Barragán, Ivonne y Rodríguez, Florencia (2012-2013). “Clase, género, politización y violencia. Los casos del Astillero Río Santiago y Propulsora Siderúrgica 1974-1975”. *Estudios Marítimos y Sociales*, n° 5/6, pp. 43-54.
- Basualdo, Eduardo (2006). *Estudios de Historia Económica Argentina. Desde mediados del Siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Basualdo, Victoria (2006). “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina. Los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”. *Engranajes, Federación de Trabajadores de la Industria y Afines (FETIA) - Central de Trabajadores de la Argentina (CTA)*.
- (2010a). “Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: 1943-2007”. En Azpiazu, Daniel; Basualdo, Victoria y Schorr, Martín, *La industria y el sindicalismo de base en la Argentina*, pp. 81-157 Buenos Aires: Cara o Ceca.
- (2010b). “La “burocracia sindical” aportes clásicos y nuevas aproximaciones”. *Nuevo Topo*, n° 7, pp. 7-24.
- Basualdo, Victoria con colaboración de Barragán, Ivonne y Rodríguez, Florencia (2010). “Dossier La clase trabajadora durante la última dictadura militar 1976-1983. Apuntes para una discusión sobre la resistencia obrera”. *Memorias en las Aulas*, n° 13, pp. 1-44.
- Bertraux, Daniel (2005). *Relatos de vida. Perspectiva etnosociológica*. Barcelona: Ballterra.
- Beyreuther, Irene (2011). “Desarrollo científico tecnológico e Industrias para la Defensa”. En *IX Jornadas de Sociología. Capitalismo del Siglo XXI*. Universidad de Buenos Aires.

- Bourdieu, Pierre y Passeron, Jean-Claude (1996). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Laia.
- Braverman, Harry (1983). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo.
- Brennan, James (1994). *El Cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Burawoy, Michael (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Burgardt, Clarisa; Caredio, Juan; Cuartango, Carmen; Naum, Griselda; Sandoval, Laura y Paris, Rebeca (2007). "Astillero Río Santiago. Trabajadores industriales y condiciones de trabajo en Equipo Federal del Trabajo". Equipo Federal de Trabajo, a. II, n° 23, pp. 37-65.
- Cabral Marques, Daniel (2011). "La constitución de una "gran familia": trabajadores e identidades sociolaborales en las empresas extractivas estatales de la Patagonia Austral". En Dicósimo, Daniel y Simonassi, Silvia (comps.). *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX: indagaciones desde la historia social*, pp. 71-87. Rosario: Prohistoria.
- Cabral Marques, Daniel y Crespo, Edda (2006). "Entre el petróleo y el carbón: empresas estatales, trabajadores e identidades sociolaborales en la Patagonia Austral. 1907-1976". En Bandieri, Susana; Blanco, Graciela y Varela Gladys (dirs.), *Hecho en Patagonia. La historia en perspectiva regional*, pp. 1-33. Neuquén: CEHIR-Universidad Nacional del Comahue.
- Caffaso, María Elena (2004). *Astillero Río Santiago*, Provincia de Buenos Aires: AFNE.
- Calello, Osvaldo y Parcero, Daniel (2008). *Historia de ATE: Los pioneros, sus luchas, sus esperanzas (1925-1932)*. Buenos Aires: CTA Ediciones.
- Canelo, Paula (2008). *El proceso en su laberinto. La interna militar de Videla a Bignone*. Buenos Aires: Prometeo.
- Cantón, Darío (1971). *La Política de los militares argentinos: 1970-1971*. Buenos Aires: Siglo XX.

- Cecchini, Daniel y Elizalde Leal, Alberto (2013). *La CNU. El terrorismo de Estado antes del golpe*. Buenos Aires: Miradas al Sur.
- Colom, Yolanda y Salomone, Alicia (1998). “Las Coordinadoras interfabriles de Capital Federal y Gran Buenos Aires”. *Razón y Revolución*, n° 4.
- Conadep (2006). *Nunca más*. Anexos, tomo I y II. Buenos Aires: Eudeba.
- D’Antonio, Débora (comp.) (2009). *De minifaldas, militancias y revoluciones. Exploraciones sobre los 70 en la Argentina*. Buenos Aires: Luxemburgo.
- (2011). *Transformaciones y experiencias carcelarias. Prisión política y sistema penitenciario en la Argentina entre 1974 y 1983*, tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- D’Antonio, Débora y Eidelman, Ariel (2010). “El sistema penitenciario y los presos políticos durante la configuración de una nueva estrategia represiva del Estado argentino (1966-1976). *Iberoamericana*, año 10, n° 40, pp. 93-111.
- De Certeau, Michel (1990 [2010]). *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*. México DF: Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Dicósimo, Daniel (2006). “Dirigentes Sindicales, racionalización y conflictos durante la última dictadura militar”. *Entrepasados*, año XV, n° 29, pp. 87-105.
- (2008). “La oposición de los trabajadores al disciplinamiento productivo durante la última dictadura militar. Una reflexión conceptual”. *Páginas*, año 1, n° 1, pp. 87-105.
- Dinius, Oliver (2013). “Paternalismo estatal, bienestar y control social en la construcción de Volta Redonda”. *Avances del Cesor*, año X, n° 10, pp. 151-172.
- Di Tella, Torcuato (2010). “Industria, Fuerzas Armadas y peronismo”. En Moreno, Oscar (coord.), *La construcción de la Nación Argentina. El rol de las Fuerzas Armadas*, pp. 321-333. Buenos Aires: Ministerio de Defensa.
- Falcón, Ricardo (1996). “La resistencia obrera a la dictadura militar. Una reescritura de un texto contemporáneo a los aconteci-

