

## Paternalismo industrial y disciplina fabril. El caso de la industria del cemento en la ciudad argentina de Olavarría 1940-1970\*

Griselda Lemiez<sup>1</sup>

Recibido: 19 de abril de 2016 / Aceptado: 20 de diciembre de 2016

**Resumen.** Las relaciones laborales construidas en las empresas cementeras de la ciudad de Olavarría, de unos 100 mil habitantes ubicada en el centro de la provincia de Buenos Aires, adquirieron en el período 1940-1970 una forma característica que marcó desde entonces la historia y la identidad de la ciudad.

Empresarios, trabajadores y familias obreras se vinculaban en una trama específica de relaciones económicas y socioculturales que se expresaban y daban forma a un contexto histórico particular.

En el siguiente artículo, analizaremos como se articulaban esas relaciones laborales y cuales eran esos actores sociales que entraban en escena para dar vida, construir y modificar aquella realidad.

**Palabras clave:** relaciones laborales; industria del cemento; trabajadores; empresarios.

### [en] Industrial paternalism and industrial discipline. The case of the cement industry in the Argentine city of Olavarría 1940-1970

**Abstract.** Labor relations on cement companies in the city of Olavarría, of about 100 thousand inhabitants located in the center of the province of Buenos Aires, they acquired a specific form in the period from 1940 to 1970, that marked history and identity the city.

Employers, workers and workers' families were linked in a specific frame of economic and cultural relations that were expressed and shaped a particular historical context.

In the following article, we will discuss how these labor relations are articulated and what were those social actors who came on stage to give life, build and modify that reality.

**Keywords:** labor relations; cement industry; workers; employers.

**Sumario:** Introducción. 1. Las estrategias empresariales en el marco de las relaciones laborales. 2. La figura y el rol del patrón. 3. La disciplina en las relaciones sociales y laborales dentro de la empresa. 4. Las prácticas disciplinarias dentro de la villa obrera. 5. Consideraciones Finales. 6. Bibliografía.

**Cómo citar:** Lemiez, G. (2018) "Las relaciones laborales construidas en la industria del cemento, Olavarría, Argentina 1940-1970". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(1), 147-165.

\* Esta investigación fue financiada con fondos provenientes del PICT 0551/16 titulado INVESTIGACIÓN, GESTIÓN Y SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL PATRIMONIO CULTURAL EN EL CENTRO DE BUENOS AIRES Y CENTRO-ESTE DE SAN LUIS, dirigido por la Dra. María Luz Endere y financiado por ANPCyT.

<sup>1</sup> INCUAPA/PATRIMONIA- FACSO/UNICEN  
[griseldalemiez@hotmail.com](mailto:griseldalemiez@hotmail.com)

## Introducción

La ciudad de Olavarría siempre fue un lugar atrayente para las empresas industriales que desearan colocar capitales para su desarrollo, y específicamente la industria del cemento le debe su constitución y evolución a la posibilidad de acceder al recurso natural necesario para producir el cemento que es la piedra caliza. Enmarcada la ciudad por distintos establecimientos fabriles cercanos espacialmente, donde tres de ellos se dedican a la producción de cemento portland, será la explotación minera en la región serrana lo que genere un foco de atracción de mano de obra y un consecuente crecimiento de la población.

La antigua forma de producción, envasado y comercialización del cemento, requería gran cantidad de mano de obra, que además debía residir cerca de la fábrica debido a las características del ciclo continuo de producción del cemento. Asimismo, las fábricas debían situarse cerca de los yacimientos de mineral y de las canteras como consecuencia del escaso desarrollo del transporte y la infraestructura de caminos. En esos espacios rurales, no había un mercado de trabajo constituido ni las poblaciones cercanas ofrecían un número importante de trabajadores, por lo tanto la necesidad de atraer y fijar a éstos en proximidades de las plantas industriales se convirtió en una tarea prioritaria para las empresas. De esta forma nacen las denominadas villas obreras o villas serranas, levantadas casi a la sombra de cada fábrica, que fueron producto de la necesidad de contar con un mercado de trabajo estable y en ellas se desarrollaron las políticas patronales, destinadas a la fijación y adaptación de la mano de obra, constituyéndose modelos que se conocen como *sistemas de fábrica con villa obrera* (Neiburg, 1989).

El desarrollo minero de Olavarría se puede dividir en dos grandes etapas: la primera de ellas, conocida como etapa Preindustrial que abarca los años 1870 y 1917 y que se destaca por la gran producción de granito y cal, y el periodo industrial profesional de fábrica que se establece a partir de la primera instalación de una fábrica de cemento en Sierras Bayas en 1917, que comenzó su producción en 1919. Así, la producción de cemento portland comienza a desarrollarse en la ciudad de Olavarría en el año 1919, con la instalación de la Compañía Argentina de Cemento Portland en Sierras Bayas y fue ésta la primera empresa en poner en marcha un horno horizontal, una innovación que había transformado la industria a finales del siglo XIX. En la fábrica trabajaban 200 obreros para los que se habían construido un conjunto de viviendas que pronto se transformó en una villa obrera.

El éxito de la primera empresa moderna y la disponibilidad de caliza y arcilla en la zona, incentivaron nuevas inversiones. En el año 1926 fue inaugurada la primera planta de Loma Negra S.A., propiedad del terrateniente Alfredo Fortabat, la primera empresa de capital argentino que utilizó una tecnología de producción continua. Por último, en el año 1932 se suma a estas empresas cementeras Calera Avellaneda S.A., que se embarcó en la elaboración del cemento con las más modernas tecnologías de su tiempo. A partir de la fecha que estas tres empresas se instalan en la ciudad, y de ahí en adelante, la actividad minera se convierte en la principal actividad económica de la región, dado el gran porcentaje de trabajadores que se incorporaron al sistema productivo (Belini, 2009:176).

La relación económica que empieza a tejer el Municipio de la ciudad con las empresas de cemento, estará estrechamente ligada a la necesidad de fomentar la actividad minera como la principal actividad económica de la región y de ahí provendrá

una imagen que se proyectará en el imaginario hegemónico expresado en el eslogan de la *ciudad del cemento*, que actualmente se difunde dentro y fuera de la región (Gravano, 1999: 58). En síntesis, si bien estas empresas de cal y cemento iniciaron con sus actividades industriales en la ciudad de Olavarría desde 1919, será durante el periodo 1940-1970 donde nos encontremos con un tipo particular de relaciones laborales, que serán el eje del siguiente artículo, y que se desplegaron dentro de un modelo que se conoce como *sistema de fábrica con villa obrera* (Leite López, 1979), diseñado por un tipo particular de estrategias empresariales de fijación y adaptación de la fuerza de trabajo, conocidas como *relaciones laborales paternalistas*.

Resulta interesante analizar y destacar en este escenario social particular, la trama de vínculos que se fueron construyendo en el contexto donde se desplegaban las relaciones laborales, los diversos actores sociales que entraban en juego y ver además cómo ese sector industrial, desde la actividad económica centrada en la producción de cemento, constituyó un gran aporte para otorgarle una identidad a la propia ciudad.

