

---

# «Los sacrificios que requiere la nación». Gestión empresarial militar de empresas públicas. La Armada argentina en el Astillero Río Santiago (1953-1973)

● IVONNE BARRAGÁN

Instituto de Investigaciones Gino Germani- FCS-UBA  
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

Voluntad nacional construyendo  
para el mar.<sup>1</sup>

## Introducción

La administración de empresas públicas y la gestión de fuerza de trabajo industrial por parte de militares a lo largo del siglo XX presentan escasas exploraciones en el campo de la historia de la empresa y en la historia social latinoamericana en general. En este artículo nos proponemos indagar sobre modalidades de gestión empresarial-militar a partir de la observación situada en el Astillero Río Santiago (ARS) bajo la órbita administrativa de la Armada argentina (ARA), con el objetivo de observar algunas singularidades en relación con otras grandes empresas estatales.

Durante la última dictadura militar en Argentina (1976-1983), los trabajadores y representantes sindicales del ARS fueron foco de la acción represiva ilegal y clandestina de la Fuerza de Tareas (FT) n.º 5 de la ARA. El astillero es la empresa que reviste el mayor número de trabajadores y representantes sindicales desaparecidos y asesinados en el país.<sup>2</sup> El sujeto patronal-militar, que en la cotidianeidad de la empresa fue el productor de la disciplina y del

1. «Voluntad nacional construyendo para el mar» fue el eslogan publicitario de la empresa hasta los años ochenta, presente en publicaciones de prensa y documentos institucionales.

2. Las cifras son abrumadoras, 44 trabajadores fueron detenidos y permanecen desaparecidos y otros 12 fueron asesinados entre fines del año 1975 y el año 1976. Fueron cerca de 70 los trabajadores víctimas de alguna forma de represión, secuestrados y posteriormente liberados o trasladados al circuito carcelario legal. Barragán y Zapata (2015).

*Fecha de recepción: julio 2016*

*Versión definitiva: marzo 2017*

*Revista de Historia Industrial*

*N.º 72. Año XXVII. 2018*

disciplinamiento, fue el actor principal de la represión en la etapa del terrorismo de Estado. Nos preguntaremos, entonces, cómo produjeron disciplina industrial los marinos en los veinte años previos a 1976.

La oficialidad de la ARA desarrolló una praxis empresarial tendiente a la conformación de una mano de obra eficiente y productiva. Sumado a este criterio empresarial, los marinos buscaron, fundamentalmente, moldear una fuerza de trabajo disciplinada e incorporada a los valores e intereses de la empresa y la fuerza militar. En este escrito exploraremos una dimensión de la gestión, la discursividad empresarial, la manera de introducirnos en el desarrollo de una estrategia integradora —pedagógica— a partir de la consideración de los recursos simbólicos disponibles en los repertorios militares. Buscaremos aportar a la identificación y problematización de los usos de una serie de imágenes y apelaciones simbólicas en una temporalidad donde la conflictividad sindical se encontró ausente en la dinámica de las relaciones laborales.

Sostendremos que a fin de asegurar la viabilidad del orden industrial, sustentado materialmente en prácticas normativizadas de un paternalismo autoritario y de control militarizado de la espacialidad productiva, los oficiales de la ARA enarbolaron nociones de identidad entre «lo nacional», «lo público» y «la nación» como aglutinantes del esfuerzo patronal y del deber obrero.<sup>3</sup> Enfatizaremos que las apelaciones a modalidades de nacionalismo de tono industrial-desarrollista revistieron cierta eficacia a la hora de cegar el desarrollo del conflicto entre capital y trabajo desde los inicios de la actividad productiva en 1953 y hasta comienzos de la década de 1970.

Este artículo se organizará en una introducción, tres apartados y las consideraciones finales.<sup>4</sup> En el primer apartado recuperaremos algunas claves analíticas sobre la gestión de empresas estatales.<sup>5</sup> En la segunda parte pro-

3. El conglomerado de grandes empresas estatales se caracterizó por la existencia de extendidas prácticas de gestión paternalista. En publicaciones previas abordamos las formas particulares del paternalismo industrial en el caso. Véase Barragán (2013). Los estudios de Ángela Vergara sobre las empresas mineras en Chile señalan que el modelo de paternalismo industrial desarrollado en el sur del continente americano tuvo como objetivos fijar y disciplinar una fuerza de trabajo, que en muchos casos se conformaba por campesinos que alternaban actividades económicas, más que incorporarlos al consumo. La autora destaca la relevancia que tuvieron las ideas paternalistas en la conformación de una ideología patronal, que se representaba a sí misma bajo los valores de la modernidad y el progreso, sin dejar de lado las modalidades más coercitivas de control de la mano de obra industrial (Vergara, 2013, p. 114).

