

## REPRESIÓN ESTATAL, VIOLENCIA Y RELACIONES LABORALES DURANTE LA ÚLTIMA DICTADURA MILITAR EN LA ARGENTINA

**DANIEL DICÓSIMO (UNCPBA)**

Instituto de Estudios Histórico Sociales  
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires  
Tandil, Argentina  
[daniel.dicosimo@speedy.com.ar](mailto:daniel.dicosimo@speedy.com.ar)

### **Resumen:**

En este artículo nos referimos a las relaciones entre la “guerra sucia” y la recuperación de la autoridad empresaria en el período que se abrió con el golpe de estado. Para ello adoptamos dos ejes: en primer lugar, el grado y las características del ataque durante el mismo día del golpe de estado y los meses inmediatamente posteriores, y en segundo lugar la violencia como mecanismo habitual de control y neutralización del conflicto a partir de 1978, cuando ya la “guerrilla industrial” había sido diezmada. Este recorte temporal nos permitirá enfocarnos en la pregunta que más nos inquieta: ¿por qué la violencia real y simbólica de las estructuras represivas se mantuvo más allá de 1978? Y ¿qué incidencia tuvo en las relaciones laborales?

### **Palabras clave:**

Violencia Real y Simbólica / Control / Relaciones Laborales

### **Abstract:**

In this article we refer to the relationships between the “Dirty War” and the recovered corporate authority in the coup d'etat period. To do it we adopt two axes, the extent and nature of the attack during the first day and the following months, and in the other place the violence as a usual conflict neutralization and control mechanism, since 1978 when the “Industrial guerrilla” was decimated. This temporary cut allows us to focus in the most important question, Why the real and symbolic violence remained after 1978? And not least, What impact he had on labor relations?

### **Keywords:**

Real and Symbolic Violence / Control / Labour Relations

## REPRESIÓN ESTATAL, VIOLENCIA Y RELACIONES LABORALES DURANTE LA ÚLTIMA DICTADURA MILITAR EN LA ARGENTINA

DANIEL DICÓSIMO (UNCPBA)

[daniel.dicosimo@speedy.com.ar](mailto:daniel.dicosimo@speedy.com.ar)

### Introducción

Durante el último gobierno militar el disciplinamiento, como iniciativa de restauración del orden social y productivo, tuvo uno de sus ejes más importantes en el lugar de trabajo. Durante el breve período 1969-1976, el resurgimiento de la protesta colectiva y la politización de los trabajadores jóvenes se alzaron como serias amenazas sobre los logros obtenidos por las patronales, en materia de disciplina laboral a partir de 1955.<sup>1</sup>

De modo que los empresarios colaboraron activamente con los militares en la represión, denunciando la infiltración de “subversivos” y aceptando la presencia de las tropas en sus propios establecimientos. Entre las razones de esa complicidad no eran menores la revancha contra quienes habían desafiado su autoridad y la recuperación del control total sobre sus fábricas. La represión extrema, como lo han señalado Victoria Basualdo y Federico Lorenz, había comenzado ya en 1975, con asesinatos y secuestros de dirigentes y activistas sindicales combativos.<sup>2</sup> La “guerra contra la subversión” en las fábricas posterior a partir del 24 de marzo de 1976 implicaría un salto cualitativo en cuanto a la extensión y la institucionalización de la misma.

En este artículo nos referiremos a las relaciones entre la “guerra sucia” y la recuperación de la autoridad empresaria en el período que se abrió con el golpe de estado. Para describir y analizar la represión y sus consecuencias sobre las relaciones laborales creímos conveniente adoptar dos ejes: en primer lugar, el grado y las características del ataque durante el mismo día del golpe de estado y los meses inmediatamente posteriores, y en segundo lugar la violencia como mecanismo habitual de control y neutralización del conflicto a partir de 1978, cuando ya la “guerrilla industrial” había sido diezmada. Este recorte temporal nos permitirá, al menos eso pensamos, enfocarnos en la pregunta que más nos inquieta: ¿porqué la violencia real y simbólica de las estructuras represivas se mantuvo más allá de 1978? Y ¿qué incidencia tuvo en las relaciones laborales?

Vale una aclaración sobre los conceptos que utilizaremos a continuación. El terror estatal es una categoría amplia que incluye a la represión y a la coerción simbólica. Por “terrorismo de estado” puede entenderse la aplicación o la amenaza de aplicación de coerción severa contra grupos o personas, así como el exterminio arbitrario de los mismos. Al utilizar el término represión queremos decir, siguiendo a Gabriela Águila, violencia física: secuestro, tortura, asesinato, etc. Tanto la violencia física como la simbólica, o sea la amenaza explícita o implícita del uso de la

---

<sup>1</sup> James, Daniel, “Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina”, *Desarrollo Económico*, n° 83, Buenos Aires, IDES, 1981.

<sup>2</sup> Lorenz, Federico, *Los zapatos de Carlito. Una historia de los trabajadores navales de Tigre en la década del setenta*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2007; Basualdo, Victoria y Lorenz, Federico, “Trabajadores en la década del setenta en Argentina: perspectivas y propuestas a partir de dos estudios de caso”, *Ponencia presentada a las X Jornadas Interescuelas y departamentos de Historia*, Rosario, 2005.

primera, se proponen obtener la obediencia total de individuos o grupos sociales a quienes detentan el poder, controlarlos así como cambiarlos y desorientarlos. De modo que en este caso su propósito era, además de derrotar a las organizaciones armadas, disciplinar y moralizar a toda la sociedad. Su efecto más importante fue generar una “cultura del miedo”, una consecuencia residual que persiste en el tiempo y se extiende en el espacio.<sup>3</sup>

### 1. “La guerra contra el terrorismo de empresa”

El uso del terror contra la clase trabajadora, sus representantes sindicales y los cuadros del amplio y heterogéneo activismo político de las izquierdas, no se entiende cabalmente sin recuperar las ideas orientadoras del plan “antisubversivo” de las fuerzas armadas y de la complicidad entre éstas y las grandes empresas. Dicho plan adquirió carácter de doctrina cuando, en septiembre de 1975, los mandos del Ejército aprobaron la “Estrategia Nacional Contrasubversiva”, en cuya elaboración habían utilizado materia prima “teórica”, como la Doctrina de la Seguridad Nacional, y puramente práctica: los principios básicos de la “guerra sucia” de la escuela francesa y las enseñanzas del Operativo Independencia desarrollado en Tucumán.<sup>4</sup> Esta estrategia tenía dos ejes, estrechamente asociados, como eran el restablecimiento del orden y el ejercicio del terror estatal.

Ellos eran condiciones necesarias y suficientes para conseguir el éxito del proyecto más integral de las fuerzas armadas: fragmentar y controlar más estrechamente a la clase trabajadora, disciplinar a la sociedad en su conjunto, incluyendo a los empresarios, aplicar un nuevo programa económico que ordenara el Estado y desregulara la economía. Los militares se proponían, en última instancia, “refundar el *ethos* de la sociedad: restablecer una concepción economicista, individualista y atomista de la ciudadanía y de la vida social, la primacía de lo jerárquico y competitivo por sobre lo solidario, reemplazar con un Estado “subsidiario” a aquél concebido como garante de derechos sociales, planificador y regulador del capitalismo”.<sup>5</sup>

Para erradicar las causas del caos que los militares creían ver a su alrededor era necesario combatir y eliminar a los activistas de izquierda, armados o no, contener la movilización social y disciplinar al sindicalismo, en suma derrotar a la “subversión” en todos los frentes en los que actuaba. En este sentido, la “Estrategia Nacional Contrasubversiva” tenía como prioridad la eficacia en la ofensiva contra el “enemigo interior”, y como tal era una estrategia pensada para lo que se consideraba una guerra, aunque hoy en día es injustificable considerar que en la coyuntura previa al golpe de estado se desarrollaba un conflicto bélico, una guerra que sería objetivo y, al mismo tiempo, legitimación del régimen autoritario.<sup>6</sup> El enemigo era identificado no por su naturaleza militar sino política e ideológica, bastaba con que actuara a favor de un cambio social y en contra del sistema capitalista. De modo que la categoría “delincuente subversivo” se refería a un espectro amplio de activismo, la mayoría del cual eran actividades pacíficas: centros de estudiantes, organizaciones barriales, comisiones internas de fábricas, etc.