- mientos”. En Quiroga Hugo y Tcach César (comps.), *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*, pp. 123-142. Rosario: Homo Sapiens.
- Fernández, Arturo (1984). *Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-1982)*. Buenos Aires: CEAL.
- Foucault, Michel (1975 [2002]). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Franco, Marina (2012 a). “Rompecabezas para armar: la seguridad interior como política de Estado en la historia argentina reciente (1958-1976)”. *Revista Contemporánea*, n° 2, pp. 77-96.
- (2012 b). *Un enemigo para la nación. Orden interno, violencia y “subversión”, 1973-1976*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Frassa, Juliana (2010 a). “Los límites a la precarización del empleo. Reflexiones a partir del análisis de los mercados internos de trabajo y las relaciones laborales existentes en la empresa”. En Busso, Mariana y Pérez, Pablo (comps.), *La corrosión del trabajo. Estudios sobre informalidad y precariedad laboral*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE Conicet.
- (2010 b). “Mercados internos de trabajo y relaciones laborales. La gestión del trabajo en una empresa estatal argentina en contextos de precarización”. *Gestión de las Personas y Tecnología*, n° 7, pp. 6-19.
- Frassa, Juliana; Muñiz-Terra, Leticia y Naclerio, Alejandro (2010). “Trayectorias empresariales divergentes frente a contextos de privatización. Un estudio comparativo de dos empresas públicas argentinas”. *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, vol. X, n° 32, pp. 179-206.
- Frassa, Juliana; Gitahy, Leda; Guedes de Jesús, Claudiana y Versino, Mariana (2011). “El rol estatal en sectores estratégicos. La industria naval pesada en Argentina y Brasil”. *Revista de Historia Industrial*, n° 47, pp. 151-181.
- Funes, Patricia (2004). “Medio siglo de represión. El Archivo de la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires”. *Puentes*, n° 11, pp. 34-42.

- (2006). “Secretos, confidenciales y reservados’. Los registros de las dictaduras en la Argentina. El Archivo de la Dirección de Inteligencia de la Policía de la provincia de Buenos Aires”. En Quiroga, Hugo y Tcach, Cesar (comps.), *Argentina 1976-2006. Entre la sombra de la dictadura y el futuro de la democracia*, pp. 199-232. Rosario: HomoSapiens.
- Gallitelli, Bernardo y Thompson, Andrés (1982). *Sindicalismo y regímenes militares en Argentina y Chile*. Ámsterdam: CEDLA.
- Garaño, Santiago (2015). “Represión política, terror y rumores en el teatro de operaciones del Operativo Independencia (Tucumán, 1975-1977)”. *Clepsidra*, n° 3, pp. 46-71.
- García Calavia, Miguel Ángel (1999). “La reprofesionalización del trabajo: ¿una nueva panacea tecnológica?” *Sociología del Trabajo*, n° 36, pp. 33-56.
- Gerchunoff, Pablo y Llach, Lucas (2007). *El ciclo de la ilusión y el desencanto*. Buenos Aires: Emecé.
- Ghigliani, Pablo (2011). “El conflicto de Luz y Fuerza de 1976-1977: ensayo de interpretación”. En *IV Seminario Internacional Políticas de la Memoria Centro Haroldo Conti*, Buenos Aires.
- Ghigliani, Pablo y Belkin, Alejandro (2010). “Burocracia Sindical: aportes para una discusión en ciernes”. *Nuevo Topo*, n° 7, pp. 117-124.
- Ginzburg, Carlo (1995). “Microhistoria: dos o tres cosas que sé de ella”. *Entrepassados*, año V, n° 8, pp. 51-73.
- González Climent, Aurelio (1956). *La industria naval en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Guber, Rosana (2008). “Crucero ARA General Belgrano in memoriam. Linajes político-navales en las memorias de Malvinas”. *Iberoamericana*, n° 30, pp. 7-26.
- Guevara, Sebastián; Giniger, Nuria; Hernández, Marcelo y Rivero, Cynthia (2010). “Las huellas del terrorismo de estado sobre el movimiento obrero. Los casos de Ford y Acindar”. En Figari, Claudia; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *El Movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, pp. 143-172. Buenos Aires: Ciccus.