## 1. Las estrategias empresariales en el marco de las relaciones laborales

Las estrategias empresariales, forman parte de una búsqueda de aplicación de un plan de acción, que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción de todos sus componentes, contribuyan al logro de objetivos definidos y alcanzables. Dichas estrategias, forman parte de una base fundamental que recorre una organización o empresa para lograr los objetivos establecidos previamente. La existencia de una estrategia empresarial, contiene una complejidad específica según cada caso (Barbero, 1997: 122). En síntesis, las estrategias empresariales buscan la maximización del beneficio.

Como parte de las estrategias empresariales que se analizan en este trabajo, nos interesa rescatar como eje fundamental, la construcción de un tipo de relación laboral definida como paternalismo, desplegada por empresarios que fueron los encargados de dar vida y forma a este particular sistema productivo. Fue durante la gestión de estos empresarios, los propietarios de estas empresas cementeras, principalmente Alfredo Fortabat (dueño de la empresa Loma Negra S.A.) y Carlos von Bernard (dueño de la empresa Calera Avellaneda S.A.), cuando se formó un vínculo laboral con características y estilo propio, donde las relaciones sociales entre el patrón y los obreros, que se establecían en las esferas de la producción y la reproducción de la fuerza de trabajo, funcionaron dentro de una normativa personalizada. Estos empresarios, fueron quienes dieron forma al antiguo paternalismo o sistema de gestión de la mano de obra, que existió en Olavarría como parte del sistema de administración que se mantuvo por años y que se hizo común en otras empresas de construcción de este periodo.

El concepto *paternalismo* fue adoptado como una herramienta de análisis fundamental para visualizar las estrategias patronales, en la medida que se la comprendió como una experiencia compleja y no como simple estereotipo de mecanismo de control (Barbero y Ceva, 1997: 258). Creemos que utilizarlo en el análisis histórico de los

trabajadores y sus experiencias de conflicto y consentimiento en el lugar de trabajo, resulta enriquecedor para visualizar la reciprocidad de las relaciones laborales, donde no se observa una imposición directa del patrón sobre los trabajadores sino una interacción que incluye mecanismos de negociación permanente entre ambas partes.

Los casos de gestión empresarial de tipo paternalista, aparecen en diferentes ramas empresariales y nos encontramos con modelos empresariales, de relaciones sociales, muy lejanos al de la relación obrero/patronal prototípica, en el que los trabajadores se encuentran ligados a una empresa anónima por medio de canales impersonales de mercado. A diferencia de lo que ocurría en otras industrias modernas donde se hablaba de explotación patronal, no se observaba igual comportamiento entre los obreros de estas empresas. Aquí, se experimentaron nuevas formas de control del trabajo, con la finalidad de lograr un compromiso basado en la implicación de los trabajadores con su producto y con la empresa. Ésta se manejaba mediante comunicados, revistas, reuniones, carteleras, etc. y organizaba actividades recreativas, con el propósito de acompañar todo tipo de iniciativas organizacionales, aspirando a que los trabajadores resolvieran sus problemas laborales en forma individual, tratando directamente con la empresa.

En relación al tipo de gestión empresarial que en este artículo analizaremos, resulta necesario introducirnos al concepto de *sistema de fábrica con villa obrera*, donde existía un tipo de obrero que no solo estaba sometido al dominio del mercado, sino también a la dominación física y directa de la empresa, que detentaba sobre su fábrica y la población que la rodeaba, un gobierno que penetraba directamente en las esferas de trabajo y de vivienda (Neiburg, 1989: 58). Por lo tanto, este modelo de fábrica, suponía una unidad entre la esfera de la producción y la esfera de la reproducción, ambas controladas por la empresa. Las dos esferas se encontraban dominadas por las mismas modalidades de relaciones laborales y planteaban la estructuración de un mercado de trabajo, la posterior inmovilización de la fuerza de trabajo y la adaptación de los nuevos obreros a la disciplina fabril. Este sistema de fábrica con villa obrera, se encontraba definido y regido por el paternalismo industrial, donde las estrategias empresariales que diseñaron los patrones, unían, articulaban y daban forma a este sistema de gestión de la mano de obra.

## 2. La figura y el rol del patrón

En estos sistemas de fábrica con villas obreras, las relaciones personalizadas entre los trabajadores y la empresa, que dieron paso a la producción de relaciones paternalistas, tienen su manifestación más visible en la figura del patrón. Dentro de este modelo de patronazgo se estructuraron y desestructuraron relaciones sociales personalizadas que dieron lugar a un sistema de dominación que se producía y reproducía constantemente. Fue durante la gestión de estos patrones, cuando se construyó un vínculo laboral con características y estilo propio, donde el mismo concepto de patrón, utilizado por los propios trabajadores para nombrar a su jefe, expresa la idea del dueño de una casa donde uno se aloja u hospeda, pero también era la persona que empleaba trabajadores (Neiburg, 1989:108).

El patronazgo, como fenómeno general, puede definirse como un sistema político basado en relaciones personales entre desiguales, entre los líderes (patrones) y

sus seguidores (clientes). Los clientes, ofrecen a sus patrones su apoyo legal y su defensa, que se expresan en múltiples formas simbólicas. Por su parte, los patrones ofrecen a sus clientes protección contra la demanda de otros patrones, a modo de favores que van desde la hospitalidad hasta el empleo (Burke, 1994: 90). En relación a esta interpretación es que entenderemos y utilizaremos este trabajo la noción de relaciones laborales paternalistas como sinónimo de *relaciones de patronazgo*.

Dentro de estos contextos, será también la figura del patrón la que simbolice la imagen de defensor y protector de la comunidad. La figura más representativa del patronazgo en la industria cementera fue Alfredo Fortabat, fundador de la empresa Loma Negra, quien nació en Buenos Aires en 1894. Su padre llegó a Olavarría cerca del año 1875, a un lugar despoblado, donde los que se atrevían a vivir allí eran considerados pioneros. El inicio de las actividades de esta empresa, se relaciona con el descubrimiento de su fundador al percibir junto a las sierras de su estancia la presencia de piedra caliza. Esta piedra, materia fundamental para la producción de cemento, sirvió para que, dos años más tarde, Alfredo Fortabat ponga en marcha su primera fábrica de cemento en la ciudad de Olavarría. Fue precisamente en la localidad de Loma Negra donde se llevó a cabo este emprendimiento, motivo por el cual la empresa adoptó dicho nombre.

Por otra parte, para la empresa Calera Avellaneda S.A., la imagen representativa del patrón la constituye Carlos von Bernard, un hombre de empresas y experto en finanzas conocido internacionalmente, que se vinculaba a las actividades del campo a través de sus establecimientos rurales. Nació en Entre Ríos, Argentina, en el año 1889 pero de pequeño regresó con su familia a Alemania, de donde esta provenía. Cursó parte de sus estudios primarios en el Colegio Belgrano de Buenos Aires y los estudios secundarios en Inglaterra; siguió estudios musicales en Londres, era un apasionado de la música y del canto lírico. Volvió a la Argentina para hacer el servicio militar y retornó luego a Europa y fue en Alemania donde vivió su juventud. Carlos von Bernard, regresó nuevamente a la Argentina y se incorporó a Calera Avellaneda Sociedad Anónima como Director en 1941, donde su padre era accionista mayoritario y fue elegido presidente después de heredar acciones. Bajo su dirección se sucedieron las ampliaciones y modernizaciones de las fábricas de cemento Pórtland y Cal, y se expandieron marcas ya tradicionales en el mercado argentino. Falleció en noviembre de 1973 en Buenos Aires sucediéndole en su cargo su esposa Wladimira Catinelli.