Más allá de tal amplitud la represión no fue indiscriminada sino selectiva, dos campos tenían particular importancia: el sindical y el educativo. En la perspectiva de los generales “duros” del Ejército, quienes habían conseguido eliminar la resistencia interna hacia el plan antisubversivo en la propia institución, los primeros gobiernos peronistas habían dejado la pesada herencia de un

---

<sup>3</sup> Águila, Gabriela, *Dictadura, represión y sociedad en Rosario, 1976/1983*, Buenos Aires, Prometeo, 2008, pág. 41; Corradi, Juan, “El método de destrucción. El terror en la Argentina”, en Quiroga, Hugo y Tcach, César (comps.), *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*, Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones, 1996, pág. 89.

<sup>4</sup> Novaro, Marcos y Palermo, Vicente, *La dictadura militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Buenos Aires, Paidós, 2003, pág. 87.

<sup>5</sup> Novaro, Marcos y Palermo, Vicente, *La dictadura militar...*, op. cit., pág. 37.

<sup>6</sup> Novaro, Marcos y Palermo, Vicente, *La dictadura militar...*, op. cit., pág. 88; Águila, Gabriela, *Dictadura, represión y sociedad en Rosario...*, op. cit., pág. 39.

sector popular organizado y activado políticamente, cuya expresión más difícil de integrar era una clase obrera “indisciplinada”, y que había frustrado repetidas veces los intentos de modernización.<sup>7</sup> El resurgimiento de la protesta colectiva y la politización de los trabajadores jóvenes, que había promovido el “cordobazo” y las movilizaciones posteriores, no sólo se alzaron como serias amenazas sobre los logros patronales en materia de disciplina laboral e incremento de la productividad, sino que confirmaron la visión de la historia en la que el populismo había “subvertido” el orden natural de la sociedad argentina.

La ofensiva militar contra los delegados y las comisiones internas identificadas como “delincuentes subversivos” fue justificada por la supuesta existencia de una “guerrilla industrial” o “terrorismo de empresa”, que había ganado notoriedad a partir de la campaña de las organizaciones armadas para insertarse en los lugares de trabajo entre 1974 y 1975, y había sido denunciado por el gobierno peronista como un “complot” contra la industria pesada del cordón del Paraná. Seguía en sus formas lo que había sido establecido en la Directiva del Comandante General del Ejército n° 404/75 (lucha contra la subversión) el 28 de octubre de 1975 y lo que la experiencia dictaba: “no se debe actuar por reacción sino asumir la iniciativa en la acción, inicialmente con actividades de inteligencia, sin las cuales no se podrán ejecutar operaciones, y mediante operaciones psicológicas”.<sup>8</sup>

## 2. La operaciones “anti - subversivas” en el mundo del trabajo entre 1976 y 1977

El mismo día del golpe de estado tres importantes dirigentes del sindicalismo combativo fueron blanco de las fuerzas de seguridad: Francisco Isauro Arancibia, miembro de la Junta Ejecutiva de la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA); René Salamanca, ex secretario general del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) detenido y aún desaparecido y Manuel Ascencio Tajan, integrante del Consejo Directivo de la FOTIA.<sup>9</sup> Estos hechos eran la continuidad de un proceso de violencia contra el sindicalismo disidente iniciado en 1974, ya ese año habían sido víctimas del mismo, entre otros Ángel Vázquez, Carlos Pierini y Atilio López, dirigentes de la alimentación, petroleros y choferes de colectivos respectivamente.<sup>10</sup> Según Cieza, entre 1976 y 1977, hubo una desaparición por mes.

Amplias e intimidantes concentraciones de efectivos esperaban a los trabajadores en la puerta de las empresas, se implementaron controles rigurosos de identidad y muchos de ellos, que aparecían en las listas de probables “delincuentes”, eran arrestados ahí mismo. Muchas detenciones se produjeron dentro de las empresas ese día y otros tantos secuestros en los domicilios de los sospechosos, incluso de sus familiares y vecinos. En Tigre, por caso, las puertas de entrada de los astilleros Astarsa, Mestrina y Forte fueron acordonadas el 24 de marzo por tropas de la Escuela de Ingenieros de Campo de Mayo. Unos sesenta obreros serían detenidos solo ese día.<sup>11</sup>

En otro astillero, el de Río Santiago, en Ensenada, el día del golpe de estado se inició, con la detención de una trabajadora y de una delegada, una larga serie de arrestos, secuestros y desapariciones, que la llevaron a alcanzar el trágico récord de ser la fábrica con más desaparecidos de la Argentina.<sup>12</sup> Un gran número de las víctimas pertenecían a las diferentes agrupaciones

---

<sup>7</sup> Ver O'Donnell, Guillermo, *Modernización y autoritarismo*, Buenos Aires, Paidós, 1972.

<sup>8</sup> Águila, Gabriela, *Dictadura, represión y sociedad en Rosario...*, op. cit., pág. 44.

<sup>9</sup> Cieza, Daniel, *El componente antisindical del Terrorismo de Estado*, Buenos Aires, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2012, pág. 19.

<sup>10</sup> Cieza, Daniel, *El componente antisindical del Terrorismo de Estado*, op.cit., pág. 19.

<sup>11</sup> Lorenz, Federico, *Los zapatos de Carlito...*, op. cit., pág. 248.

<sup>12</sup> Barragán, Ivonne, “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: Experiencia de lucha y organización*, Buenos Aires, Cara o Ceca, 2011.

políticas y sindicales constituidas en el astillero en los primeros años setenta. A más de eso, el atentado contra el jefe de seguridad del astillero, durante el mes de mayo, motivó una tremenda represalia contra seis trabajadores del astillero, que fueron secuestrados y asesinados por un grupo fuertemente armado. La intensa represión fue complementada con un estricto control de documentos y objetos personales.

El 12 de mayo de 1976 el ejército ingresó en la planta de Del Carlo (Metalúrgica Béccar), en el norte del Gran Buenos Aires, y secuestró a tres delegados de la Comisión Interna.<sup>13</sup> En reclamo de su aparición con vida, el plantel obrero paralizó sus tareas los días 13 y 14 de mayo, afectando toda la fábrica. Como resultado se constituyó una comisión de obreros y representantes de la empresa, que reclamó ante funcionarios policiales y militares, así como autoridades eclesiásticas de San Isidro la liberación de los detenidos. El paro se levantó, pero los delegados nunca aparecieron.<sup>14</sup>

En la planta de Ford Motors de General Pacheco hubo, entre marzo y mayo de 1976, 25 delegados secuestrados, que permanecieron desaparecidos de uno a dos meses. La mitad de ellos fue secuestrada en sus casas y llevada a la comisaría de Tigre, dispuesta como centro clandestino, mientras que la otra mitad fue detenida directamente en la planta de General Pacheco.<sup>15</sup> El 7 de septiembre de 1976, cuando se iniciaba la huelga de una semana, el Ejército ingresó en la planta e instaló una guarnición en su campo de deportes. Desde allí organizó continuos operativos de vigilancia sobre los obreros y contra la CI y el cuerpo de delegados. También ahí fueron recluidos algunos de los delegados gremiales secuestrados.<sup>16</sup>

Uno de los aspectos más importantes de la represión, señalado por Victoria Basualdo, es

“la colaboración de las distintas empresas con las fuerzas represivas mediante la provisión de vehículos, infraestructura, dinero y/o personal, el otorgamiento de libre acceso a las plantas y la remoción de cualquier obstáculo al accionar de las fuerzas armadas, además de la aceptación de la contratación de personal encubierto, con el objetivo de vigilar a los trabajadores y recibir informes de inteligencia sobre sus acciones.”<sup>17</sup>

En el caso de astilleros Astarsa la patronal había incorporado a miembros de algunas organizaciones de extrema derecha, como la Concentración Nacional Universitaria, en cargos administrativos de la oficina de personal, lo que les permitía acceder a los legajos de los obreros sospechados de “delincuencia subversiva”, identificarlos, vigilarlos y proveer de inteligencia clave al Ejército.<sup>18</sup> La empresa Acindar, de Villa Constitución, que el 20 de marzo de 1975 había recibido la ayuda del gobierno nacional para eliminar la supuesta amenaza de la “guerrilla industrial”, encarnada en la Lista Marrón de la UOM, se transformó durante todo el Proceso en una “fortaleza militar”. Dentro de su predio fue instalado un cuartel, en los edificios del “albergue de solteros”, ocupado por varias decenas de efectivos militares y policiales. La empresa les proveía de los automóviles que los grupos de tareas, encargados del secuestro de los “delincuentes subversivos”, usaban para movilizarse en una amplia zona del Litoral que incluía Rosario, y les otorgaba un pago extra al que ya recibían del estado.<sup>19</sup> En Dálmine – Siderca,

---

<sup>13</sup> Bitrán, Rafael y Schneider, Alejandro, “Dinámica social y clase trabajadora durante la dictadura militar de 1976-1983. Estudio de la zona norte del Gran Buenos Aires en particular de las fábricas Del Carlo y Ford Motors”, en Rodríguez, L. M. y otros, *Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina y Brasil*, Buenos Aires, Biblos – Simón Rodríguez, 1992, pág. 98.

