

## **La disciplina en la fábrica a través del Reglamento para el Personal Obrero de la empresa cementera Calera Avellaneda S.A.**

Griselda Lemiez      Doctora en Historia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, 2013. Becaria postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Integrante del Grupo del Núcleo de Actividades Científicas y Técnicas (NACT) e integrante del Proyecto de Investigación “Empresarios y trabajadores en comunidades urbanas en Argentina durante el siglo XX.” Entre sus últimas publicaciones figuran: *Relaciones laborales paternalistas en la industria del cemento*, 2013; “La importancia de las fuentes judiciales para el análisis de la disciplina en la industria del cemento”, 2011; “Relaciones laborales, conflicto y proceso de producción en la industria del cemento, Olavarría, 1940-1970”; *CESOR*, 2013; “Barrio obrero y actividades recreativas como parte de un sistema de gestión empresarial paternalista, Olavarría, 1940-1970”, *Historia Bonaerense*, 2013; “La ciudad del cemento: Olavarría, 1960-1980”, *Contextos*, 2012; “Los anuarios de la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland como fuente para el análisis de la relación entre el Estado y los empresarios”, *Fuentes y Archivos*, 2013; “La importancia de los expedientes judiciales como fuente para la reconstrucción de las relaciones laborales”, *Fuentes y Archivos*, 2010. Correo electrónico: [griseldalemiez@hotmail.com](mailto:griseldalemiez@hotmail.com)

Artículo recibido: 5 de septiembre de 2014  
Aprobado: 26 de noviembre

## **La disciplina en la fábrica a través del Reglamento para el Personal Obrero de la empresa cementera Calera Avellaneda S.A.**

### **Resumen**

En el siguiente estudio se propone analizar el Reglamento para el Personal Obrero de la empresa cementera Calera Avellaneda S.A. (1940) ubicada en la ciudad de Olavarría. Específicamente, nos detendremos a analizar los vínculos existentes en dicho Reglamento con las políticas empresariales aplicadas en ese contexto en relación a la temática de la disciplina en el ámbito laboral, durante el período 1940-1970. Creemos que esta particular fuente puede ser de gran utilidad al momento de contrastar información sobre la historia de las empresas y de los trabajadores argentinos.

**Palabras clave:** Reglamento Obrero- Disciplina-Trabajadores.

## **Discipline in the factory through Regulation for Working Personnel of the cement company Avellaneda S.A.**

### **Abstrac**

The following study is to analyze the Regulations for Personal Workers of cement company Calera Avellaneda SA. located in the city of Olavarría. Specifically, we will stop to analyze the links of regulation to business policies in this context in relation to the issue of discipline in the workplace, during the 1940-1970 period. We believe that this particular source can be very useful when matching information on the history of Argentine companies and workers.

**Key words:** Worker Regulations- Discipline- Workers.

## **La disciplina en la fábrica a través del Reglamento para el Personal Obrero de la empresa cementera Calera Avellaneda S.A.**

### **Introducción**

Para introducirnos en el tema, quisiéramos destacar que el desarrollo minero de la ciudad de Olavarría<sup>1</sup> se puede dividir en dos grandes etapas: la primera de ellas, conocida como la etapa preindustrial que abarca los años 1870 y 1917 y que se caracteriza por la gran producción de granito y cal, y el periodo industrial profesional de fabrica que se establece a partir de la primera fábrica de cemento.

Así, la producción de cemento pórtland comienza a desarrollarse en la ciudad de Olavarría en el año 1917, con la instalación de la Compañía Argentina de Cemento Pórtland en Sierras Bayas S.A.<sup>2</sup> y fue esta la primera empresa en poner en marcha un horno horizontal, una innovación que había transformado la industria a finales del siglo XIX. En

---

<sup>1</sup> Se encuentra ubicada en el centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Es el gran centro minero de la Provincia de Buenos Aires y uno de los más importantes del país. (/www.olavarria.com/).

<sup>2</sup> Tanto la empresa Sierras Bayas, como Loma Negra S.A y Calera Avellaneda S.A., se encuentran ubicadas en el cordón serrano del Partido de Olavarría.

la fábrica trabajaban 200 obreros para los que se habían construido un conjunto de viviendas que pronto se transformó en una villa obrera (Belini 2009, 177). 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 (*El Popular de Olavarría* 1899-1999, 13). A partir de la fecha que estas 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. La relación económica que se empieza a tejer entre el Municipio con las empresas, estará estrechamente ligada a la necesidad de fomentar la actividad minera como la principal actividad de la región. Para fines de la década de 1930, la capacidad de producción de la industria cementera argentina, sobrepasaba 1.800.000 toneladas distribuidas en once plantas que eran propiedad de seis firmas. Las fábricas se habían localizado teniendo en cuenta los yacimientos de caliza y los principales centros de consumo. Tres de las once empresas cementeras que se encontraban en el país, se instalaron en la ciudad de Olavarría y será de su principal actividad económica basada en la producción minera, de la que 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 1998-1999, 58).