Los patrones mantenían un estilo y modo de vida burgués, poseían una lujosa casa o chalet, ubicada generalmente en una zona particular de la villa obrera, alejada de las casas que habitaban los trabajadores. También era un signo de distinción la vestimenta que lucían los dueños de las empresas, quienes son recordados por un estilo elegante de vestir y hasta de caminar. Eran apasionados de los deportes y, por tal motivo, fueron los encargados de incentivar la construcción de polideportivos en las villas obreras, con las mejores canchas deportivas de la época, para que los obreros también pudieran practicar deportes. Así, por iniciativa del patrón, surgió la gran obra social realizada por la empresa, expresada en los ámbitos de vivienda, salud, cultura y deporte. Hay que tener presente que, desde el punto de vista de los patrones paternalistas, el concepto de obra social tiene un significado especial ya que dichas obras transformarían a las poblaciones obreras en una raza especial de obreros, más útiles y más dóciles, es decir, disciplinados (Sierra Álvarez, 1990:83).

En cuanto a la relación que se establecía entre el patrón y los trabajadores, en el caso de von Bernard los testimonios y las fuentes periodísticas nos permiten

plantear dos interpretaciones: la primera nos habla de un patrón que viajaba muy seguido que, cuando estaba en la villa obrera, rara vez la recorría ya que por lo general se instalaba en su chalet y no salía mucho, es decir, que estaríamos ante la presencia de un patrón más bien ausente y lejano, que en pocas oportunidades visitaba la fábrica y la villa obrera que le pertenecía. La segunda interpretación, y por cierto la más aceptada dentro de los ex vecinos de la villa obrera, nos muestra una relación cercana entre patrón-trabajadores, un trato diario y permanente. Un ex jubilado de la empresa Calera Avellaneda S.A., asegura que *tenía una relación muy fuerte con la fábrica, que la recorría muchas veces, caminando a distintas horas del día, manteniendo un dialogo frecuente con la gente del lugar.*

Asimismo se recuerda la vestimenta particular que lucía von Bernard: un traje negro, camisa y corbata, que establecían respeto, distinción y marcaban una cierta distancia con sus los empleados, recordando que era la autoridad máxima dentro de la fábrica y también de la villa obrera. Pero esa fuerte distancia se fue encubriendo a medida que el patrón fue construyendo un vínculo cercano y directo con los trabajadores. De esta forma, se lograba un trato más cercano con los trabajadores y a la imagen de respeto, orden y distinción que le atribuían, se sumaba la idea de confianza y protección brindada por quien se interesaba por el bienestar material y moral de sus empleados.

A diferencia de lo que podía ocurrir en otras empresas, donde al dueño de la misma se lo conocía por medio de una fotografía o no se lo veía nunca, en estas empresas cementeras el patrón compartía con los trabajadores no sólo el espacio laboral sino también el tiempo del ocio. En este modelo fabril, la política social desempeñó un papel importante, ya que era la responsable de velar por la rutina cotidiana de las personas que vivían en la villa obrera y trabajaban en la empresa, pero también de controlar, corregir y calificar su comportamiento general moralizando con ejemplos de supuestas buenas costumbres. Sin embargo el trato diario con los trabajadores fue más allá, transformándose en una relación de afecto y lealtad. Las empresas quedaban ligadas directamente a la figura del patrón, que se encontraba poderosamente presente en la vida cotidiana de los trabajadores y habitantes de la villa obrera.

Resulta interesante analizar la intención de las empresas de crear un ambiente confortable, para que el trabajador se encontrara trabajando a su agrado, dado que se consideraba que consecuentemente su nivel de rendimiento sería superior. Ya para el año 1940 nos encontramos con un modelo, un esquema propuesto y seguido con el objetivo de alcanzar un determinado fin, con un estilo propio, diseñado por la dirigencia empresarial de aquel momento y adaptándolo a las demandas de la época. La empresa va a tratar de mantener a su gente, brindándoles diversos beneficios que a su vez actuarán como vínculo de reciprocidad y lealtad al patrón. Esa preocupación expresada por los directores de las empresas, era la de obtener el máximo rendimiento de los trabajadores y quedará plasmada en la convicción de que si el trabajador siente un bienestar, tanto dentro como fuera de la fábrica, su satisfacción se traduciría en una óptima respuesta ofrecida a la empresa. El estímulo, que se expresaba por medio de la entrega de premios, ya estaba presente desde el momento en que los hijos de los trabajadores ingresaban a la escuela, el patrón estaba presente para todos los acontecimientos y entregaba un regalo a los chicos que habían cumplido durante todo el año, a los mejores compañeros y alumnos.

La presencia constante del patrón en este tipo de actividades, se relacionaba con la necesidad de diseñar pautas de comportamientos. Ya de niños, los hijos de los

trabajadores fueron incorporando la idea de que cumplir con sus obligaciones, como por ejemplo ir a la escuela, o ser buenos compañeros, serían comportamientos premiados por el dueño de la empresa. A fin de año, se entregaban los premios que reconocían el presentismo, la puntualidad y la eficiencia en el trabajo de los trabajadores. Pero también, se sancionaba por ejemplo, por llegar tarde. El conjunto de valores morales presentes dentro del modelo de conducta, aparecen al analizar los mensajes que emiten y reciben los actores. Los testimonios reflejan una serie de actitudes, valores y sentimientos considerados significativos por la cultura y experiencia de los trabajadores. Se trataba de mostrar una acción ejemplar, como vía para preservar valores morales y modelos de conductas que se consideraban dignas de ser imitadas, expresadas en fuertes normas de convivencia y dedicación al trabajo. Pero no era únicamente una motivación ideológica lo que explicaba el interés de los patrones e ideólogos paternalistas por la familia obrera, y consecuentemente, por su ausencia. Motivos de índole funcional se añadían a ella. La fijación de trabajadores a un lugar y a una empresa, y la constitución de un mercado interno de trabajo, no podía ser completa si no era por la vía de agruparlos en familias (Sierra Álvarez, 1990: 116).

En la relación laboral que aquí se analiza, el modo en que se vinculaba el trabajador con la empresa, se convertía en una dependencia que iba más allá de la simple relación laboral. Creemos también que este tipo de relación laboral puede ser analizada como una relación de dominación que buscaba encontrar una cierta legitimidad. Seguimos a Max Weber cuando asegura que por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato específico (Weber, 1944:170). En los casos de paternalismo industrial analizados, esa dominación se trasluce en la habilidad demostrada en el mantenimiento de las relaciones sociales, dentro y fuera la fábrica. El control social es un elemento insustituible en el proceso de producción, las disciplinas empleadas en el proceso de trabajo son parte necesaria para constituir la relación de subordinación en el modo de producción capitalista y el conflicto se convierte en una variable fundamental en la vida social (Giddens, 1996:334)

En el caso de la industria del cemento, analizar la presencia o ausencia de conflictos en las empresas, nos ayudará a interpretar si funcionaron o no los mecanismos de control-dominación construidos y llevados a la práctica por los empresarios. Las redes de dominación, desde el punto de vista weberiano, requieren para su construcción de un mínimo de cooperación y subjetividad. Se plantea entonces, desde el punto de vista patronal, la necesidad de una forma de disciplina susceptible de ser interiorizada por los mismos trabajadores ya que la acción de otorgar beneficios a los trabajadores y crear lazos solidarios, garantizaba o al menos disminuía la posibilidad de malestar y reclamos de los obreros.