<sup>14</sup> Los nombres de los delegados desaparecidos están en Fernández, Arturo, *Las prácticas sociales del sindicalismo (1976 – 1982)*, Buenos Aires, CEAL, 1984, págs.124 – 125.

<sup>15</sup> Basualdo, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina: los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine – Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”, *Revista Engranajes FETLA*, Buenos Aires, 2006, pág.8.

<sup>16</sup> Abós, Alvaro, *Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-83)*, Buenos Aires, CEAL, 1984, pág. 12.

<sup>17</sup> Basualdo, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina...”, op. cit., pág.17.

<sup>18</sup> Lorenz, Federico, *Los zapatos de Carlito...*, op. cit., pág. 169.

<sup>19</sup> Basualdo, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina...”, op. cit., pág. 6.

empresa del grupo Techint ubicada en la ciudad de Campana, también quedaron registrados indicios de la colaboración militar – patronal, como “la presencia de personal del ejército en la puerta de la fábrica con listados de personas “marcadas”, la contratación, a partir del golpe militar de supuestos nuevos trabajadores que eran en realidad agentes de las fuerzas represivas, y la detención e intento de detención de trabajadores en la propia fábrica.<sup>20</sup>

Con respecto a Ford Motors, además de la guarnición del Ejército en el campo de deportes, Basualdo afirma que

“la relación entre la empresa y las fuerzas militares se puso de manifiesto de diversas maneras en el caso de Ford. Por un lado, trabajadores secuestrados testimonian que sus detenciones se efectuaron en camionetas F100 que eran proporcionadas a las fuerzas represivas por la empresa. Por otro lado, existen numerosos testimonios que indican que, lejos de limitarse a apoyar a las fuerzas represivas, la empresa reclamó el secuestro de trabajadores y delegados gremiales a las fuerzas armadas. Una de las esposas de los secuestrados, Arcelia Luján de Portillo, indicó en su declaración judicial que en su entrevista con un militar responsable de los secuestros, de apellido Molinari, éste “sacó de un cajón una lista en un papel tipo oficio con el logotipo de Ford, manifestándome: “Acá están todos los nombres que nos dio la empresa con los trabajadores que queríamos que chupáramos”. Diversos testimonios indican que el “marcado” por parte de la empresa de quiénes debían ser secuestrados no sólo se realizó mediante la lista mencionada, sino también a partir de los carnets con las fotos personales de los trabajadores, que fueron entregados a los militares con el objeto de que los utilizaran para la correcta identificación de sus detenidos.”

En el centro y sudeste de la provincia de Buenos Aires, las acciones represivas fueron tan explícitas y brutales como los casos que citamos antes. La metodología de la “guerra antissubversiva” estuvo combinada con una actitud empresaria más astuta, ya que para deshacerse de los delegados y activistas “indeseables” no sólo reclamó el uso de la violencia sino que apeló a recursos legales y consuetudinarios en el mundo laboral previo al golpe militar. Si se observa con detenimiento hay una correlación entre la brutalidad y la sutileza, por cuanto el temor, la incertidumbre y la parálisis que generaban los operativos militares y policiales más visibles y resonantes transmitían a las directivas empresarias una renovada autoridad. Las directivas de suspender las actividades sindicales, intensificar el trabajo o presentar la renuncia tenían ahora, apoyadas en veladas amenazas de violencia, una resonancia más imperativa. La complicidad entre empresas y Ejército aparece claramente en algunos sectores industriales de Olavarría y más veladamente en Tandil.

En el Comando de la 1º Brigada de Caballería Blindada, situado en la ciudad de Tandil, al sudeste de la provincia de Buenos Aires, residió en este período el Comando de la Subzona 12, que dirigía la represión en la región, incluyendo los partidos de Tandil, Juárez y Olavarría. De dicho comando dependía el Área 121, a cargo del teniente coronel Julio Tommasi, entre noviembre de 1976 y enero de 1979, el teniente coronel Carlos Cordero hasta septiembre de 1980 y el teniente coronel Castellini desde entonces. En su jurisdicción funcionaron al menos cinco centros clandestinos de detención y tránsito de activistas políticos y sociales, varios de ellos en Tandil: “La Huerta”, “La Quinta de los Méndez”, el chalet del ex – Instituto Superior de Estudios Rurales y las comisarías locales.

A los centros clandestinos de Tandil los detenidos eran trasladados desde distintos lugares de la región. El circuito más común parece haber sido desde el lugar de secuestro a la Brigada de Investigaciones de Las Flores, el “Monte Peloni” (Olavarría), “La Huerta” y la Brigada de Investigaciones de La Plata. Itinerario que seguían los detenidos según el requerimiento de

---

<sup>20</sup> Basualdo, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina...”, op. cit., pág. 7.

información de cada unidad de inteligencia, y que podía interrumpirse con la “legalización” o “puesta a disposición del Poder Ejecutivo” en alguna penitenciaría de la zona (Sierra Chica en Olavarría o la Unidad 7 de Azul) o por el asesinato. Los “delincuentes subversivos” capturados en Tandil y la zona del Área 121 fueron llevados en primera instancia a la Comisaría 1º, ubicada en el casco antiguo de la ciudad, donde se le hacía un interrogatorio preliminar acompañado de torturas, y más tarde se los trasladaba a alguno de los otros centros clandestinos más próximos. Según algunos testimonios los militares también habrían interrogado y detenido provisoriamente en el mismo Comando de la Brigada, utilizando para ello unas barracas de madera cercanas al edificio principal.

Los testimonios oídos en el juicio por el secuestro y asesinato de Carlos Moreno, abogado laboralista de Olavarría, realizado en Tandil durante febrero y marzo del 2012, señalan que a poco de ser trasladados a la unidad policial los detenidos eran interrogados por el mayor Roque Ítalo Pappalardo, a cargo del Destacamento de Inteligencia del Área 121, quien decidía el destino inmediato de la persona. En dicho juicio Pappalardo y Tommasi, su superior inmediato, fueron encontrados culpables de los delitos de privación ilegal de la libertad, imposición de tormentos y homicidio calificado por alevosía, y condenado a prisión perpetua. El mayor fue responsable de la represión operativa, incluidas las detenciones, interrogatorios y torturas, de muchos dirigentes, activistas o simples trabajadores. En unos casos intervino directamente en los conflictos obreros, amenazando a sus actores para que moderaran o retiraran sus exigencias.<sup>21</sup>

La influencia siniestra del oficial de inteligencia se extendía sobre casi todo el campo sindical, basada en el poder de la información que administraba y la violencia que aplicaba, hasta el punto que los dirigentes no calculaban sus movimientos sin antes contar con su beneplácito o, al menos, anticipar si tenían su aprobación. En las actas de la Comisión Directiva de la Seccional AOMA de Barker, localidad del partido de Juárez donde Loma Negra instaló una de sus filiales, por caso, quedó registrada la intención de recurrir a Pappalardo para que influyera sobre la autoridad administrativa del trabajo, que hasta entonces no había respondido a sus reclamos contra Loma Negra, porque les habían informado que el mayor tenía “estrecha relación laboral en lo que concierne al Ministerio de Trabajo y a los gremios”.<sup>22</sup>

En esa misma época, los efectivos del Área 121 perseguían a dirigentes históricos del sindicalismo peronista, como Juan Estanga, senador provincial y secretario general de los choferes de camiones, contra quien el cargo de “enriquecimiento ilícito” apenas ocultaba la revancha de clase y el odio hacia el populismo. O expresaban el tradicional anticomunismo de las Fuerzas Armadas, como la detención y violencia, que incluyó simulacros de fusilamiento, de Raúl Jelusich y Eduardo Frechero, dos militantes comunistas en el campo sindical de larga trayectoria. Además, actuaron en respuesta al reclamo de las patronales, por ejemplo al perseguir a los delegados que habían introducido la discusión sobre la insalubridad en las principales plantas metalúrgicas.