La principal característica que podemos señalar de estas tres empresas cementeras es que entre 1940 y 1970 funcionaron como *sistemas de fábrica con villa obrera* (Neiburg 1988), modelos empresariales donde la esfera de producción y reproducción de la fuerza de trabajo se encontraban estrechamente ligadas entre sí y articuladas por las estrategias empresariales que diseñaba el patrón en cada una de estas empresas. Existía en ellas una fuerte articulación entre dos tipos de prácticas disciplinarias aplicadas: una dentro de las fábricas, de corte tradicionalmente taylorista, con una fuerte vigilancia y un control brutal de los capataces a los trabajadores, a lo que se sumaba las denuncias penales por agresiones a los capataces; y otra práctica disciplinaria indirecta, externa a la fábrica, expresada en las

villas obreras, barrios propiedad de las empresas, basada en la familia y la vivienda. 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 creemos resulta interesante rescatar el disciplinamiento empleado, analizado en este caso por medio del Reglamento Obrero aplicado para todo el personal de la empresa.

### **La disciplina y el reglamento obrero**

Más allá de las formas ensayadas por el capital para articular técnicas disciplinarias que permitan elaborar un determinado orden en los espacios laborales y que a su vez, permitan a las direcciones de las empresas controlar la producción del proceso productivo, no es menos cierto que ello depende en gran medida de las respuestas e iniciativas de los trabajadores (Montes Cató 2007, 13). Los problemas laborales que hemos rescatado y que se registran en los expedientes judiciales, otra de las fuentes que hemos trabajado al momento de analizar la disciplina en el ámbito laboral, 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 las diversas formas que pueden adoptar las tensiones entre los trabajadores, que más bien se relacionan con diferentes conductas de los mismos.

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.”

En cuanto a la problemática del alcoholismo, y su estrecha relación con las formas de disciplinamiento en las empresas analizadas, todo indicaría que el consumo de alcohol es otra causa importante de los problemas laborales, dado 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.

En algunos casos, sin mediar ninguna palabra, se producían ataques con cuchillos entre trabajadores en estado de ebriedad<sup>3</sup>. El análisis de estas causas nos permite ver que, aunque en varias de ellas aparece el problema del alcohol, no en todas es este el motivo principal del conflicto. Sin embargo, podemos deducir que el problema del alcoholismo en el trabajo era una problemática que perjudicaba la disciplina, que se trataba de establecer en las empresas. El malestar de los obreros hacia el tratamiento 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 este modelo de administración de trabajo la disciplina cumple un rol importante, como elemento, como mecanismo de control y particularmente la vigilancia, como parte de este mecanismo disciplinario.

---

<sup>3</sup> Archivo Histórico Municipal de Olavarría, Expediente, Año 1958, núm. 48, foja 4.

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 regia 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, vemos como se hace referencia, entre otras cosas, a que la empresa contratara únicamente a persona físicas y moralmente aptas (previa revisión médica) cuyos antecedentes sean intachables, debiendo presentar, además de la cedula 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<sup>4</sup> 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 destacan en relación con la conducta en el ámbito laboral, que las ausencias y faltas en el trabajo deben ser justificadas y la prohibición de trasladarse de una sección a otra sin causa o permiso justificado.

Quisiéramos destacar unos de los puntos del Reglamento, que dice lo siguiente:

13)... cada operario es responsable por la conservación y buen funcionamiento de las maquinas, herramientas y útiles que recibe, pertenecientes a la Sociedad, debiendo tenerlas bajo su custodia y en condiciones de presentar inventarios en cualquier momento. Se hará cargo de las perdidas de las mismas y deberá devolverlas tal como las recibe, salvo desgaste natural (Reglamento del Personal Obrero de Calera Avellaneda, 1940, 6).

Este punto es el que nos sirve para comprender algunos de los motivos que llevaban a los trabajadores a enfrentarse cuando se ponía en peligro el funcionamiento, desgaste o rotura de las herramientas y maquinarias utilizadas. Como hemos visto en el registro de los expedientes judiciales, este tipo de inconvenientes entre los operarios, iniciados por los desacuerdos en el funcionamiento de las máquinas o herramientas, y que perjudicaba individualmente al trabajador según las pautas de conducta establecidas por la empresa, eran algunos de los motivos por los que se iniciaban las peleas en el ámbito de trabajo. También se indica lo siguiente:

---

<sup>4</sup> Los turnos son los siguientes: I) 4 a 12 hs. II) 12 a 20 hs. III) 20 a 4 hs.

22)...todo operario debe colaborar con sus superiores y demás personal, comunicando a aquellos toda iniciativa de perfeccionamiento de los métodos de trabajo y operaciones en general, como así mismo informar de los desperfectos, irregularidades, etc., que impidan la obtención del máximo rendimientos de aquellos, con la seguridad de que al velar por los intereses de la Sociedad, lo harán por los suyos propios (Reglamento del Personal Obrero de Calera Avellaneda, 1940,8).