Max Weber, en su trabajo *Tipos de dominación*, nos habla de las formas de legitimidad de tal dominación por vías sutiles, donde el consenso sustituye a la imposición forzada y la resistencia se expresa bajo otras formas, también mitificadas y personalizadas. Si bien en las relaciones personalizadas que se observan en estas empresas, existe una clara dominación por parte del patrón hacia sus obreros, está también presente la voluntad de obediencia de la que nos habla Weber (Weber, 1994:170). Si bien no podemos llegar a encasillar a la relación patronal en uno de los tres tipos de dominación planteados por Weber, sabemos que en cada una de estas empresas se dio una relación particular de dominación, con características y estilo propio. En otras palabras, en el mecanismo de dominación presente en este caso la disciplina no es un elemento puramente coercitivo, sino que se observa un proceso

de interiorización de los valores productivos por parte de los trabajadores que legitiman esas prácticas patronales.

### **3. La disciplina en las relaciones sociales y laborales dentro de la empresa**

Como elemento aplicable al proceso de producción puede decirse que uno de los problemas que debió enfrentar la industrialización, fue la gran supervivencia de modos de vida tradicionales, incorporados en los trabajadores y expresados en una gran dificultad al momento de disciplinar la mano de obra que debía adaptarse a los nuevos ritmos de la producción industrial. El tiempo de trabajo era irregular, y la cultura de los trabajadores debía adaptarse a los cambios demandados por las exigencias laborales (Thompson, 1984:257). Así, las respuestas y expresiones fueron diferentes en cada empresa y a medida que la industria se desarrollaba o evolucionaba en cuanto a la tecnología incorporada, también modificaba sus pautas en cuanto a las relaciones sociales construidas.

En el proceso de trabajo, el ritmo de producción y en consecuencia el volumen producido, están regulados por el ritmo de trabajo humano: el número de sus intervenciones por unidad de tiempo y su intensidad (Neffa, 1998: 18). Por tal motivo, el patrón debe utilizar el tiempo de su mano de obra, ver que no se malgaste, por lo tanto el componente correctivo de la disciplina y su expresión por medio de la sanción lograron modificar pautas tradicionales de comportamiento que debían ser disciplinadas, por ejemplo el cumplimiento de horarios y reglamentos establecidos por la fábrica. Sabemos que el control del tiempo en la producción y la disciplina, consituyen un aspecto fundamental de la industria moderna. De esta forma, en el proceso de trabajo la disciplina aparece en la relación de subordinación del trabajo al capital y se convierte en la condición necesaria para que comience a funcionar el trabajo colectivo, pasando a ser algo más que un factor de producción, ya que se compone de sujetos históricos concretos a los que es necesario, adaptar y ajustar a las necesidades objetivas del proceso de trabajo (Gaudemar, 1981:100).

En los casos de las empresas analizadas, vemos que la disciplina laboral fue un elemento primordial del modelo que consideraba central buscar siempre el bienestar y evitar el incumplimiento de las normas de la empresa, para lograr una buena implantación de un sistema de disciplina, acorde al contexto. Por lo tanto, la gerencia debía llevar a cabo acciones que permitieran un correcto comportamiento por parte de todos sus empleados, es decir, buscar el acatamiento de las reglas internas establecidas con anticipación. De esta forma, la disciplina moldeaba las actividades y la conducta de todos los empleados, para que las energías individuales se orientaran mejor hacia la cooperación y el desempeño. Se buscaba que los empleados conozcan las reglas que regían dentro de la empresa, las incorporaran y fundamentalmente las cumplieran, para que existiese un cierto equilibrio.

Al analizar la disciplina en la fábrica como parte del proceso de trabajo de la industria del cemento, debemos tener presente que la considerada buena conducta de los obreros era un elemento indispensable para el buen funcionamiento de las relaciones laborales, por lo que consideramos que resulta interesante rescatar el disciplinamiento aplicado, que aparece expresado en diferentes fuentes, como por ejemplo en los expedientes judiciales, donde los considerados malos comportamientos, hacen

referencia a las conductas de los trabajadores que podían afectar de manera negativa a la empresa. En primer término, las peleas y discusiones entre los obreros eran consideradas episodios de insubordinación. La falta de asistencia al trabajo sin justificación, clasificadas según su reincidencia, también era un mal comportamiento, como toda aquella actividad que no estuviera permitida realizar dentro de la empresa. Como parte de las actividades no permitidas aparecen trabajadores que, dentro de su horario de trabajo, realizaban trabajos extras, particulares. Además, la falta de adaptación al trabajo, podía llevar a los trabajadores a hacer caso omiso a las normas de prevención de riesgos laborales, pudiendo ocasionar accidentes. Por supuesto que todo tipo de acto de sabotaje, representado mediante la destrucción intencional de maquinarias e instalaciones de la empresa, también era considerado un *mal comportamiento*. Los actos de sabotaje aparecen en los expedientes, representados en daños intencionales de instalaciones o por ejemplo, los trabajadores que colocaron en el motor eléctrico del horno de cal un trozo de hierro ocasionándole, al poner en marcha el motor, la rotura de los fusibles y raspaduras en el cilindro del mismo.

Otros problemas laborales que hemos rescatado y que se registran en los expedientes judiciales, hacen referencia a las fuertes peleas producidas entre los operarios de las empresas cementeras y sus superiores, quienes ocupaban diferentes cargos jerárquicos en la empresa. Pero también aparecen enfrentamientos, discusiones y peleas que finalizaban en fuertes agresiones físicas entre los mismos operarios, mientras se encontraban en sus puestos de trabajo. Si bien el tipo de conflictividad más común es la que se produce entre los trabajadores y la gerencia, por lo que estaríamos hablando de conflicto laboral cuando se trata de relaciones entre trabajadores y empleadores, creemos que la referencia al concepto de malestares entre trabajadores representa a los diversos tipos que pueden adoptar las tensiones entre los trabajadores, que más bien se relacionan con diferentes conductas de los mismos (Montes Cató, 2017:13).

En cuanto a la problemática del alcoholismo, y su estrecha relación con las formas de disciplinamiento en las empresas analizadas, las fuentes nos indican que el consumo de alcohol representaba otra causa importante de los problemas laborales. Creemos que el abuso de alcohol, puede ser un motivo de ausentismo, como también de accidentes de trabajo. El alcohol puede provocar estragos en el medio laboral, principalmente en la industria que se puede reflejar en la baja productividad, el mal uso del material, herramientas o maquinarias, el deterioro de la calidad del producto fabricado y la gran cantidad de ausencias o tardanzas. Por lo tanto, las empresas se centraban ante la problemática de limitar, por ejemplo, las ausencias habituales, la irregularidad en el trabajo, las desapariciones frecuentes del puesto sin justificación previa, el ausentismo por enfermedades menores o por pequeños accidentes ocurridos con periodicidad en el trabajo y también los cambios de actitud de los sujetos, las pérdidas del interés por el trabajo, las discusiones y las peleas. Algunos de los episodios analizados que aparecen en el interior de las fábricas se relacionan directamente con el consumo de bebidas alcohólicas.