Por su parte, en Olavarría, ubicada en el centro de la provincia bonaerense, se creó la Jefatura del Área 124, a cargo del teniente coronel Aníbal Verdura entre 1976 y 1977, dependiente del Comando de la Subzona 12, con asiento en Tandil y responsable de las operaciones represivas en la región industrial y rural. Del Área 124 dependían varios centros clandestinos de detención: “Monte Peloni”, el propio cuartel militar del Regimiento de Caballería de Tanques 2, la Comisaría y sus dependencias ‘*extra-policiales*’, y la Brigada de Investigaciones (o Cuatrерismo) de Las Flores. También se trasladaron detenidos a los centros clandestinos de Tandil.<sup>23</sup>

Entre marzo de 1976 y febrero de 1978, los “operativos antisubversivos” fueron realizados por un “grupo de tareas” compuesto por policías locales de alta graduación, militares de la Guarnición local y hombres de la Jefatura de Policía, bajo las órdenes directas del Jefe de la

---

<sup>21</sup> Testimonio de Miguel Chiarrullo, secretario general de la UOM Tandil, 1988.

<sup>22</sup> AOMA Barker, Comisión Directiva, 6 de abril de 1978.

<sup>23</sup> Comisión Especial de la Memoria, Olavarría, 2001, pág. 25.

Policía Bonaerense, general Ramón J. Camps. Ya el 26 de marzo de 1976, Camps había ordenado a las autoridades de la única comisaría local:

“Para su conocimiento caso registrarse detenciones elementos subversivos su jurisdicción deberá arbitrar medios para su alojamiento en dependencias extra policiales comunicando ‘teresaeva’ forma inmediata jefe operaciones instruyendo al personal actuante según boletín reservado”.<sup>24</sup>

También se había ordenado que, ante la inminencia de acciones del “grupo de tareas”, la policía debía permanecer acuartelada, suspendiendo los patrullajes y la vigilancia de rutina por la ciudad. El comando de esos operativos estaba integrado, además del teniente coronel Verdura, por el comisario Alberto Balquinta, el subjefe del regimiento de tanques, oficiales del servicio de inteligencia militar y los jefes de la Unidad Penitenciaria de Sierra Chica. De acuerdo a la evaluación de la Jefatura de Área sobre la “peligrosidad” de los detenidos, el destino de estos era la Unidad Penitenciaria de Sierra Chica o la Unidad 7 de Azul, la misma Comisaría donde los habían torturado o alguno de los centros clandestinos de detención, donde seguirían los interrogatorios durante el tiempo que sus captores consideraran necesario.

En el mundo del trabajo de Olavarría el proceso de detenciones y secuestros comenzaría a poco de producirse el golpe de estado, cuando desapareció Carlos Correa, dirigente de AOMA Loma Negra, el 18 julio en la provincia de San Juan.<sup>25</sup> Simultáneamente Loma Negra inició una política de “tercerización” de las secciones de mantenimiento y cuando el sindicato hizo manifiesta su disconformidad reaccionó pidiendo el respaldo militar: tropas de infantería y dos tanques se apostaron amenazadoramente en la entrada de la planta.<sup>26</sup> A fines de 1976, Mario Gubitosi, abogado laboral que asesoraba a AOMA Loma Negra y había iniciado cinco causas judiciales por insalubridad contra la empresa, fue detenido en la Unidad 7 de Azul, más tarde en una unidad local de la Marina y finalmente en el centro clandestino La Huerta, en Tandil.

Gubitosi responsabilizó a la empresa, en su declaración durante el juicio por el asesinato de Carlos Moreno, el abogado laboral que continuó sus causas, por su arresto y posterior detención clandestina. El hijo del superintendente General de Loma Negra, que se llamaba Bernardo Mireski, le advirtió que estaba en problemas:

“Un día me dijo: ‘Mirá, en el chalecito –que era un chalet que estaba al lado de la fábrica, donde iban los jefes, iba Amalita, y donde se hacían todos los asados; un club que tenía el personal jerárquico de Loma Negra–, van a comer asados los jefes del Regimiento y otra gente del Ejército, y hablan muy mal de vos y de Moreno. Eso me lo dijo antes de todo esto, como diciéndome: ‘cuidate’”.<sup>27</sup>

Sobre la colaboración de Loma Negra con el Ejército en la represión declaró:

“Después del golpe, con el secretario general de AOMA fuimos a pedir cosas mínimas, como botines, y nos recibe el jefe de personal de ese momento, Ernesto ‘El Toro’ Cladera. Nos recibió y con una sonrisa nos dijo: ‘Hoy vino el jefe del servicio de informaciones del Regimiento y nos dijo que le hagamos la lista de la gente que está jodiendo’. Y nos aclaró: ‘Como ven, yo soy en este momento dueño de vidas y bienes’. Nosotros salimos disparando.”

Por su parte, la empresa Cerro Negro, también de Olavarría, despidió a toda la Comisión Interna de sus dos plantas en la zona, la Cantera La Providencia y la fábrica de cerámica. Sobre esta

---

<sup>24</sup> Comisión Especial de la Memoria, Olavarría, 2001, pág. 26.

<sup>25</sup> Cieza, Daniel, *El componente antisindical del Terrorismo de Estado*, op. cit., pág. 17.

<sup>26</sup> Testimonio de Carlos Santiago, ex – secretario adjunto de AOMA Seccional Loma Negra, Olavarría, en *La sonrisa del Negro. Cemento y dictadura en Olavarría* [documental], Dirección de Matías F. Moreno, 2009; Informe de la Comisión Especial por la Memoria, Olavarría, 2001.

<sup>27</sup> Declaración de Mario Gubitosi, reproducida en Diario *Tiempo Argentino*, Buenos Aires, 2 de marzo de 2012.

última ha quedado registrado el procedimiento de presionar a los delegados hasta obtener su renuncia, un dirigente sindical de los ceramistas, empleado en la fábrica, recuerda que

“a los veinte años formaba parte de la Comisión Directiva en Cerro Negro, después vino el golpe militar, nos echaron a todos y pusieron un interventor del sindicato ceramista. A nosotros nos llevaron a una oficina y nos dijeron: “O se van o llamamos al cuartel”, y nos fuimos con la cola entre las patas, porque sabíamos lo que se venía”<sup>28</sup>

En diciembre de 1976, la denuncia por instigación a la huelga en la empresa LOSA justificó el arresto de dos dirigentes gremiales combativos, Omar Iturregui y Néstor Elisari, quienes fueron torturados y encarcelados durante casi todo el gobierno militar. El resto de los delegados fueron despedidos y pasaron a figurar en la “lista negra” de la industria local.<sup>29</sup> Mario Gubitosi, quien también los representaba, se presentó en las dependencias policiales para defender a los acusados pero, para su sorpresa, también fue detenido. En el juicio por el asesinato de Moreno señaló:

“Ellos hablaban de sabotaje pero no había ningún sabotaje, eran unas pintadas en los baños. Por este hecho detuvieron al Secretario General y a cinco miembros de la dirección directiva del gremio”.<sup>30</sup>

Pronto descubrió que todos los obreros lo señalaban como el instigador a la huelga, por lo cual pidió un careo con los trabajadores detenidos. Según su relato todos ratificaron sus dichos, a lo cual él les habría pedido: “Por favor digan la verdad, porque acá hablamos todos o nos morimos todos”. Gubitosi señaló que le dijo a Iturregui: “Omar por favor decí la verdad, decí que te torturaron y nos salvamos todos”. Iturregui, quien era dirigente gremial de los ceramistas, habría estallado en llanto en ese momento y declarado: “Balquinta nos obligó a firmar todo” (se referían al comisario que los había detenido). Después de este hecho los demás obreros se habrían retractado de sus dichos contra el abogado gremial y éste recuperó su libertad, aunque poco después se exiliaría del país.