- Horowicz, Alejandro (2012). *Las dictaduras argentinas. Historia de una frustración nacional*. Buenos Aires: Edhasa.
- James, Daniel (2004). *Doña María. Historia de vida, memoria e identidad política*. Buenos Aires: Manantial.
- (2005). “Sindicatos, burócratas y movilización”. En *Nueva Historia Argentina. Tomo IX: Violencia, proscripción y autoritarismo 1955-1976*. Buenos Aires: Sudamericana.
- (2006). *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Jelin, Elizabeth (1978). “Conflictos Laborales en la Argentina. 1973-1976”. *Revista Mexicana de Sociología*. año XL, vol. XL, n° 2, pp. 421-463.
- Kahan, Emmanuel (2008). *Unos pocos peligros sensatos. La Dirección de Inteligencia de la Policía de la provincia de Buenos Aires frente a las instituciones judías de la ciudad de La Plata*, tesis de Doctorado, UNLP.
- Klubock, Thomas (1992). “Sexualidad y proletarización en la mina El Teniente”. En *II Reunión de Historiadores de la Minería Latinoamericana*, Universidad de Santiago de Chile.
- (1996). “Working-class masculinity, middle-class morality, and labor politics in the Chilean copper mines”. *Journal of Social History*, vol. 30, n° 2, pp. 435-463.
- (2004). “Class, Community, and Neoliberalism in Chile: Cooper Workers and the Labor Movement During the Military Dictatorship and the Restoration of Democracy”. En Winn, Peter (ed.), *Victims of the Chilean Miracle. Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*, pp. 209-260. Durham y Londres: Duke University press.
- Lesser, Ricardo y Panaia, Marta (1973). “Las estrategias militantes frente al proceso de industrialización”. En *Estudios sobre los orígenes del Peronismo*, Tomo 2, pp. 83-158. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Levi, Giovanni (1994). “La microhistoria”. *Indagación: Revista de Historia y Arte*, n° 0 (ejemplar dedicado a la Universidad y Ciudad en la Historia de Alcalá), pp. 231-240.

- Lobato, Mirta (ed.) (2005). *Cuando las mujeres reinaban. Belleza, virtud y poder en la Argentina del siglo XX*. Buenos Aires: Biblos.
- Löbbe, Héctor (2006). *La guerrilla fabril. Clase Obrera e izquierda en la Coordinadora de Zona Norte del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Razón y Revolución.
- Lorenz, Federico (2013a). *Algo parecido a la felicidad. Una historia de la lucha de la clase trabajadora durante la década del setenta (1973-1978)*. Buenos Aires: Edhasa.
- (2013b). “A dejarse de escribir macanas. Huellas de la represión al movimiento obrero argentino”. En Aguila, Gabriela y Alonso, Luciano (coords.), *Procesos represivos y actitudes sociales: entre la España franquista y las dictaduras del Cono Sur*, pp. 197-220. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Marongiu, Federico (2007). “La ultraderecha en el gobierno justicialista de 1973-1976: Triple A, Juventud peronista de la República Argentina y Concentración Nacional Universitaria”, en *Jornadas Interescuelas/ Departamento de Historia*, Tucumán.
- Mazzei, Daniel (2012). *Bajo el poder de la caballería. El ejército argentino (1962-1973)*. Buenos Aires: Eudeba.
- Melón Pirro, Julio César (2018). *La resistencia peronista, o la difícil historia del peronismo en la proscripción (1955-1960)*. Buenos Aires: EUDEM-GEU.
- Montes, José (1999). *Astillero Río Santiago. Su historia y lucha relatada por sus trabajadores*. Buenos Aires: La verdad obrera.
- Nari, Marcela (2004). *Políticas de Maternidad y Maternalismo Político. Buenos Aires, 1890-1940*. Buenos Aires: Biblos.
- Neiburg, Federico (1988). *Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*. Buenos Aires: CEAL.
- Noro, Lauro y Brown, Fabián (1999). *Riccheri: Forjador del El Ejército del siglo XX*. Buenos Aires: Ghirlanda.
- Ochoa de Eguileor y Beltrán, Virgilio (1968). *Las Fuerzas Armadas hablan*. Buenos Aires: Paidós.
- O'Donnell, Guillermo (2009). *El estado burocrático autoritario*. Buenos Aires: Prometeo.
- Ortiz, Daniel y Duizeide, Juan Bautista (2014). “Hijos de Brown. Los insurgentes del Liceo Naval Militar”. *Lucha Armada en la Argentina*, pp. 108-123.



- Palermo, Hernán (2015). “Machos que se la bancan”: masculinidad y disciplina fabril en la industria petrolera argentina”. *Desacatos*, n° 47, pp. 100-115.
- Palermo, Hernán y Soul, Julia (2009). “Petróleo, acero y nación. Una aproximación antropológica a los procesos sociopolíticos de los colectivos de trabajo de YPF y SOMISA”. En Schneider, Alejandro (comp.), *Trabajadores. Un análisis sobre el accionar de la clase obrera argentina en la segunda mitad del siglo XX*, pp. 129-159. Buenos Aires: Herramienta.
- Palermo, Hernán; Frassa, Juliana; Busto, Cristian; Rossi, Cecilia y Álvarez Nuwman, Diego (2010). “Organización y resistencia frente a las políticas privatista. Rupturas y continuidades en las experiencias de la Unión de Desocupados de Mosconi y los trabajadores de Astillero Río Santiago”. En Figari, Claudia; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *El Movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, pp. 179-200. Buenos Aires: Ciccus.
- Palma, Laura (2008). “Propulsora Siderúrgica. Un conflicto sindical en los años setenta”, tesis de Licenciatura, Departamento de Historia de la UNLP.
- Pérez Álvarez, Gonzalo (2011). “Paternalismo, experiencia obrera y desarrollo del régimen de gran industria: la historia de ALUAR”. *Revista Mundos do Trabalho*, vol. 3, n° 6, pp. 130-150.
- Piovani, María (2002). *Estrategias de lucha de ATE y el Astillero Río Santiago frente a la embestida privatista y reformadora del primer gobierno de Menem*, trabajo final de grado, UNLP. Disponible en <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.632/te.632.pdf>
- Pontoriero, Gustavo (2012). “Fuerzas Armadas y desarrollo energético en la Argentina: el papel de la Marina de Guerra en la primera mitad del siglo XX”. *H-industri@*, año 6, n° 10, pp. 1-33.
- Pontoriero, Esteban (2012). “Pensamiento militar y legislación de defensa en la Argentina: la caracterización de la amenaza a la seguridad interna. ¿Continuidad o ruptura? (1963-1970)”. *Contemporánea*, año 3, pp. 149-166.