En cuanto a las causas de las peleas, también aparecen aquellas derivadas de las tensiones entre los obreros y el personal jerárquico, el origen de esas tensiones lo encontramos en la tensa relación que mantenían los obreros con el personal jerárquico y las exigencias que recibían los trabajadores por parte de sus capataces. El maltrato de los capataces, una característica derivada de la disciplina taylorista, también integraba las causas de los actos de insubordinación. El malestar de los obreros hacia el trato que recibían de los capataces constituye un indicio de la aplicación de un

tipo de disciplina. El sistema de vigilancia rigurosa perfeccionado por el taylorismo que aparece en las fuentes analizadas nos da la pauta que también se aplicaba en la industria del cemento, específicamente en las empresas analizadas.

En estos modelos de relaciones laborales, la disciplina cumplió un rol importante, como elemento, como mecanismo de control y particularmente la vigilancia, como parte de este mecanismo disciplinario (Foucault, 2002: 141). Como parte del código de conducta, que en este contexto establecían las empresas cementeras, y la necesaria aplicación de la disciplina en estos espacios, donde no era precisamente la armonía la característica fundamental que regía en las relaciones laborales, encontramos el reglamento para el personal obrero de las empresas.

Para el caso del Reglamento para el personal obrero de Calera Avellaneda S.A., aprobado por el Departamento del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires de 1940, se hace referencia, entre otras cosas, a que la empresa contratara únicamente a personal físico y moralmente apto (previa revisión médica) cuyos antecedentes sean intachables, debiendo presentar, además de la cédula de identidad un certificado de buena conducta. También se hace referencia a los cargos superiores que tiene el personal, los salarios, los horarios. En relación a los horarios y a los turnos rotativos se destaca la idea que el personal deberá cumplir estrictamente el tiempo de trabajo que se le asigne, y que se entiende en “tiempo efectivo” que tanto a la hora de entrada como a la hora de salida, cada operario deberá estar en posesión del cargo o tarea que realiza. Por otra parte, también se destaca otra variable que se vincula con la conducta en el lugar de trabajo y son las ausencias y faltas en el trabajo, que deben ser justificadas o la prohibición de trasladarse de una sección a otra sin causa o permiso justificado. También se menciona como una obligación del personal poner de su parte el mayor cuidado y atención en el trabajo y todo movimiento que durante el mismo se realice, para evitar accidentes. El uso del calzado y ropas apropiadas, se destaca como un factor de seguridad obligatorio.

Por otra parte, al momento de emprender y retomar la tarea de identificar las formas que adoptaron los problemas laborales de tipo individual, observamos que el uso de la violencia física era un rasgo frecuente y que el punto de partida provenía principalmente de las agresiones representadas en peleas en el lugar de trabajo o en los espacios de propiedad de los patrones, como por ejemplo el pabellón que hospedaba a los trabajadores solteros. Los comportamientos de los individuos involucrados en los expedientes se describen detalladamente en la forma en que se expresaron. Palas, martillos, botellas, piedras y cualquier otro elemento que se encontrara al alcance, se convertía en el arma posible de ser utilizada en las agresiones.

Vemos también que las formas de manifestarse por medio de golpes de puños, era algo frecuente entre operarios y jefes o capataces.

Por otra parte, sobre la formación en el oficio y en relación a la disciplina, puede decirse que la experiencia de los trabajadores se originaba en el aprendizaje del oficio y de ciertos valores éticos en su relación con los otros y con el propio trabajo. Es fundamental tener en cuenta que, la agrupación de los trabajadores en familias como forma de reclutamiento, resultaba muy importante en condiciones donde se buscaba la institucionalización de la transmisión de los saberes profesionales. A partir de esta convicción, la empresa buscará que los mismos trabajadores fueran no solo los poseedores, sino también los transmisores del oficio. En este sentido, el modo de legitimación por el conocimiento de esos saberes puede ser pensado como una forma de disciplinamiento, pero también como un modo de creación de consenso, que

puede haber operado de manera efectiva en el despliegue armónico de relaciones de trabajo cotidianas (Simonassi, 2004: 214). Los trabajadores entrevistados hacen referencia a relaciones armónicas y enfatizan en la posibilidad brindada por la empresa de iniciarse como aprendices, ascender laboralmente ocupando puestos de trabajo superiores y permanecer en la empresa hasta su jubilación.

Desde las empresas, se buscaba fijar y formar la mano de obra por una necesidad de contar con los trabajadores capacitados cerca de las fábricas. El oficio se aprendía en estas empresas cementeras por medio de la práctica, instrucción ejercida por los obreros que ya contaban con la experiencia necesaria para desempeñarse en cada sección de la fábrica. La entrada en ella a temprana edad, a los 14 años, le permitía al trabajador ir incorporando los saberes profesionales necesarios. Vemos que en estas empresas, la formación de la mano de obra era fundamental, y aquí el aprendiz cumplía un rol central. En la formación de la mano de obra, el aprendiz tuvo gran importancia ya que se trataba de un sistema de aprendizaje de oficios para menores de la clase obrera. Su importancia radicaba en asegurar no solo la formación calificada de obreros, sino también la permanencia de éstos en la empresa. Así, el aprendiz iba incorporando hábitos de trabajo, acumulaba experiencia y conocimiento desde temprana edad. Por un lado, era un aprendizaje para realizar correctamente el trabajo. Por otro lado, lograba cubrir otros aspectos del comportamiento extra-fábril de las relaciones humanas y de los valores morales.

La ambigüedad que plantea la enseñanza en la formación del oficio, queda expresada de la siguiente forma: por un lado, asegura la reproducción de la mano de obra calificada pero, al mismo tiempo, se encargaba de la transmisión de diferentes saberes y sentimientos, que contribuyeron a la conformación de la identidad obrera y en parte a la transmisión de determinados principios disciplinarios que influían en el buen compartimiento de los trabajadores. Además, debemos tener presente que la posibilidad de contratar menores aprendices le otorgó a la empresa la posibilidad de contar con mano de obra a calificar en las tareas específicas de planta a más bajo costo ya que en lo referente al salario el aprendiz tenía un salario menor al del operario especializado.

Los trabajadores valoraban positivamente la educación formal como variable de ascenso en la escala profesional, pero la posibilidad de ascenso quedaba limitada al cargo de capataz general, los puestos de jefe de sección eran exclusividad para los colaboradores que rodeaban del patrón y que compartían una misma nacionalidad. Y en última instancia, nos gustaría destacar que, al momento de elegir a quienes tenían la posibilidad de ascender, se elegía a aquellos trabajadores que se destacaban por su conducta y responsabilidad otorgada al trabajo. Los ex obreros de la empresa nos cuentan que por lo general, se elegían para ocupar cargos importantes a la empresa personas que no sabían leer ni escribir pero que se destacaban por su presentismo, por ser personas muy cumplidoras, respetuosas y sobre todo responsables. La responsabilidad y la disciplina eran dos variables fundamentales al momento de decidir quién estaba capacitado para coordinar grupos de trabajadores por sección. De esta forma, el aprendizaje y la formación en el oficio puede ser visualizado en estas empresas como mecanismo de involucramiento y de creación de consenso, que contribuía en cierta forma a generar un clima armónico en la empresa.