El 12 de mayo de 1977, se entregaba voluntariamente al ejército Néstor Laffite, quizá la presa más codiciada por representar la “subversión fabril” que los militares evaluaban como una amenaza todavía a fines de 1977.<sup>31</sup> Laffite, uno de los dirigentes históricos de la Juventud Peronista de Olavarría, había organizado sindicalmente a las trabajadoras domésticas y a los trabajadores de los hornos de ladrillos y constituido una filial de la Juventud de Trabajadores Peronistas, uno de los frentes de masas de Montoneros, en Olavarría. Desde el sindicato había realizado inspecciones a los hornos y controlado, con el apoyo del Ministerio de Trabajo, la insalubridad en el sector. Por ello se había ganado la enemistad de los dirigentes peronistas ortodoxos, quienes lo consideraban un marxista infiltrado, y era intensamente buscado por la Jefatura del Area 124. Su decisión de entregarse estuvo motivada por las presiones que recibía su familia y fue facilitada por la mediación de su padre, también influyó la promesa del teniente coronel Verdura de reservarle “buen trato” y concederle una reducción de condena. Por el contrario, Laffite fue interrogado bajo tortura durante dos meses, lo que afectó su salud y su ánimo, y luego cumplió cinco años de cárcel en Ezeiza.<sup>32</sup> Irónicamente, los dirigentes que lo habían denunciado como ajeno al sindicalismo peronista, legitimando las represalias contra él al

---

<sup>28</sup> Testimonio de Armando Domínguez, entrevistado por la Licenciada Griselda Lemiez.

<sup>29</sup> Informe de la Comisión Especial por la Memoria, Olavarría, 2001, en línea en [www.pparg.org/pparg/carceles/buenos\\_aires/olavarría/informe\\_olavarría](http://www.pparg.org/pparg/carceles/buenos_aires/olavarría/informe_olavarría).

<sup>30</sup> Declaración de Mario Gubitosi, citada en línea en [www.agenciacomunica.com.ar](http://www.agenciacomunica.com.ar).

<sup>31</sup> Ver las declaraciones del Ministro de Trabajo, el general Horacio Tomás Liendo, al Diario *La Nación*, Buenos Aires, 12 de noviembre de 1977.

<sup>32</sup> Informe de la Comisión Especial por la Memoria, Olavarría, 2001, en línea en [www.pparg.org/pparg/carceles/buenos\\_aires/olavarría/informe\\_olavarría](http://www.pparg.org/pparg/carceles/buenos_aires/olavarría/informe_olavarría).

sitarlo *afuera* de la Nación, también fueron arrestados por el ejército al encontrarse armas de fuego en sus sindicatos.<sup>33</sup>

En la ciudad de Tandil, la actividad laboral en las fábricas y talleres metalúrgicos de la ciudad recuperó un ritmo “normal” a tempranas horas del 24 de marzo de 1976, después de una semana de paros y movilizaciones.<sup>34</sup> Con la noticia del golpe de estado alcanzó, ya que no había tropas en cercanías de las plantas, para que en Metalúrgica Tandil el ausentismo descendiera del 12% al 5% entre el 24 y el 25 de marzo. Para los operarios más antiguos, menos politizados e integrados al sistema disciplinario de la empresa, los militares parecen haber representado una garantía de que el desorden reinante en la planta entre 1974 y 1976 sería finalmente superado.

En ese marco propicio, el Directorio tomó rápidamente la iniciativa para restablecer su autoridad dentro de la planta. No tuvo reparos en denunciar a sus trabajadores ante la policía por considerarlos culpables de un supuesto sabotaje, cuando los primeros días de abril de 1976 una máquina dejó de funcionar e interrumpió la producción. Unos 15 operarios fueron arrestados y permanecieron detenidos mientras se investigaba si el daño había sido “accidental o provocado”.<sup>35</sup> En el mismo sentido trató de neutralizar a los delegados más activos. Héctor Turri, delegado de Herramental y notorio opositor a la dirección local del sindicato entre 1974 y 1976, que un día antes había obtenido permiso de los gerentes de Metalúrgica Tandil y de otras dos grandes fábricas, para sacar a todo el personal a la calle y destituir al secretario general de la UOM Tandil, fue advertido por un guardia de seguridad de la planta que “los delegados y la Comisión Interna (CI) estaban defenestrados” (sic) y no obtuvo autorización para moverse de su puesto de trabajo, como era costumbre.<sup>36</sup>

Si bien los delegados no fueron prohibidos, porque el Ministerio de Trabajo los reconocía formalmente (y se reservaba la atribución de removerlos), la empresa dio a entender su determinación de no considerarlos más como representantes gremiales, con el gesto elocuente de cerrar la oficina que había cedido a la CI dentro de la planta. Y, consecuente con ello, emprendió la “limpieza” de aquéllos identificados más claramente con la oposición sindical en la UOM y que habían sostenido reivindicaciones sobre cambios en las condiciones de trabajo durante el período 1973 - 1976. Algunos de ellos habían sido víctimas, días previos al golpe, de la presión intimidante de la policía o de civiles armados, pero su efecto paralizante fue reforzado, entre marzo y diciembre de 1976, por una serie de noticias y rumores alarmantes que sacudieron el ambiente laboral de la ciudad. En un tradicional diario vespertino el Comando de la Brigada de Caballería Blindada anunció, a fines de marzo, que había detenido a 49 personas desde el golpe, tres de las cuales por “incitación a la huelga”. Asimismo se comunicaba la suspensión de la actividad gremial, que incluía todas aquellas acciones que “modificaran o alteraran” las relaciones laborales o “afectarán la producción”.<sup>37</sup>

La aplicación de la coerción estatal y del terror, si bien no alcanzará aquí el altísimo nivel de otros espacios laborales y sindicales, como los que enumeramos en el apartado anterior, generó una atmósfera de ansiedad, desconcierto y parálisis entre los activistas y el colectivo obrero. Sin embargo, el Directorio de Metalúrgica Tandil se deshizo de los delegados y activistas combativos

---

<sup>33</sup> Diario *El Popular*, Olavarría, 28 de marzo de 1976.

<sup>34</sup> Entre el 19 y el 23 de marzo hubo un paro en Metalúrgica Tandil, debido a la liquidación incompleta de los salarios de enero, una movilización callejera del personal de obreros y empleados administrativos de las empresas locales más grandes, que ocuparon la Seccional local de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y forzaron la renuncia de su secretario general; y un paro sorpresivo y por tiempo indeterminado por la detención de seis delegados sindicales de esa empresa por la policía.

<sup>35</sup> Diario *Nueva Era*, Tandil, 8 de abril de 1976.

<sup>36</sup> Testimonio de Héctor Turri, delegado por Herramental de Metalúrgica Tandil.

<sup>37</sup> A mediados de octubre las autoridades militares anunciaron que habían “desbaratado una célula extremista” que operaba en Tandil y Juárez (donde está situada Loma Negra Barker), y entre cuyas actividades estaba la “agitación gremial”. Diario *Nueva Era*, Tandil, 19 de octubre de 1976.

utilizando formas de presión e induciendo renuncias a cambio de una compensación económica, que quedaron asentadas en el Registro de Bajas del Personal con el eufemismo de “retiros voluntarios”. El caso de un ex delegado puede servir de ejemplo:

“Me presionaron psicológicamente un mes y medio, llamándome a la oficina de Personal para arreglar mi renuncia. Prometían pagarme una indemnización como si me despidieran. Nadie dio la cara por mí, ni en el gremio ni en planta. Decidí irme de la empresa.”<sup>38</sup>

Pero la selección de quiénes debían irse parecía hacerse *fuera* de la empresa, como recuerda un ex delegado de Suministros que mantuvo su puesto:

“A partir del golpe echaron a todos los más combativos. Como si le hubieran señalado a la fábrica a quiénes tenían que echar. Mi jefe me dijo: *A usted no lo van a molestar. ¿Por qué?, le pregunté. No, usted no va a tener ningún problema; pero algunos delegados van a molestar.* El era amigo de los militares y me dio a entender que sabía a quiénes sí y a quiénes no”.<sup>39</sup>

La mayoría de los desplazamientos que le interesaban al Directorio, se completaron en un lapso que medió entre los meses de marzo y diciembre de 1976.<sup>40</sup> Los afectados descubrieron que habían sido incluidos en una “lista negra”, cuando buscaban empleo en cualquier establecimiento de la industria metalúrgica recibían una invariable negativa o permanecían poco tiempo en su puesto, siendo cesanteados con cualquier excusa.<sup>41</sup>

En la filial que Loma Negra tenía en las pequeñas localidades de Villa Cacique y Barker, al sur de Tandil, el día del golpe de estado las tropas de la 1° Brigada de Caballería Blindada ocuparon sorpresivamente los lugares más significativos de la vida cívica, social y laboral de estos pueblos: la delegación municipal y el destacamento policial, la seccional local de AOMA y la planta de elaboración de cemento. Acto seguido, los militares establecieron una guardia armada en la entrada de la fábrica, controlando la identidad de quienes ingresaban y salían de la misma; clausuraron la sede sindical, fajando sus puertas, y ordenaron a sus dirigentes que solicitaran autorización en la comisaría cada vez que quisieran ausentarse de estas localidades.