4. En este trabajo se ponderaron fuentes y registros documentales de diferente origen. En Argentina, los archivos militares revisten accesos mayoritariamente restringidos. Trabajamos en profundidad el repositorio del Círculo Naval, la manera de acceder a la reconstrucción de la voz de los militares ocupados de la gestión de la empresa, en especial de su presidente, el capitán de navío Enrique Carranza. Una extensa serie de discursos públicos y entrevistas se encontraron disponibles en publicaciones de la ARA, revistas específicas de la actividad naval y la prensa local.

5. Un conjunto relevante de investigaciones sobre empresas estatales lo componen estudios sobre los comportamientos, estrategias y experiencias de trabajadores durante los proce-

pondremos algunas claves analíticas con el objetivo de contextualizar a la ARA como actor en la escena pública argentina del siglo xx. En el último apartado observaremos el desarrollo de las modalidades discursivas desplegadas por la dirección empresarial en un contexto situado. Finalmente, nos adentraremos en los párrafos conclusivos a fin de recuperar los resultados de la observación e inscribirlos en registros históricos más amplios, la extensa trayectoria de construcción de un complejo industrial por parte de las fuerzas militares, la administración de recursos en razón de la construcción de autonomía y la represión a civiles.

### **Antecedentes. La «gran familia» de la empresa pública**

La industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) fue la clave organizadora de la economía argentina en las décadas centrales del siglo xx.<sup>6</sup> Dicho proceso se caracterizó por la presencia determinante de las Fuerzas Armadas (FF. AA.) en la estructura de gestión del Estado y en la conformación de un poderoso «complejo militar industrial» que resultó clave para definir algunos rasgos del patrón de acumulación en los años de posguerra.<sup>7</sup> El crecimiento de este complejo industrial-militar desde mediados de siglo en adelante proveyó a las Fuerzas Armadas de mayor autonomía tanto en términos de provisión de insumos económicos como para la acción política.<sup>8</sup>

Es posible situar los motivos del interés militar por la industria en las necesidades de provisión de insumos y materiales inherentes a la «defensa», así como señalar su confluencia con el propósito de distintos gobiernos de impulsar la industrialización y satisfacer los requerimientos del conjunto de la

sos devenidos de las políticas económicas neoliberales y sus corolarios de privatización de la década de 1990. Véanse, entre otros, Frassa, Muñiz-Terra y Naclerio (2010); Palermo, Rassa, Busto, Rossi y Álvarez Nuzman (2010).

6. La evolución de la economía argentina se caracterizó por un comportamiento cíclico de corto plazo del producto y los precios, conocido como *stop & go* o *pare-siga*, que se presentó como un límite estructural a la ISI. El sector externo provocaba un estrangulamiento en la provisión de divisas que iniciaba un proceso recesivo de la economía y un marcado deterioro del producto que alternaba con los ciclos expansivos de la economía (que producían aumento de la actividad industrial, el empleo y los salarios) (Basualdo, 2010). Nuestra pesquisa se concentra en la temporalidad correspondiente a la segunda etapa de la industrialización sustitutiva (ISI), que se conformó a su vez por dos fases diferenciadas: la primera desde mediados de la década de 1950 hasta 1963 y, la segunda, entre los años 1964 y 1974.

7. Rougier (2015).

8. La cuestión de la autonomía política de las Fuerzas Armadas argentinas, en especial desde la década de 1930 y hasta la de 1980, fue una preocupación temprana de la ciencia política y más tardía en las restantes ciencias sociales. Véanse, entre otros, Ochoa de Eguilior y Beltrán, (1968); Rouquié (1981 y 1982); Potash (1981 y 1994). Para los alineamientos de la oficialidad en fracciones políticas, véanse Noro y Brown (1999); Mazzei (1998 y 2000); Soprano (2010).

economía.<sup>9</sup> Su inserción en un amplio conjunto de actividades económicas generó condiciones para la conformación de «una élite de funcionarios y burocratas militares en la administración y dirección de las principales empresas del Estado».<sup>10</sup>

La mayor parte de estas empresas se encontraban bajo la órbita de la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM), cuya administración correspondió al Ejército argentino (EA).<sup>11</sup> La DGFM llegó a ser uno de los principales complejos industriales y financieros de América Latina, poseía personalidad jurídica propia y autonomía financiera.<sup>12</sup> La creación de empresas como Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) en 1922 y la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA) en 1947, que inició sus actividades productivas en 1960, fueron resultado del impulso arriba descrito.<sup>13</sup>

Cabe preguntarse, entonces, ¿cómo articularon socialmente los militares sus intereses de autonomía política, económica y bélica con la actividad empresarial y, más específicamente, con el mundo del trabajo? Lesser y Panaia nos señalan una respuesta inicial al afirmar que «la apelación por parte del Ejército a los objetivos vinculados con el “bien común” constituyeron un recurso para la legitimación de los proyectos industrialistas al interior del bloque de poder; en tanto se descentraban del discurso de los intereses corporativos, vinculados con la modernización del equipamiento y la tecnología».<sup>14</sup> Seguidamente, nos adentraremos en las diferentes estrategias esgrimidas por las direcciones de las empresas del Estado.