#### 4. Las prácticas disciplinarias dentro de la villa obrera

Dentro de las prácticas empresariales paternalistas externas a la fábrica, encontramos en primer lugar el otorgamiento en forma de préstamos de las viviendas a los trabajadores para que estos se instalaran a vivir en la villa obrera junto a su familia y aseguraran de alguna forma la permanencia de la misma cercana de la fuente de trabajo. Uno de los rasgos compartidos por las empresas cementeras, teniendo presente la principal característica que funcionaron como sistemas de fábrica con villa obrera, es el rol que cumplió la vivienda obrera como parte de las estrategias empresariales diseñadas por el patrón de cada empresa. Si bien cada una de las villas tenían sus características particulares, hay elementos que comparten y que nos permiten analizarlas de modo comparativo.

Si el poblado paternalista constituía una especie de puzzle, la vivienda obrera constituía su unidad elemental. En función de ello, el discurso y las prácticas patronales en relación con la vivienda expresaban, mejor que cualquier otro aspecto, el sentido profundo del programa paternalista. Ese pequeño espacio reunía sintéticamente la totalidad de los objetivos y los instrumentos de tal programa. Todo, en el programa paternalista, remitía de un modo u otro a la vivienda. (Sierra Álvarez, 1989:112) Vivir en la villa, significaba no solo acceder a casas de óptima calidad, sino también acceder a los servicios más bien escasos en la época, como calles asfaltadas, luz eléctrica y agua corriente. Al relacionar estas prácticas con la estructura social, se puede observar el proceso de reproducción social en el momento de producción de la acción cotidiana. A partir de la instalación de la fábrica y de la villa obrera, se observa como la esfera de producción, expresada a través de la relación capital-trabajo que implicaba las formas de pago, la modalidad de contratación y la modalidad de trabajo en general, y la esfera de reproducción de los trabajadores (vivienda, educación, ocio y salud), se hallaban unificadas bajo el dominio de la empresa. Por lo tanto consideramos que la vivienda obrera se convertía en un elemento más de las estrategias empresariales y del disciplinamiento de las empresas.

La política paternalista, ofreciendo a los trabajadores los elementos materiales y morales necesarios para elegir quedarse y permanecer en ese lugar, facilitó la formación de una creencia que rápidamente incorporaron los trabajadores y sus familias (Barbero y Ceva, 1997: 255). Si la empresa les daba todo lo que necesitaban para vivir allí, no era necesario trasladarse hacia otro lugar, cuando se les ofrecía seguridad laboral y se los alejaba de los supuestos peligros que traería vivir en la ciudad. Por otra parte y en relación a la vivienda, se buscó construir una identidad local reforzada con el discurso de la gran familia, que se caracterizaba por un fuerte sentimiento de pertenencia a la villa obrera: ser miembros de la villa, ser vecino del lugar, era un orgullo para quienes la integraban.

La búsqueda de renunciar a los viejos métodos disciplinarios e innovar, fue un proceso lento y complejo, según las formaciones sociales. Por una parte, se intentaron sistematizar las experiencias del control patronal sobre la vida de los obreros fuera de la fábrica. Esta extensión del control, y correlativamente de la disciplina impuesta, se puso en evidencia con la construcción de las ciudades o villas obreras, en la organización de la enseñanza patronal, en fin, en un conjunto de instituciones que generalmente se atribuyen a una ideología paternalista, a una voluntad de disciplinar la fábrica disciplinando su exterior. Una doble estrategia de modelamiento, en

las fábricas y en las casas y mediante una estrategia de moralización social (Sierra Álvarez, 1989:10).

Centrándonos en las políticas sociales aplicadas en las villas obreras, puede decirse que las empresas desplegaban una serie de actividades de esparcimiento y deporte, con la idea de fomentar la solidaridad y el compañerismo, que eran componentes esenciales del modelo paternalista. Para ello se introdujeron en la planificación urbana edificios destinados a la actividad social comunitaria, como la escuela, el club social y el almacén de ramos generales, y cumplían un rol fundamental los espacios destinados a la distracción y entretenimiento como el caso de la cancha para práctica de diversos deportes o los salones destinados a los encuentros semanales o anuales. Muchos fueron los espacios que dentro de la villa se constituyeron en espacios de intercambio y socialización. El Club Social y Deportivo, iniciativa que surgió desde la empresa, significaba para los habitantes de la villa un motivo de esparcimiento, ya que además de brindar espectáculos deportivos ofrecía periódicamente cenas y bailes. Allí se realizaban diferentes torneos y competencias deportivas entre las distintas secciones de la fábrica. La importancia de la construcción de los Clubes, radica en la necesidad de contar con un local que tuviera las instalaciones adecuadas para diferentes eventos sociales. Cabe destacar que la práctica de todos los deportes, era abierta y gratuita para la totalidad del personal de la empresa y de sus familias. Mediante diversas actividades propuestas por las empresas, se incentivaba la vida al aire libre y el contacto permanente con la naturaleza.

Tal como hemos señalado, por medio de diversas estrategias las empresas estaban dedicadas a la búsqueda de unión e integración de los trabajadores. Así, la vida en la villa se reforzaba por fuertes lazos personales. Se observaba una búsqueda constante para que el trabajador se involucre con una constelación de valores y se integre en una cultura laboral diseñada para él. En aquel ámbito de sociabilidad, la organización de la vida cotidiana se reestructuraba bajo la existencia de un arco de solidaridades vecinales donde el hecho de compartir el tiempo libre permitió la consolidación de lazos afectivos. Además, la dimensión de los terrenos otorgados a las familias obreras estaba calculada como para que en ellas se pudiera cultivar productos de huerta y plantarse árboles frutales. Ello ayudaría a crear ciertos hábitos propios de las sociedades campesinas y serviría al mismo tiempo para proveer a las familias de algunos alimentos para el autoconsumo. Por otra parte, desde la empresa se fueron organizando actividades recreativas, que se vinculaban con la misma estrategia empresarial aplicada al sistema de fábrica con villa obrera que buscaba retener y fijar la mano de obra trabajadora. Se adoptaba una forma de trabajo donde los obreros debían adecuarse al ritmo de la máquina, se trabajaba por turnos y era el sonido de la sirena la encargada de establecer y delimitar los tiempos del trabajo, que consecuentemente delimitaban los tiempos de la familia y también de la recreación.

De esta manera, y por iniciativa del patrón, surgió la gran obra social realizada por la empresa, expresada en los ámbitos de vivienda, salud, cultura y deporte. En este modelo fabril, la política social desempeñó un papel importante, ya que era la responsable de velar por la rutina cotidiana de las personas que vivían en la villa obrera y trabajaban en la empresa, pero también de controlar, corregir y calificar su comportamiento general moralizando con ejemplos de buenas costumbres, por lo que el trato diario fue transformándose en una relación de afecto y lealtad. La intervención del patrón en la vida de los trabajadores por medio de las políticas sociales, se realizó en un contexto donde la fábrica y la villa obrera quedaban fuertemente

ligadas. Ese conjunto de prácticas, que se aplicaron sobre la vida del trabajador para mejorar rendimiento en el trabajo, constituyeron un programa de gestión de la mano de obra. Los objetivos inmediatos del programa paternalista, residían en la acotación de un espacio propio de intervención y de puesta en práctica de técnicas y procedimientos disciplinarios que encontraron íntima relación con las obras sociales.