Asimismo, los efectivos del ejército allanaron los domicilios de dirigentes gremiales, delegados de fábrica y referentes sociales y, como recuerda el secretario general de AOMA, "removieron sus cosas y le dieron un susto a sus familias".<sup>42</sup> La mayoría eran considerados elementos “perturbadores” por la empresa debido a sus actividades sindicales y a que habían sido parte de un movimiento cívico que, a comienzos de la década de 1970, habían obligado a renunciar al delegado municipal nombrado por influencia de los estancieros de la región y ahora éstos tomaban su revancha. Los referentes sindicales y no sindicales sufrieron allanamientos e intimidaciones.

### 3. La violencia estatal y empresarial en las relaciones laborales

A partir del año 1978, las denuncias de los empresarios sobre el accionar del “terrorismo industrial” disimularán su intolerancia a aceptar cualquier tipo de representación gremial y de demandas laborales. Ya desarticulada la amenaza real del sindicalismo combativo, el objetivo era eliminar cualquier traba institucional dentro de las fábricas, como podían serlo los representantes

---

<sup>38</sup> Testimonio de Oscar Isaguirre, operario y delegado por Usinado de Metalúrgica Tandil.

<sup>39</sup> Testimonio de Gabriel Huarte, empleado administrativo de MT.

<sup>40</sup> Para estimar el período de “limpieza” de los activistas más notorios, recurrimos a diversas fuentes: testimonios de ex - delegados; el Diario *Nueva Era*, Tandil, 3 de junio de 1976, y el Registro de Bajas del Personal de Metalúrgica Tandil, 1973-1983.

<sup>41</sup> Esta práctica ilustra el regreso a una situación de precariedad laboral, propia del período anterior a la sanción de la ley 20.744 de Contrato de Trabajo (una de las innovaciones más importantes de esta norma, sancionada en 1974, era la estabilidad laboral).

<sup>42</sup> Testimonio de Luis Páez, secretario general de AOMA Barker.

obreros y los protocolos legales o consuetudinarios de resolución de problemas entre capital y trabajo, al ejercicio unilateral y absoluto del *management* sobre la fuerza de trabajo. Un claro indicio, citado por Basualdo, proviene de un informe de la embajada de Estados Unidos en la Argentina sobre la situación en el mundo industrial durante 1978:

“Creemos que en general hay un alto grado de cooperación entre directivos y las agencias de seguridad –dice el informe – dirigido a eliminar terroristas infiltrados de los lugares de trabajo industriales, y a minimizar el riesgo de conflictos en la industria. Autoridades de seguridad comentaron recientemente a la embajada –sin referencia especial al caso de Lozadur – que están teniendo mucho más cuidado que antes cuando reciben denuncias de los directivos sobre supuesto activismo terrorista dentro de las plantas industriales, que podrían ser en realidad apenas casos de legítimo (aunque ilegal) activismo gremial.”

La presencia militar y policial en el ámbito laboral se mantuvo, en consecuencia, más allá del bienio 1976 – 1977. En Alpargatas de Florencio Varela, por caso, el Ejército intervino activamente durante el conflicto por salarios y empleo que había comenzado el 3 de noviembre de 1977. El procedimiento, que se repetirá en muchos otros casos, consistía en la concentración de gran número de efectivos en la puerta del establecimiento, la dispersión de los obreros que manifestaban su descontento y sus reclamos en las cercanías del mismo, la detención de quienes eran considerados sospechosos de activar medidas de fuerza, desalojar al personal que protestaba dentro de la fábrica e impedir que volviera a ingresar, vigilar el desarrollo de las asambleas donde se decidía sobre el conflicto y arrestar y secuestrar a los líderes visibles del mismo.<sup>43</sup>

Es interesante acotar que, además de la inexistencia de “subversivos”, la evidente legitimidad de los reclamos gremiales no pasaba inadvertida para los oficiales a cargo de los operativos. La conciencia de que estaban desempeñando un papel equívoco, ya no al servicio del “combate contra delinquentes subversivos”, sino como piezas de un dispositivo disciplinario ciego, sometido a la voluntad de la patronal, comenzó a hacer mella en la moral de los mandos de tropas. Novaro y Palermo señalan que “no faltaban quejas sobre el “desgaste” y la “desmoralización” que provocaban en los uniformados la ocupación y el control rutinario de las fábricas”.<sup>44</sup> Surgirá entonces, dentro de las filas militares la ponderación de que era preferible restituir a la dirigencia sindical moderada el papel disciplinador sobre las bases, a prolongar ese desgaste entre las tropas encargadas de los operativos. Ya tempranamente, en la segunda mitad de 1976, los oficiales comenzaron a preocuparse por la ausencia de representantes de los obreros en las fábricas, barridas ya muchas de las comisiones internas. Falcón señala que

“el 28 de septiembre de 1976, un grupo de militares irrumpe a las cuatro de la madrugada en la planta de Mercedes Benz, en la cual se estaba llevando a cabo un paro por demandas salariales y contra el incremento de los ritmos de producción. El oficial pide hablar con los delegados y se le informa que han renunciado a causa de la intransigencia patronal. Entonces, el oficial convoca a los directivos de la empresa y promueve la reanudación de las negociaciones”.<sup>45</sup>

Si observamos la situación a nivel del “piso de fábrica”, la restauración de la autoridad empresarial sobre la producción buscaba mejorar la competitividad en el sector donde se desempeñaba la empresa en cuestión. En astilleros Astarsa, por caso, el vacío en materia de seguridad laboral durante los primeros años setenta había motivado el surgimiento de una agrupación sindical

---

<sup>43</sup> Ríos, Sabrina, “Trabajadores durante la dictadura militar (1976-1983). Prácticas y memorias desde un estudio de caso”, *Ponencia presentada en las XI Jornadas Interescuelas y departamentos de Historia*, Tucumán, 2007; Basualdo, Victoria, “Complicidad patronal – militar en la última dictadura argentina...”, op. cit., pág. 7.

<sup>44</sup> Novaro, Marcos y Palermo, Vicente, *La dictadura militar...*, op. cit., pág. 210.

<sup>45</sup> Falcón, Ricardo, “La resistencia obrera a la dictadura militar (una reescritura de un texto contemporáneo a los acontecimientos)”, en Quiroga, Hugo y Tcach, César, (comp), *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*, Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones, 1996, pág. 132.

combativa y una dura lucha que, a partir de 1973, obligó a la empresa a aceptar una serie de mejoras en ese plano. Lorenz, al consultar las actas del Directorio de Astarsa, observó que esas mejoras, “la decisión de insalubridad” como las denominaban los directivos, habían tenido consecuencias graves en los costos de producción y “descolocaron a Astarsa respecto a otros establecimientos locales y del exterior”.<sup>46</sup> La intensa represión desatada contra los activistas de las izquierdas que actuaban allí, con la complicidad del Directorio, contribuyó no sólo a eliminar el “intenso clima de agitación fabril” sino también liberó a los directivos de las presiones sindicales para revocar las decisiones sobre la insalubridad que afectaban la estructura de costos.

Otro ejemplo que podemos citar es el frigorífico Swift de Berisso, cuya planta fue ocupada por el Ejército el mismo día del golpe y cerrada durante varios días. La represión alcanzó a los delegados más combativos, que fueron secuestrados o arrestados.<sup>47</sup> En octubre de 1977 la empresa fue privatizada y entregada a sus nuevos dueños quienes, amparados por el gobierno militar, impusieron el trabajo a premio, ampliaron la jornada laboral y redujeron el personal.