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. La responsabilidad y la disciplina aparecen como dos variables fundamentales al momento de decidir quien estaba capacitado para coordinar grupos de trabajadores por sección. Los ex obreros recuerdan con orgullo el hecho de que la empresa les daba la posibilidad de “empezar desde abajo”, para poder luego conocer el oficio, y poder hacer las cosas bien. 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.

Siguiendo con el análisis del reglamento, al que consideramos un elemento valioso para analizar la disciplina que buscaban imponer las empresas cementeras, en relación a la conducta y al registro de problemas laborales que expresan los expedientes judiciales, podemos leer que:

6)... no se permitiría la entrada al trabajo en estado de ebriedad y sería suspendido por el tiempo que fije la administración todo operario que se haga cargo de sus tareas en tal estado. En caso de reincidencia, se procedería a separarlo del establecimiento. Además, el personal deberá observar estrictamente las ordenes que recibiera de sus respectivos superiores, en forma verbal, por intermedio de avisos u otros medios de comunicación; guardar el orden y disciplina en todo momento, teniendo asimismo presente que tanto su conducta en el trabajo como la que se observara en la vida dentro del establecimiento sería tomada en cuenta para su calificación (Reglamento del Personal Obrero de Calera Avellaneda, 1940,4).

## **Reflexiones finales**

La disciplina que se aplicaba en el ámbito laboral en estos modelos de empresas conocidos como sistemas de fábrica con villa obrera y regidos por prácticas de tipo paternalistas, se debió a que la conducta se expresaba en violentos enfrentamientos entre los mismos trabajadores y con sus superiores. Como parte de las estrategias empresariales, creemos 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 que consideramos especial importancia a este concepto para luego ver las manifestaciones en la práctica, en este caso particularmente por medio del Reglamento para el Personal Obrero de la empresa cementera Calera Avellaneda S.A.

Si bien en un principio en el recuerdo de los ex trabajadores de estas empresas no aparecen conflictos, los datos que emergen de las diferentes fuentes analizadas nos permitieron reconstruirlos y afirmar no sólo que existieron sino que fueron una preocupación para los empresarios. Su forma predominante fueron las agresiones hacia los capataces y el personal jerárquico, y por lo tanto disciplinar constituyó una prioridad para las estrategias empresariales. Junto a estas formas de la indisciplina existieron disputas violentas entre los propios trabajadores, que también creaban un ambiente poco propenso a la productividad, y que ponen de manifiesto las tensiones propias de las relaciones laborales en la producción de cemento. Las fuentes analizadas contienen pruebas de que reclutar trabajadores no era la solución definitiva a los problemas patronales, ya que la composición mayoritariamente masculina, y de hombres solteros, unido al aislamiento del espacio de producción, creaban tensiones y disputas entre los propios trabajadores y también con capataces e ingenieros, que afectaban la producción. La promoción de los matrimonios y el

otorgamiento de viviendas fue una solución más compleja y satisfactoria al problema original, prueba de ello es que en la memoria colectiva desapareció el recuerdo de esas tensiones, propias de una generación de trabajadores que fueron progresivamente remplazados, y fue suplantado por una representación bucólica de la vida en la villa y la relación con la empresa. El ambiente privilegiado para la aplicación de esas estrategias de disciplinamiento fueron las villas obreras, que adoptaron una forma específica de “espacio pedagógico”, configurándose un sitio de transmisión de ciertas conductas y prácticas, donde las estrategias empresariales transformadas en políticas sociales, se desplegaban en un espacio redefinido en función del lugar que cada empleado de la empresa ocupaba en el proceso de producción de cemento.

## **Bibliografía**

- Babiano Mora, J. (1998). *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938-1958)*. España: Concejo Económico y Social.
- Belini, C. (2009). *La industria peronista: 1946-1955: políticas públicas y cambio estructural*. Buenos Aires: Edhasa.
- El Popular de Olavarría (1899-1999). *Diario*, Edición especial.
- Gravano, A. (1998-1999). Palimpsesto urbano. Sobre escrituras de huellas diacrónicas de la ciudad imaginada. *Revista Etnia* (42-43).
- Montes Cató, J. (2007). Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas *manageriales*. En ponencia presentada en el *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*, Guadalajara, México.
- Neiburg, F. (1988). *Fábrica y Villa Obrera: Historia social y antropológica de los obreros del cemento*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina S.A.
- Departamento de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. (2 de julio de 1940). Reglamento para el Personal Obrero de Calera Avellaneda S.A. (RPOCA). Buenos Aires.
- Sierra Álvarez, J. (1990). *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. España: Siglo Veintiuno editores.
- Simonassi, S. (2004). Historia de Metal. Industrias e industriales metalúrgicos de Rosario 1973-1983 (tesis de Maestría). FLACSO, Rosario, Argentina.