Se observa al mirar la planificación en la construcción de la villa obrera, una arquitectura que ya no está simplemente hecha para vigilar el espacio exterior, sino para permitir un control interior articulado y detallado, por parte de la empresa, y que a su vez, marcaba las diferencias expresada desde lo material, que eran visibles para quienes se encontraban dentro de la villa obrera. En cada una de las villas, se podía identificar tres zonas: en la primera de ellas se encontraban las casas destinadas a los trabajadores y sus familias, y el pabellón para solteros, en la segunda habitaban los empleados jerárquicos, ingenieros y técnicos de la fábrica y por último, un poco más alejada, se encontraba la casa o chalet destinada al patrón y su esposa. La primera zona mencionada contaba, además, con la instalación de negocios de tienda, peluquería, librería, restaurante, almacén de ramos generales, carnicería, verdulería y panadería. Dentro de la villa, también se encontraban parques con plantas frutales cuidados y mantenidos por personal contratado por la fábrica. En la segunda zona que puede destacarse dentro de la villa obrera es la ocupada por los empleados y jefes de la empresa. Esta zona se encontraba ubicada entre la primera zona y la tercera, y estaba integrada por casas destinadas al personal de mayor jerarquía. La residencia del patrón se encontraba en una tercera zona, alejada de la casa de los trabajadores y en uno de los sectores más vistosos de la villa, rodeado por un inmenso parque, árboles y plantas frutales.

La distribución del espacio ocupado por la villa obrera, nos permite analizar la relación entre el diseño del poblado paternalista y la transmisión de valores y hábitos que se desplegaban dentro de este espacio. Estos poblados impresionaban por su moderna concepción urbanística y su diseño marcadamente funcional, donde las diferencias estaban marcadas dentro del mismo espacio habitado dividido en zonas. En el sector de la villa construida para el personal, las jerarquías sociales estaban bien reflejadas en lo espacial. En esa jerarquía social y espacial lo que realmente se extendía en el espacio eran las relaciones económicas de propiedad y posesión. De esta forma, el espacio quedaba delimitado, y la particular planificación en la construcción de la villa obrera, se definía a partir de la distribución de sus habitantes según el lugar ocupado en el proceso de trabajo. Es decir, la distribución poblacional, coincidía con el cargo que cada uno de los empleados ocupaba dentro de la empresa. Como rasgo compartido entre las villas obreras se observa que, al mirar la planificación en la construcción, una arquitectura que ya no está simplemente hecha para vigilar el espacio exterior, sino para permitir un control interior articulado y detallado, por parte de la empresa, y que a su vez, marca las diferencias expresada desde lo material, que son visibles para quienes se encuentran dentro de la villa obrera.

La empresa se aseguraba, por medio de la vivienda, que los obreros permanecerían más unidos al establecimiento que los empleaba. Dentro del modelo paternalista, la vivienda adquiere así la función de disciplinar (Babiano Mora, 1998: 90). Era una preocupación constante para los patrones, que en la vida del trabajador surgieran problemas graves que incidieran sobre el trabajo o el orden social, por eso era de vital trascendencia controlar el uso del salario por parte del trabajador, gestionar su reproducción y la de su familia, y conjurar su autoorganización. A través del ejer-

cicio del poder empresarial, y por medio de un esquema estratégico, la vida obrera se convertía en reproducción y el obrero en obrero modelo. Para ello, el espacio pedagógico se “clausuraba” respecto de espacios alternativos de socialización y politización, como las ciudades (Sierra Álvarez, 1990: 109)

Los testimonios nos permiten ver cómo, el propio poblado, justificaba el aislamiento de la villa a partir de la creencia de una comunidad sana, segura y en permanente contacto con la naturaleza. La política paternalista, ofreciendo a los trabajadores los elementos materiales y morales necesarios para elegir quedarse y permanecer en ese lugar, facilitaron la formación de una creencia que rápidamente incorporaron los trabajadores y sus familias. Si la empresa les daba todo lo que necesitaban para vivir allí, no era necesario trasladarse hacia otro lugar, cuando se les ofrecía seguridad laboral, y se los alejaba de los supuestos peligros que traería vivir en la ciudad. La noción optimista del aislamiento aparece en los discursos empresarios, como el mejor ámbito para constituir la “gran familia”.

La fábrica y la villa obrera se transformaron en los espacios aptos para implantar un modelo de organización, donde la transmisión de pautas morales se convertiría en un hábito constante. Se buscó y se logró construir una identidad local, reforzada con el discurso de “la gran familia”, que se caracterizaba por un fuerte sentimiento de pertenencia a la villa obrera: ser miembros de la villa, ser vecino del lugar, era un orgullo para quienes la integraban. Esta idea se reafirma con los testimonios que aseguran que *vivir en la villa obrera, era un privilegio*.

Ante la imagen de una comunidad de las fábricas, reconstruida por los testimonios de sus vecinos, en la que predominaba la armonía y la paz social aparecen, desde otra mirada, conflictos laborales iniciados por diferentes causas que adoptaron una forma específica, y que estaban presentes tanto en el ámbito laboral como en los espacios de vida cotidiana. De ahí radicaba la importancia de disciplinar el sistema de fábrica con villa obrera en su totalidad y de esta forma es donde podemos ver como la disciplina se convertía en la encargada principal de poner fin a esos malos comportamientos, que afectaban de forma negativa el buen funcionamiento de las relaciones laborales dentro de las empresas.

## 5. Consideraciones Finales

Creemos necesario hacer explícitas algunas de las reflexiones que han guiado esta investigación, por lo que necesariamente debemos destacar que como eje central y articulador de las relaciones laborales analizadas, hemos puesto énfasis en la relación laboral paternalista, intentando abordar aquellas cuestiones que encontramos mediante el estudio del paternalismo industrial como forma de gestión empresarial. Es ahí precisamente donde nos encontramos con un patrón que diseña estrategias empresariales, plasmadas en un modelo conocido como sistema de fábrica con villa obrera, y un grupo de trabajadores industriales que más allá de constituir una parte importante de la relación laboral, pasan a ser quienes dan vida y forma a ese modelo empresarial.

En el análisis de las relaciones laborales nos centramos en la figura del patrón, para poder visualizar como estos empresarios fueron los encargados de diseñar un modelo paternalista como objetivo de sus estrategias empresariales y como principal

rasgo rescatamos la relación cercana y directa que ellos mantenían con los trabajadores y con las familias obreras. La legitimidad que aparece como parte de las relaciones laborales, también fue uno de los temas que retomamos dado que creemos que en este concepto se encuentra un punto clave de interpretación de la relación paternalista, vista como un tipo de dominación, pero también de aceptación.