En el astillero de Río Santiago, la represión creó las condiciones necesarias para implementar una política de reducción de personal, desfinanciamiento y desinversión, que presagiaba un intento de privatizarlo. Según Ivonne Barragán, el astillero tuvo el trágico record de desapariciones en la Argentina, las cifras son elocuentes: cuarenta y cuatro trabajadores desaparecidos, once trabajadores asesinados, ciento treinta y cuatro trabajadores despedidos por la Ley 21.274 de Prescindibilidad, doscientos noventa y nueve trabajadores despedidos por la Ley 21.260 de bajas de Personal por Seguridad Nacional y la renuncia de mil dieciséis trabajadores en los dos primeros años del nuevo régimen.<sup>48</sup> Estas cifras son indicadores de los efectos destructivos de la represión sobre el sindicalismo combativo que había actuado en el astillero entre 1973 y 1976. La desaparición de este obstáculo habría facilitado un cambio de estrategia del estado respecto del astillero.

En las ramas metalmecánica y de fabricación de cemento, la persistencia del control y la coerción formaba parte de una estrategia empresarial para amortiguar o aprovechar cambios macroeconómicos en la coyuntura 1978 – 1980. Fuera por el impacto negativo de la caída de la demanda, causado por la liberación del tipo de cambio en 1978 y el aumento de las importaciones de productos competidores, en el primer caso, o la perspectiva de un incremento de la demanda del producto, debido a una coyuntura favorable de las inversiones públicas y privadas en la construcción, en el segundo, se apelará al ajuste sobre el factor trabajo como una alternativa para obtener resultados inmediatos, un rango temporal corto para el que las inversiones en tecnología resultarían inadecuadas.<sup>49</sup>

La opción por la primera de las vías implicaba una evaluación positiva de las relaciones de fuerza en la coyuntura, en la cual se percibía una clara disminución del poder sindical de los trabajadores y de su capacidad de resistir a esos cambios.<sup>50</sup> En cierta medida la situación permitiría remover los obstáculos institucionales que impedían una mayor utilización del factor laboral, todavía presentes en el proceso de producción a pesar de la modernización impulsada por empresarios y gobiernos desde 1955. Las iniciativas empresariales en Metalúrgica Tandil y Loma Negra Barker, específicamente, incluyeron la supresión de las pausas para el descanso, la reducción del régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías, la prolongación de la jornada

---

<sup>46</sup> Lorenz, Federico, *Los zapatos de Carlito...*, op. cit., pág. 255.

<sup>47</sup> Gresores, Gabriela, “Conflictos obreros en la industria frigorífica bajo la dictadura militar: La huelga larga de Swift de Berisso”, *Ciclos*, Vol. IX, N° 22, Año XI, 2° semestre de 2001, pág. 92.

<sup>48</sup> Barragán, Ivonne, op. cit.

<sup>49</sup> El fuerte aumento de la construcción registrado en el trienio 1977-1979, fue motivado por las inversiones públicas y por la protección que beneficiaba al sector de la construcción privada. Sourrouille, Juan V., Kosacoff, Bernardo y Lucángeli, Jorge, *Transnacionalización y política económica en la Argentina*, Buenos Aires, CEAL, 1985, págs. 150-151.

<sup>50</sup> De la Garza Toledo, Enrique (coordinador), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, México, Fundación F. Ebert, 1998, págs. 30-31.

laboral a nueve horas, la incorporación de más turnos de trabajo, la jerarquización del personal administrativo y su separación del plantel de producción, la tercerización de servicios, y otras.

Pasado el período de “limpieza” de los delegados más combativos, la organización sindical dentro de la planta de Metalúrgica Tandil no desapareció completamente sino que resurgiría con cada nuevo conflicto entre 1977 y 1980. Cambios impuestos en las secciones de Fusión y Noyería en 1977 y 1978, respectivamente, fueron resistidos por el personal y los delegados de las mismas. En 1979 un reclamo salarial fue expresado a través de una asamblea de todo el personal, incluyendo a los empleados administrativos, y de un comité de tres representantes que negoció con el Directorio. Y, finalmente, el cambio de horarios decidido en 1980 tuvo la oposición de casi todas las secciones de producción, que se organizaron en un comité de delegados. Durante las negociaciones entre los gerentes, los tres delegados y el secretario general del sindicato, que se llevaron a cabo para resolver el conflicto de 1979, se puso de manifiesto una amenaza de uso de la violencia por las autoridades del Comando de la Subzona 12. En una de esas reuniones el dirigente de la UOM apoyó la propuesta empresaria y recomendó a los delegados que la aceptaran porque existía el riesgo de atraer la represión del ejército. Según consta en las fuentes policiales había sido llamado al Comando de la 1º Brigada de Caballería Blindada, con sede en Tandil, donde dos oficiales lo amenazaron con golpearlo si no desactivaba el conflicto. En su testimonio afirma que

“los militares nos advirtieron, el mayor Pappalardo me dijo: ‘A usted lo voy a cagar a trompadas y lo voy a llevar a Sierra Chica’, el teniente coronel Baglini me dijo: ‘A usted lo voy a triturar, ni una bala le voy a tirar’.”<sup>51</sup>

Si bien ese conflicto fue superado al llegar a un acuerdo las partes, la empresa tomaría represalias contra el principal negociador de los trabajadores, no solo con el despido sino con una denuncia penal que lo llevó a la cárcel. A continuación reconstruimos los hechos, según las fuentes judiciales, para observar de cerca el proceso. Ese trabajador tenía una antigüedad de 16 años y se desempeñaba como chofer en el sector de transporte de materiales. Por recorrer toda la planta en su vehículo y por su carácter bromista era muy conocido y respetado. Después del conflicto, en el cual había tenido mucha visibilidad y astucia en la negociación con la empresa, lo suspendieron por un supuesto acto de indisciplina, pero el Tribunal del Trabajo no encontró pruebas que justificaran la sanción y accedió a su demanda de una indemnización por salarios caídos.<sup>52</sup> Cinco meses más tarde la empresa le inició un proceso penal por el delito de ser “copartícipe de hurto”, por el cual fue detenido doce días en el penal de Azul – 5 de los cuales permaneció incomunicado – y luego despedido formalmente. A su regreso a Tandil, “todavía rapado” como manifiesta en su testimonio al tribunal, salió a buscar trabajo y descubrió que nadie quería contratarlo debido a los rumores que había sido despedido y detenido por robo.<sup>53</sup>

Al leer la reconstrucción de los hechos realizada por el tribunal, ante el cual el trabajador despedido reclamó el pago de una indemnización, puede apreciarse que éste era inocente del delito y que había sido involucrado por su capataz, quien le ordenó que transportara escoria hasta una pequeña fundición donde elaboraban para éste blocks de cilindros a mitad de precio. Aparentemente la empresa había autorizado el uso del material de su propiedad, aunque en el expediente puede entreverse que parte de la escoria era robada por el capataz, pero aún así *el personal de vigilancia* denunció al trabajador y, sin mediar una investigación interna, fue acusado como autor del delito. Durante el proceso judicial los abogados defensores de la empresa

---

<sup>51</sup> Testimonio del delegado por los empleados administrativos, que participó de la reunión con los empresarios y el secretario general; testimonio de éste, ofrecido al autor; Comisión Provincial por la Memoria, Archivo DIPPBA, Mesa B, Carpeta 115, legajo 9, folio 4.

<sup>52</sup> Tribunal del Trabajo de Tandil, “F. J. A. contra Metalúrgica Tandil, cobro de salarios por suspensión y aguinaldo”, 1979.

<sup>53</sup> Tribunal del Trabajo de Tandil, “F. J. A. contra Metalúrgica Tandil, indemnización por despido, preaviso, daños y perjuicios”, 1980.

siguieron sosteniendo que, a pesar de que el acusado había sido sobreesido por un tribunal de primera instancia y por la Cámara de Apelaciones de la provincia, existía “la culpa laboral” y que el despido se justificaba porque el empleador había perdido la “mínima confiabilidad que impregna un contrato de trabajo”. En fallo dividido el tribunal justificó el despido, pero la Suprema Corte de Justicia de la provincia revocó su veredicto, acreditando que el trabajador no había cometido delito y no existía causal para su despido.