- (2015) “Estado de excepción y contrainsurgencia: El Plan CONINTES y la militarización de la seguridad interna en la Argentina (1958-1962)”. *Contenciosa*, III: 4, pp. 1-16.
- Potash, Robert (1981). *El ejército y la política en la Argentina 1945-1962. De Perón a Frondizi*. Buenos Aires: Sudamericana.
- (1994). *El ejército y la política en la Argentina 1962-1973. De la caída de Frondizi a la restauración peronista. Primera parte 1962-66*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Pozzi, Pablo (1988). *Oposición obrera a la dictadura (1976-1982)*. Buenos Aires: Contrapunto.
- Quiroga, Hugo y Tcach, Cesar (comps.) (2006). *Argentina 1976-2006. Entre la sombra de la dictadura y el futuro de la democracia*. Rosario: HomoSapiens.
- Ramírez, Ana Julia y Merbilhaá, Margarita (2015) (eds.). *Memorias del BIM. Biografías. Las víctimas de la Fuerza de Tareas 5 en La Plata, Berisso y Ensenada*. La Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ranalletti, Mario (2011). “Una aproximación a los fundamentos del terrorismo de Estado en la Argentina: la recepción de la noción de ‘guerra revolucionaria’ en el ámbito castrense local (1954-1962)”. *Anuario del Centro de Estudios Históricos*, año 11, n° 11, pp. 261-278.
- Rapoport, Mario (2006). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*. Buenos Aires: Ariel.
- Robles, Andrea (2007). “La Triple A y la política represiva del gobierno peronista”. En Werner, Ruth y Aguirre, Facundo, *Insurgencia obrera en la Argentina 1969-1976. Clasismo, coordinadoras interfabriles y estrategias de izquierda*, pp. 483-534. Buenos Aires: IPS.
- Rodríguez, Florencia (2010a). “Escuelas privadas de Empresa. Notas iniciales sobre una estrategia del capital en las décadas del 60 y 70”. En Elisalde, Roberto y Ampudia, Marina (comps.), *Trabajadores y educación*. Buenos Aires: Buenos Libros.
- (2010b). “¿Masculinidad Clasista? Aportes a un debate abierto en el campo de la historia latinoamericana contemporánea”. En *Fazendo Genero 9*, UFSC-Florianópolis, Brasil, pp. 8-9.

- Rodríguez, Florencia; Slatman, Melisa y Lascano, Natalia (2009). “Las Coordinadoras Interfabriles de Capital y Gran Buenos Aires (1975-1976): Un estado del arte”. *Theomai. Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*. Disponible en <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero19/ArtSlatman.pdf>
- Rostica, Julieta (2011). “Apuntes sobre la Triple A. Argentina, 1973-1976”. *Desafíos*, n° 23, pp. 21-51.
- Rougier, Marcelo (2013). “Militares e industria: las alternativas de la producción minero-metalúrgica en la Argentina”. En Rougier, Marcelo (coord.), *Estudios sobre la industria argentina 3*, pp. 267-310. Buenos Aires: Lenguaje Claro.
- Rouquié, Alan (1981). *Poder militar y sociedad política en la Argentina*. Tomo I hasta 1943. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Russo, Cintia (2008). “Trayectoria de una empresa del estado: Astilleros Río Santiago”. En *XXI Jornadas de Historia Económica Asociación Argentina de Historia Económica*, Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- (2009). “Transformaciones territoriales y productivas en la Región Metropolitana Sur de Buenos Aires. El caso del Astillero Río Santiago”. En *XII Encuentro de Geógrafos de América Latina EGAL*.
- (2013) “Astilleros estatales e industria naval argentina: Trayectoria reciente y desafíos futuros”. *Revista de Gestión Pública*, v. II, n° 1, pp. 215-246.
- San Juan, Claudio (2010). “Indicadores de trabajo decente en el Astillero Río Santiago”, Concurso Bicentenario de la Patria: Premio Juan Bialet Masse, La Plata. Disponible en [http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/masse/categoriaB/08\\_SAN\\_JUAN\\_Indicadores\\_de\\_Trabajo\\_Decente\\_en\\_el\\_Astillero\\_Rio\\_Santiago.pdf](http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/masse/categoriaB/08_SAN_JUAN_Indicadores_de_Trabajo_Decente_en_el_Astillero_Rio_Santiago.pdf)
- Santella, Agustín y Andújar Andrea (2007). *El Perón de la fábrica éramos nosotros. Las luchas metalúrgicas de Villa Constitución. 1970-1976*. Buenos Aires: Desde el Subte.
- Schiavi, Marcos (2013). *El poder sindical en la Argentina peronista (1946-1955)*. Buenos Aires: Imago Mundi.