Consideramos que la disciplina es un elemento fundamental para comprender las formas en que el paternalismo industrial se desplegaba tanto en la fábrica como en la villa obrera, por lo tanto otorgamos especial importancia a este concepto para luego ver las manifestaciones en la práctica, tanto en la fábrica como en la villa obrera. Al momento de analizar cómo se desplegaban las prácticas disciplinarias dentro de la villa, la vivienda obrera es considerada un elemento fundamental de disciplinamiento, ya que dentro de las prácticas empresariales paternalistas externas a la fábrica, encontramos el otorgamiento en forma de préstamos de las viviendas a los trabajadores para que estos se instalaran a vivir en la villa obrera junto a su familia. La idea de una comunidad autosuficiente que mantenía una cierta clausura nos permitió analizar aspectos del disciplinamiento y adaptación de los trabajadores y familias que vivían en la villa obrera en función de los intereses de las empresas cementeras.

Estas empresas cementeras ubicadas en la ciudad de Olavarría, constituyeron sus modelos gerenciales según el sistema de fábrica con villa obrera y estuvieron diseñados y guiados por patrones que desplegaron un estilo de gestión empresarial orientado por los principios del paternalismo industrial. El principal motivo de la instalación de estas empresas en la zona serrana del Partido, fue la disponibilidad y abundancia del recurso de la piedra, pero el primer obstáculo lo conformará la necesidad de fijar a los trabajadores y adaptarlos al proceso de producción, es decir de constituir y consolidar un mercado de trabajo. Todas las actividades sociales que se desplegaban en la villa obrera, se relacionaban con esa permanente búsqueda de integrar al trabajador, para que éste se sienta parte de ese proyecto industrial. Las fiestas organizadas para celebrar el día de las empresas, eran un motivo propicio para desplegar y difundir las prácticas paternalistas, haciendo visibles, difundiendo y registrando los beneficios que los trabajadores del cemento y sus familias tenían por el simple hecho de pertenecer a la empresa que representaba la principal actividad económica de la ciudad.

Una reflexión final, la representa la inquietud de si realmente interiorizaron los trabajadores y sus familias la nueva disciplina que se impuso, si se tradujo en un simple consentimiento a las directivas empresarias o hubo, además, intentos de negociación de los beneficios que les brindaba el intercambio. Fue allí, y al momento de contrastar las fuentes, cuando nos encontramos con un trabajador que planteaba una relación laboral armónica y sin ningún tipo de conflicto, pero que al mismo tiempo nos cuenta como los trabajadores buscaban permanentemente generar más beneficios de los que el patrón les otorgaba y el cambio de esa fidelidad o lealtad hacia la empresa y al patrón, era siempre a cambio de obtener más beneficios.

Podemos afirmar que la disciplina paternalista cambió el carácter de las relaciones laborales en la industria del cemento: de las agresiones y desafíos explícitos a los capataces y a otros empleados, se pasó a formas de negociación del esfuerzo que permitieran aumentar los beneficios que otorgaba el modelo paternalista. Tampoco podemos dejar de señalar el otorgamiento de la legitimidad que el trabajador le otorgaba a la relación laboral de la que formaba parte. Creemos que si bien existía un tipo de dominación, que permitía maximizar los beneficios, ese tipo de dominación

era legitimada y consentida por el trabajador.

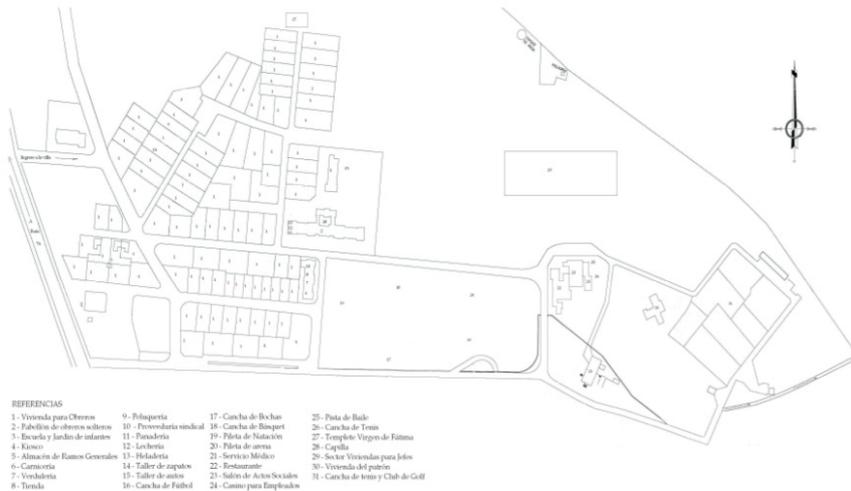
Es en las representaciones que se construyeron donde vemos una fuerte presencia de la empresa en la vida cotidiana de las familias obreras, que va desde la vida social hasta la educación y formación de los hijos de los trabajadores, futuros empleados de la empresa. Vemos que efectivamente se construyó una identidad en este contexto, donde la noción de “gran familia” se convirtió en un elemento de aceptación y reconocimiento indispensable para generar una identidad que identifique al trabajador con la empresa y que se sienta efectivamente parte de ella.

Por otra parte, existe una relación de aspectos específicos de *ser obrero* del cemento en una ciudad donde el eje de la actividad económica está puesto en este tipo de industria. Es eso lo que le otorgaba al trabajador una especie de distinción de pertenencia al ser parte de una actividad destacada en la ciudad, lo que los hace diferenciarse del resto y ayuda a consolidar esa identidad que las empresas construyeron como parte de sus estrategias paternalista de disciplinamiento de la mano de obra.

Finalmente, consideramos que la construcción de esa identidad del ser obrero, que nació como parte de las relaciones laborales desplegadas en la industria del cemento y que fue rediseñada permanentemente por medio de la aplicación de prácticas empresariales de tipo paternalistas, también significó y representó un aporte fundamental para el proceso de constitución y consolidación de una identidad (*del cemento*) para la propia ciudad.

## 6. Anexo





## 7. Bibliografía

- Babiano Mora, J.(1998).*Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Barbero, M. I. y Ceva, N. (1997). “El catolicismo social como estrategia empresarial. El caso de Algodonera Flandria (1924-1955)”. *Anuario IEHS N° 12*. Instituto de Estudios Históricos Sociales. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro, 240-269.
- Belini, C. (2009). *La industria peronista: 1946-1955: políticas públicas y cambio estructural*, Buenos Aires: Edhasa.
- Burke, P (1993). *Formas de Hacer la Historia*. Madrid: Alianza.
- Farge, A. (1989). *La atracción del archivo*. Valencia: Ediciones Alfons El Magnanim.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- Gaudemar, J.P. (1981): *Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo. Espacios de poder*. Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Giddens, A. (1996). *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Gravano, A. (2005). *Imaginario sociales de la ciudad media*, Tandil: REUN, UNICEN.
- Sierra Álvarez, J. (1990). *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Leite Lopes, J.S (2011). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*, Colección de Estudios de Antropología del Trabajo. Buenos Aires: Antropofagia.
- Montes Cató, Juan. (2007): “Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas manageriales.” *Acta del XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología en México*: Universidad de Guadalajara.

- Neffa, J.C. (1988). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Editorial Humanitas-CEIL.
- Neiburg, F. (1988). *Fábrica y Villa Obrera: Historia social y antropológica de los obreros del cemento*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Simonassi, S. (2004) *Historia de Metal. Industrias e industriales metalúrgicos de Rosario 1973,1983*. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Thompson, E. (1984). *Tradicón, revuelta y conciencia de clase*. Barcelona: Crítica.
- Weber, N. (1944). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.