En la fábrica Loma Negra de Barker los administradores ejercieron presiones sobre los dirigentes y delegados más “duros” de AOMA prácticamente hasta el final del “Proceso”. En un informe policial de 1978 se alude a ellos como “elementos considerados perturbadores” por la gerencia.<sup>54</sup> Al menos ocho sobre veinte miembros de la Comisión Directiva de la seccional Barker fueron obligados a renunciar entre junio de 1976 y julio de 1981, entre ellos su secretario general. Por otra parte, la colaboración entre Loma Negra y las fuerzas de seguridad es sugerida por algunos acontecimientos y puesta de manifiesto en otros. El 29 de abril de 1977 fue secuestrado el abogado laboralista Carlos Alfredo Moreno, que había continuado las cinco causas por insalubridad en Loma Negra iniciadas por Gubitosi.<sup>55</sup> Moreno sería trasladado al centro clandestino de detención “La quinta de Méndez”, ubicado en las afueras de la ciudad de Tandil. Sufrió tortura durante varios días pero consiguió escapar el 3 de mayo, siendo recapturado por un oficial del ejército de la Brigada de Caballería Blindada en una quinta lindera y ante la vista de varios testigos. En el segundo momento de cautiverio fue torturado nuevamente, golpeado con una pala y ejecutado con un arma de fuego. El día 9 de mayo el ejército comunicó, oficialmente, que había sido muerto durante un enfrentamiento con elementos de una organización subversiva.<sup>56</sup> Si bien no hay pruebas que relacionen directamente a la empresa con el secuestro y asesinato, Gubitosi ha señalado durante el juicio del 2012 que los responsables del Área 124 tenían contacto con los propietarios de la misma y que les habían pedido una lista de los “elementos perturbadores”.

Un indicio más directo de esas relaciones aparece en ocasión de un sabotaje a la planta de Olavarría, en abril de 1979. En efecto, una serie de sabotajes a los sistemas electromecánicos retrasaron la puesta en marcha del horno n° 7, que había sido ampliado y renovado. Ante el difícil problema de encontrar los culpables entre el numeroso y desconocido personal de varias empresas contratistas, que estaban completando la renovación del horno, la empresa recurrió a un equipo policial proveniente de la Dirección de Inteligencia Interior, la Brigada de Investigaciones de Azul y la Dirección General de Investigaciones. En un memorando fechado el 28 de mayo de 1979, el comisario mayor a cargo del mismo informaba al Jefe de Policía que pronto esclarecerían el hecho debido a que

“la reunión de información se verá grandemente facilitada y será obtenida directamente en el terreno por los dos suboficiales que han sido infiltrados y ya se encuentran desarrollando tareas como vulgares operarios en la planta, y precisamente en los lugares físicos donde aparecieron las irregularidades”.<sup>57</sup>

## Conclusiones

Los casos que hemos recuperado y reconstruido aquí son representativos de algunos de los patrones de la represión durante el día del golpe de estado y los primeros meses del régimen autoritario. Por un lado, en la dimensión puramente militar, podemos apreciar el carácter selectivo de la violencia: la inmensa mayoría de las víctimas eran delegados o activistas de

---

<sup>54</sup> Comisión Provincial por la Memoria, Archivo DIPPBA, Mesa Ds. Carpeta Varios, Legajo N° 11.474.

<sup>55</sup> Carlos Moreno era abogado laboral de la seccional AOMA Cal y piedra, una de las tantas seccionales existentes en Olavarría, y militaba en la Juventud Peronista de la Tendencia Revolucionaria.

<sup>56</sup> *El diario del juicio*, n° 3, Buenos Aires, 2012, pág. 6.

<sup>57</sup> Comisión Provincial por la Memoria, Archivo, DIPPBA, Mesa B, carpeta 86, legajo 88.

agrupaciones políticas y sindicales de las izquierdas; y, además, el intento de sorprender a los “delincuentes subversivos” y mantener la iniciativa, llevando los operativos a la misma puerta de las fábricas y luego ingresando e instalándose en las mismas. Por otro lado, en una dimensión político – militar, se observa el carácter bifronte de la represión: de un lado incluía una dimensión pública importante y significativa, por ejemplo en el tamaño y notoriedad de los operativos, la cual buscaba “actuar como un mecanismo ejemplificador sobre el conjunto de la sociedad”,<sup>58</sup> y del otro un aspecto operativo clandestino, ilegal, paraestatal, propio de la doctrina de la “guerra sucia”.

Otro patrón de la represión, que nos interesa particularmente, es la colaboración de los empresarios en las operaciones contra la “guerrilla industrial”. Esta cooperación tuvo como propósito explícito eliminar a los “delincuentes subversivos” que operaban dentro de las plantas, para lo cual, como se ha señalado, aportaron listas de delegados y trabajadores identificados con alguna de las muchas agrupaciones de las izquierdas que activaban en el “frente fabril”. Esa información tuvo un papel clave en la inteligencia militar previa a las redadas, dentro y fuera de las plantas. Asimismo, las empresas proveyeron vehículos e instalaciones para los operativos, incluso lugares que funcionaron como centros clandestinos de detención e interrogatorios, e incorporaron a miembros de la policía y el ejército como personal de seguridad interna.

Por otra parte, esta colaboración tuvo un objetivo no tan visible ni tan “patriótico”, sino disimulado y específicamente privado, que era recuperar el control patronal sobre el proceso de trabajo. Las denuncias de “infiltración marxista” en el personal obrero, los pedidos de apoyo militar, que se tradujeron muchas veces en la concentración de gran número de efectivos en la puerta de los establecimientos, en la intervención para disuadir y dispersar manifestaciones de protesta y reclamo, en las presiones sobre los dirigentes sindicales y en la detención de activistas y delegados, y en la infiltración de espías en los planteles, tuvieron a partir de 1978 propósitos particulares, más directamente ligados a la acumulación capitalista que a la estrategia contrainsurgente de las Fuerzas Armadas.

Lo característico de esta recuperación del control era su trascendencia más allá de la coyuntura económica de los primeros años del Proceso. En los casos que hemos reseñado hay una coincidencia significativa entre la colaboración empresarial con la represión y la necesidad de aplicar una estrategia adaptativa a una situación económica crítica. En diversas ramas industriales, como la metalmecánica, la elaboración de cemento, alimentos y textiles, entre otras, las empresas aplicaban medidas orientadas a disminuir sus costos de producción, como la reducción de personal, la prolongación de la jornada laboral, la eliminación de normas relativas a seguridad e higiene y, en contadas ocasiones, la inversión en tecnología, como recursos para ganar competitividad en una coyuntura de caída o aumento de la demanda de sus productos. En cierta forma, la desaparición del activismo sindical radicalizado, y la reforma de la ley de Contrato de Trabajo de 1974, les permitiría recuperar parte de los avances obtenidos por las patronales, en materia de disciplina laboral e incremento de la productividad, a partir de 1955.

No obstante ello, en la actitud de expulsar a la organización sindical de las fábricas, a través del recurso de disolver las comisiones de delegados ad – hoc que se constituían en ocasión de reclamos o medidas de fuerza, y privilegiar la negociación con los dirigentes del sindicato local, más allá de la tradición paternalista de algunas ramas, puede apreciarse el intento de introducir cambios estructurales en las relaciones laborales. Ese cambio consistiría en la supresión de cualquier institución, legal o informal, que regulara las relaciones entre capital y trabajo en el interior de las empresas. Nos referimos a la legislación sindical y laboral, los convenios colectivos de trabajo, los representantes obreros y los protocolos legales o consuetudinarios de resolución de problemas relativos a la producción y al trabajo. En la determinación de los militares de “refundar el *ethos* de la sociedad”, arrasando no sólo con la amenaza marxista sino también con la

---

<sup>58</sup> Águila, Gabriela, *Dictadura, represión y sociedad en Rosario...*, op. cit., pág. 41.

realidad de una clase obrera organizada y movilizaba, los empresarios creyeron ver una oportunidad para retrotraer la situación laboral más atrás de la coyuntura de politización radical de los trabajadores, que podría fecharse a partir del “Cordobazo”, a un pasado lejano, pre – peronista, en el cual no había ninguna mediación institucional al ejercicio absoluto e incuestionable de su voluntad sobre la producción.