- Schorr, Martín (2013). “Argentina 1976-1983: la economía política de la desindustrialización”. En Rougier, Marcelo (comp.), *Estudios sobre la industria argentina 3*, pp. 75-116. Buenos Aires: Lenguaje Claro.
- Sebe Bom Meihly, José (2008) “Tres alternativas metodológicas: historia de vida, historia temática y tradición oral”. En Necochea García, Gerardo y Pozzi, Pablo (comps.), *Cuéntame cómo fue. Introducción a la Historia Oral*, pp. 31-42. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Servetto, Alicia (2008). “Memorias de intolerancia política: las víctimas de la Triple A (Alianza Argentina Anticomunista)”. *Antítesis*, vol. 1, n° 2, pp. 439-454.
- Sierra Álvarez, José (1990). *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid: Siglo XXI.
- Simonassi, Silvia (2011). “Educar el cerebro o pensar con las manos: los industriales rosarinos y la formación técnica para el trabajo en los albores del peronismo”. En Dicósimo, Daniel y Simonassi, Silvia (comps.), *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX: indagaciones desde la historia social*, pp. 159-174. Rosario: Prohistoria.
- Simonassi, Silvia y Badaloni, Laura (2013). “Trabajadores, empresas y comunidades urbanas: reflexiones introductorias”. *Avances del Cesor*, año X, n° 10, pp. 101-111.
- Sipión Villafana, Cristian (2008). “Patriarcado, masculinidad y violencia. Posibles relaciones conceptuales”. *Magenta*, n° 1, pp. 10-15.
- Soprano, Germán (2010). “Los militares como grupo social y su inscripción en el Estado y la sociedad argentina. Batallas intelectuales y políticas por la construcción de un objeto de estudio en las ciencias sociales”. *Revista Digital del Colegio Militar de la Nación*, año 8, n° 22, pp. 1-28.
- Spinelli, María Estela (2000). “El proyecto desarrollista como intento de superación del conflicto peronismo-antiperonismo (1955-1958): crecimiento y endeudamiento”. *Historiapolitica.com*.
- Thompson, Edward P. (1989). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Tomo I. Barcelona: Crítica.

- Torre, Juan Carlos (2004). *El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Vergara, Ángela (2008). *Copper Workers, International business, and domestic politics in cold war Chile*. The Pennsylvania State University.
- (2013). “Paternalismo industrial, empresa extranjera y campamentos mineros en América Latina: un esfuerzo de historia laboral y transnacional”. *Avances del Cesor*, año X, n° 10, pp. 113-128.
- Werner, Ruth y Aguirre, Facundo (2007). *Insurgencia obrera en la Argentina, 1969-1976. Clasismo, coordinadoras interfabriles y estrategias de la izquierda*. Buenos Aires: IPS.
- Womack, John Jr. (2007). *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, Belén (2011). “Violencia parapolicial en Bahía Blanca, 1974-1976. Delgados límites entre lo institucional y lo ilegal en la lucha contra la *subversión apátrida*”. *Anos 90*, vol. 19, n° 35, pp. 111-140.
- (2012). “Violencia parapolicial en Bahía Blanca, 1974-1976. Delgados límites entre lo institucional y lo ilegal en la lucha contra la *subversión apátrida*”. *Anos 90*, vol. 19, n° 35, pp. 111-140, Porto Alegre. Disponible en <http://seer.ufrgs.br/anos90/article/view/29141>
- (2014). “*Andamios de Experiencias*” *Conflictividad obrera, vigilancia y represión en Argentina. Bahía Blanca, 1966-1976*, tesis de Doctorado inédita, Universidad Nacional de La Plata.



## Anexo

**Cuadro 1. Salarios básicos mínimos con vigencia desde el 1/4/1971**

<b>Carrera</b>	<b>Pesos Ley por hora trabajada</b>
Encargado	3,66
Oficial	3,33
Medio Oficial	2,84
Ayudante I	2,52
Ayudante II	2,33
Peón	2,32

**Fuente:** CCT N° 178/71, Foja 212, FCCTa.

## Cuadro 2. Lugares y tareas considerados insalubres por el Convenio Colectivo de trabajo de 1971

Lugares y tareas insalubres CCT 178/1971	Observaciones
Taller de galvanoplastia	
Pañol del taller de pinturería	
Pañol de inflamables	Para el trabajador que realice tareas permanentes
Soplete con pinturas en general	Excepto pintura al agua
Cofferdams, caja de cadenas, dobles fondos, tanques de pique, tanques, servomotor	Cuando no tengan comunicación con el exterior
Calderas	Cuando se reparen interiormente
Sentinas de salas de máquinas	Cuando se realicen trabajos de pintura y limpieza
Camarotes	Cuando se realicen trabajos de pintado a soplete *
Carters de motores	Cuando se encuentren instalados a bordo
Trabajos a bordo de soldadura sobre tubos galvanizados	**
Manipuleo de lana de vidrio	Si el trabajador no contara con los equipos necesarios
Cámaras frigoríficas con temperaturas de menos de 0° grados o materiales en descomposición	
Túneles terrestres	Donde la ventilación sea deficiente por la dimensión o la ubicación de las cámaras
Túneles de líneas de eje	
Salas de máquinas o bodegas	Cuando se realicen trabajos de pintado a soplete



Soldadura galvanizada	
Arme y desarme de acumuladores	

\* Esta sección no fue considerada área insalubre en el CCT N° 24/1973. Fue propuesta para esta consideración en el proyecto de ATE Foja N° 40, pero no fue incorporada en el convenio. Expediente paritario 517036/1972, FCCTa del Archivo Intermedio del AGN.

\*\* En el CCT N° 24/1973 se ampliará este criterio y se incorporará mayor precisión en la definición de la tarea.

**Fuente:** CCT N° 178/71, artículo 22°, Fojas 206-207, FCCTa.

### **Cuadro 3. Salario básico mínimo con vigencia desde el 1/1/1973 al 31/12/1973.**

<b>Carrera</b>	<b>Pesos Ley por hora trabajada</b>
Oficial	8,24
Medio Oficial	6,96
Ayudante I	6,24
Ayudante II	5,85
Peón	5,57

**Fuente:** Acta Acuerdo (Anexa al art. 26 del CCT), Foja N° 115, expediente paritario 517036/1972, FCCTa del Archivo Intermedio del AGN. Sueldo básico constituido como el equivalente a 183 horas de trabajo mensuales promedio: 1.020 pesos.

#### **Cuadro 4. Lugares de trabajo y tareas insalubres según el CCT 24/1973**

<b>Lugares y tareas insalubres CCT 24/1973</b>	<b>Observaciones</b>
Taller de galvanoplastia	
Pañol del taller de pinturería	
Pañol de inflamables	Para el trabajador que realice tareas permanentes
Soplete con pinturas en general	Excepto pintura al agua
Cofferdams, caja de cadenas, dobles fondos, tanques de pique, tanques, servomotor	Cuando no tengan comunicación con el exterior
Calderas	Cuando se reparen interiormente
Sentinas de salas de máquinas	Cuando se realicen tareas de raspado o limpieza para su pintado o limpieza a fondo (mayor descripción que en el convenio 178)
Carters de motores	Cuando se encuentren instalados a bordo
Trabajos a bordo de oxicorte y soldadura sobre material galvanizado o metalizado en frío	Excepción por los trabajos que se realicen en cubierta expuesta y en los locales que por su dimensión y ubicación determine el Comité de Seguridad Industrial
Manipuleo de lana de vidrio	Si el trabajador no contara con los equipos necesarios
Cámaras frigoríficas con temperaturas de menos de 0° grados o materiales en descomposición	
Túneles terrestres	En donde la ventilación sea deficiente por la dimensión o la ubicación de las cámaras

Arme y desarme de acumuladores	Cuando se manipule ácido o funda de plomo
Rebanados y pulimentos de metales a esmeril con métodos metálicos	Cuando el operario se encuentre confinado
Metalizado de cojinetes	
Soldaduras en bronce	En las que se produzcan emanaciones de gases tóxicos
Trabajos con arco-air (antorcha)	En espacios reducidos cerrados
Planta de tierras en el taller de fundición	Cuando se realicen manipuleo de tierras de recuperación seca y molida o cuarzo que determine concentración de polvo en el ambiente
Desmoldeo de cajas fundidas	Exclusivamente para el personal afectado a estas tareas
Rebanados de piezas grandes con adherencia de tierra en su interior	
Granallados de piezas	Cuando exista concentración de polvos
Guincheros de fundición	Cuando se encuentren realizando tareas específicas en la nave de fusión y durante el proceso de fundición
Camarotes (cuando se realicen trabajos de pintado a soplete)	
Rebatados de faldas de pistón	
Pulimentos de metales a esmeril, manuales o mecánicos “el trabajo en cualquier lugar o sitio en que ocurra habitualmente desprendimiento de polvo o vapores irritantes o tóxicos”	
Soldadura con Argon y trabajos con Arcay (antorcha)	

**Fuente:** Expediente paritario 517036/1972 FCCTa del Archivo Intermedio del AGN

### Cuadro 5. Jornal básico por hora trabajada

Carrera	Pesos Ley por hora trabajada
Oficial	(1,65) 45,08
Medio Oficial	(1,35) 36,89
Ayudante I	(1,15) 31,42
Ayudante II	No se detalla
Peón	(1,00) 27,32

**Fuente:** CCT N° 91/1975 Ministerio de Trabajo de la Nación.

### Cuadro 6. Lugares de trabajo y tareas insalubres

Lugares y tareas insalubres CCT N 91/75	Observaciones
Taller de galvanoplastia	
Pañol del taller de pinturería	
Pañol de inflamables	Para el trabajador que realice tareas permanentes
Soplete con pinturas en general	Excepto pintura al agua
Cofferdams, caja de cadenas, doubles fondos, tanques de pique, tanques, servomotor y túneles de líneas de eje	Cuando no tengan comunicación con el exterior
Calderas	Cuando se reparen interiormente
Sentinas de salas de máquinas	Cuando se realicen tareas de rasqueteo o limpieza para su pintado o limpieza a fondo
Carters de motores	Cuando se encuentren instalados a bordo

Trabajos a bordo de oxicorte y soldadura sobre material galvanizado o metalizado en frío	Excepción por los trabajos que se realicen en cubierta expuesta y en los locales que por su dimensión y ubicación determine el Comité de Seguridad Industrial
Manipuleo de lana de vidrio	Si el trabajador no contara con los equipos necesarios
Cámaras frigoríficas con temperaturas de menos de 0° grados o materiales en descomposición	
Túneles terrestres	En donde la ventilación sea deficiente por la dimensión o la ubicación de las cámaras
Arme y desarme de acumuladores	Cuando se manipule ácido o funda de plomo
Rebanados y pulimentos de metales a esmeril con métodos metálicos	Cuando el operario se encuentre confinado
Metalizado de cojinetes	
Soldaduras en bronce	En las que se produzcan emanaciones de gases tóxicos
Trabajos con arco-air (an-torcha)	En espacios reducidos cerrados
Planta de tierras en el taller de fundición	Cuando se realicen manipuleo de tierras de recuperación seca y molidad o cuarzo que determine concentración de polvo en el ambiente
Desmoldeo de cajas fundidas	Exclusivamente para el personal afectado a estas tareas
Rebanados de piezas grandes con adherencia de tierra en su interior	
Granallados de piezas	Cuando exista concentración de polvos

Guincheros de fundición	Cuando se encuentren realizando tareas específicas en la nave de fusión y durante el proceso de fundición
-------------------------	---

**Fuente:** CCT N° 91/1975 Ministerio de Trabajo de la Nación.

### Cuadro 7. Indicadores Económicos

Período	Ejercicio N°	% Facturación producción naval	% Facturación producción diversificada	% Sueldos y gastos de personal en total gastos	Evolución utilidades en millones de pesos
1 de julio 1970-31 de diciembre 1970	1				2,7
31 de diciembre 1970-30 de junio 1971	2				4,2
1 de julio 1971-30 de junio 1972	3	57,9	2,7	36,6	4,1
1 de julio 1972-30 de junio 1973	4	61,1	7,1	35,9	4,8
1 de julio de 1973-30 de junio 1974	5	48,6	19,9	40,9	0,007

<b>1 de julio 1974- 30 de junio 1975</b>	6	61,1	8,1	43,8	0,045
<b>1 de julio 1975- 30 de junio 1976</b>	7				-74,9
<b>1 de julio 1976- 30 de junio 1977</b>	8	51,9	22,2	29,4	92,7
<b>1 de julio 1977- 30 de junio 1978</b>	9	63,9	11,3	27,8	3.295,1
<b>1 de julio 1978- 30 de junio 1979</b>	10	64	15,1	23,1	12.371,1

**Fuente:** elaboración propia a partir de Memorias y Balances (1969-1970).

## Cuadro 8. Organigrama Astillero Río Santiago



**Fuente:** Disposición AFNE N° 20/1978. Fondo AFNE AI.

### Fuentes

Tomo I Expediente Paritario N° 485870 de 1971

Convenios Colectivos de Trabajo entre la empresa Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE) S.A. y la Asociación Trabajadores del Estado:

CCT N° 178 de 1971

CCT N° 24 de 1973

CCT N° 91 de 1975

Actas de Asambleas Generales Extraordinarias de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) Seccional Ensenada presentadas ante la Dirección Nacional de Delegaciones Regionales del Ministerio de Trabajo. Analizamos documentación correspondiente a:

Notificación sobre realización de la asamblea extraordinaria del 29/10/1975 Asociación Trabajadores del Estado. Trámite N° 140427/76.



Notificación realización asamblea extraordinaria 1/11/1975  
Asociación Trabajadores del Estado. Trámite N° 140429/76.  
Notificación realización asamblea extraordinaria 5/11/1975  
Asociación Trabajadores del Estado. Trámite N° 140429/76.

Fondo AFNE Archivo Intermedio (AGN):

Libros Sociales de la empresa AFNE: Actas del Directorio (confidenciales) para el período 1967-1977.

Libros de Convocatorias de las reuniones de Directorio de la Empresa AFNE, rotulación: 1966-1969; 1970-1973; 1974-1977.

Dirección de Administración y Finanzas de AFNE SA: Boletines de Memoria y Balance General correspondientes a los siguientes períodos económicos: Ejercicio N° 1 de 1970; Ejercicio N° 2 de 1971; Ejercicio N° 3 de 1972; Ejercicio N° 4 de 1973; Ejercicio N° 5 de 1974; Ejercicio N° 6 de 1975; Ejercicio N° 7 de 1976; Ejercicio N° 8 de 1977; Ejercicio N° 9 de 1978; Ejercicio N° 10 de 1979.

Disposiciones y circulares AFNE:373

Circular N° 1/1976 AFNE

Circular N° 18/1976 AFNE

Disposiciones AFNE N° 20 de 1976 y N° 48 de 1977

Legajos de Personal (fichas datos personales de miembros del Directorio)

Otras publicaciones consultadas que se encuentran depositadas en el Fondo AFNE

(AI): Instituto de estudios de la Marina Mercante Iberoamericana: Libro La Marina Mercante Iberoamericana. Período 1973-1979.

AFNE Ejemplares difusión, 1984.

AFNE Las turbinas para Yacyreta, 1981

Organigrama Astillero Río Santiago 1978.

Informes económicos sobre la Industria Naval:

Banco de la provincia de Buenos Aires, Gerencia de finanzas y promoción: Departamento de investigaciones económicas, Astilleros, 1964.

Ministerio de Salud Pública, Subsecretaría Técnica, informe confeccionado por el Centro Marítimo de Armadores Argentinos, análisis de situación y proporciones acerca de la marina mercante argentina, Diagnóstico 1974.

El Constructor Naval, Órgano de la Federación de obreros de Construcciones Navales, 1º de mayo de 1985.

Ministerio de Hacienda y Finanzas, Información Económica de la Argentina, Diciembre 1972, Nº 56.

Ministerio de Economía, Información Económica de la Argentina, septiembre-octubre de 1980, Nº 110.

Ministerio de Economía, Información Económica de la Argentina, septiembre-octubre de 1982, Nº 124.

Ministerio de Economía, Síntesis de la Economía Real Nº 51, Centro de Estudios para la Producción, SEPYME, marzo 2006. Disponible en [http://www.cep.gov.ar/descargas\\_new/sintesis\\_economia\\_real/2006/p51\\_sintesis.pdf](http://www.cep.gov.ar/descargas_new/sintesis_economia_real/2006/p51_sintesis.pdf)

Archivo de la ex División de Inteligencia de la Policía de la provincia de Buenos Aires (DIPBA):

Mesa B, Carpeta 39, Legajo 43, caratulado “Astillero Río Santiago de Ensenada”.

Sección C, Nº 2234, Mesa DS (Delincuentes Subversivos), Carpeta M. Bélico,

Legajo Nº 1563, caratulado “Astillero Río Santiago de Ensenada” 374.

Sección C, Nº 2111, Legajo Nº 3760: “Atentado a la Fragata T-42 ‘Santísima Trinidad’ amarrada en Astilleros Río Santiago 22 de agosto de 1975”.

Mesa B, Carpeta 39, Ensenada, Legajo Nº 23, Tomo II, caratulado “Asociación Trabajadores del Estado Ensenada” (SIPBA).

Mesa B, Carpeta 4, Legajo Nº 27, La Plata Seccional 9ª, caratulado “Asociación Trabajadores del Estado La Plata” (SIPBA).

Mesa B, Carpeta 16, Legajo Nº 2, caratulado “Asociación Trabajadores del Estado Berisso” (SIPBA).

Documentos judiciales:

Presentación ante la Cámara Federal de La Plata, Comisión por la Verdad hacia la Justicia de la Central de Trabajadores Argentinos, marzo de 2000.

La Causa Judicial N° 123550, Juzgado en lo Penal N° 1 de la provincia de Buenos Aires, Juez Dr. Celso Rodríguez Lacarin, 1976.

Documentación de prensa:

Diario *El Día* (serie correspondiente al período 1969-1976).

Diarios *La Nación* y *Clarín* (1973-1976).

Materiales y publicaciones políticas.

*Nuestra Palabra*, órgano del PC.

*Avanzada Socialista*, órgano de prensa del PST.

*El Combatiente* y *Estrella Roja*, órganos de prensa del PRT y del ERP, respectivamente.

*Evita Montonera*, órgano de prensa de la JTP.

*El Descamisado*

*Militancia Peronista*

*Causa Peronista*

*Nuevo Hombre*

*JotaPe*

Asociación Trabajadores del Estado, Seccional Ensenada “80 años de trabajo, lucha y gestión”, 2007.375.

Archivo del Centro Naval:

*El Boletín del Centro Naval*. Serie 1966-1983.

*Revista Marina*. Publicación de la Liga Naval Argentina. Se relevó una serie correspondiente al período 1969-1982 en la que se analizaron los números del 377 al 510.

“Astillero Río Santiago. Fundamentos”, publicación del Ministerio de Marina, 1951: esta publicación consistió en un informe solicitado por el Poder Ejecutivo de la Nación a fin de caracterizar el estado de la industria naval y apelar al otor-

gamiento por ley de los fondos necesarios para la culminación de las obras de construcción del Astillero Río Santiago (a partir de los ex talleres navales de la Base Naval Río Santiago). Esta construyó indicadores económicos sobre González Climent, Aurelio (1956). *La industria naval en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Colección  
Entre los libros de  
la buena **MEMORIA**

La crisis social y económica en la que nuestro país se vio sumido en los inicios del siglo XXI reforzó la convicción de un conjunto de cientistas sociales de interpelar al pasado cercano en torno a los legados de la última dictadura militar. Estas vocaciones alumbraron a la llamada *historia reciente* que, a partir de novedosas aproximaciones e interrogantes estrechamente articulados con procesos políticos y sociales, permitió ampliar el conocimiento disponible sobre la capilaridad del proceso represivo y sobre la violencia política. Este libro es tributario de estas preocupaciones y se inscribe en este campo de estudios con la pretensión de iluminar las relaciones sociales, laborales y políticas que se desplegaron entre los trabajadores y las trabajadoras navales de la empresa estatal Astillero Río Santiago (ARS) y los oficiales de la Armada Argentina (ARA) ocupados de su gestión productiva en el decenio que abarca los años 1969 y 1979. Como resultado de ese interés, este trabajo ofrece una reconstrucción histórica de las tramas represivas al interior de la estructura de detención ilegal y clandestina de la Armada Argentina y específicamente de la Fuerza de Tareas 5 con sede en la región del Río Santiago.



Libro  
Universitario  
Argentino

**FaHCE**  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

**UNM**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

EDICIONES **UNGS**

Universidad  
Nacional de  
General  
Sarmiento

ISBN 978-987-630-555-6



9 789876 1305556