9. El sector militar impulsó y alcanzó una importante participación en distintas esferas de la actividad económica. Inició estudios sobre recursos naturales y regionales; estableció instalaciones fabriles y mineras estratégicas; propició la integración de sociedades mixtas con el capital privado, asistió la expansión de empresas privadas e instrumentó diferentes figuras jurídicas para la gestión de sus emprendimientos. Se interesó en la producción de metales no ferrosos como el cobre, cinc, aluminio o berilio; la explotación de los recursos petrolíferos y carboníferos, y contribuyó a la configuración de la estructura industrial de las ramas siderúrgica, metalúrgica, metal-mecánica y del complejo químico y petroquímico (Rougier, 2015).

10. Belini y Rougier, (2008); Canelo (2008, p. 122); Rougier, (2013).

11. La Dirección General de Fabricaciones Militares, conformada por Ley n.º 12709, inició sus actividades el 26 de septiembre de 1941 bajo la dirección del coronel del Ejército Manuel Nicolás Savio. Tuvo un rol protagónico en el desarrollo de la industria nacional de «Defensa» mediante el impulso a la producción de armamento y municiones y de industrias básicas. Impulsó el Plan Siderúrgico Nacional, que consumó la instalación de dos altos hornos, Altos Hornos Zapla, en la provincia de Jujuy, y la empresa Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA) (Di Tella, 2010). Desde la década de 1980, el organismo sufrió una continua desarticulación y desintegración de su complejo industrial. En la actualidad constituye un organismo dependiente del Ministerio de Defensa (<http://www.fab-militares.gov.ar/quienes-somos/>).

12. Canelo indica: «Hacia la década del 80 FM facturaba por año, aproximadamente, dos mil doscientos millones de dólares, lo que representaba alrededor de un 2,5 por ciento del producto interno, las fábricas militares empleaban cerca de quince mil agentes, y en las sociedades en que participaban trabajaban veinte mil empleados» (*La Prensa*, 13/12/1978) (2008, p. 122).

13. Lesser y Panaia (1973).

14. Lesser y Panaia (en Palermo y Soul, 2009, p. 134).

Es posible sostener que una porción relevante de las estrategias empresariales para las grandes fábricas estatales, en tanto la construcción de colaboración obrera, versaron sobre la implementación de distintos beneficios sociales, muchas veces no monetarios, viabilizados por las negociaciones colectivas de trabajo y sostenidos por los mercados internos de cada una de las empresas. Este conjunto de estrategias fueron ordenadas simbólicamente en torno a las nociones de «familia» y de «comunidad», sustentadas en lazos de familiaridad con el objetivo fundamental de desplazar en la percepción obrera la relación de explotación y el conflicto como forma de resolución de la diferenciación de intereses. Estas nociones, al igual que «equipo», referencian a relaciones armónicas, no jerárquicas o mercantiles.<sup>15</sup> Dichas construcciones simbólicas y discursivas buscaron velar las asimetrías y contradicciones propias de la relación capital-trabajo, camuflando las relaciones de dominación.<sup>16</sup>

En el caso aquí estudiado, la dirección de los oficiales de la Marina de Guerra volcó sobre el colectivo obrero una acción pedagógica que desplazó nociones más tradicionales, sin llegar a anularlas, en la configuración de la identidad y lealtad obrero-patronal, a un lugar auxiliar en la simbología de la gestión del trabajo.<sup>17</sup> La apelación a una identidad de carácter superior o con cierta primacía simbólica «la nación», complementada con nociones sobre lo público, lo estatal y el desarrollo, constituyó un instrumental útil a fin de revestir de legitimidades un orden que exigió esfuerzos y compromisos por sobre intereses particulares y colectivos (de clase). Los atributos inherentes a la cuestión nacional y, por ende, a una modalidad de nacionalismo resultaron efectivos a la configuración de una estrategia tendiente a expulsar del conflicto sindical de la planta.

15. Las investigaciones de Figari y Palermo observan la acción hegemónica de las direcciones de las empresas —YPF y SOMISA— que, en determinados marcos regionales, se ocuparon de organizar la vida cotidiana de los trabajadores, más allá de la esfera productiva, hacia el ámbito de reproducción de los trabajadores y sus familias: viviendas, barrios, proveedurías, servicios de salud y previsión social, gestión de espacios recreativos e instituciones sociales, de formación y educativas (2009). Por su parte, los trabajos de Cabral Marques retoman la noción de «gran familia» en las empresas extractivas en la Patagonia (Cabral Marques, 2006 y 2011). En esta línea de indagación, Soul contempla los usos de las nociones de familia y comunidad en los sistemas de villa obrera a fin de fortalecer esquemas internos de autoridad, disciplina y jerarquías, que en un proceso de retroalimentación se desplazan a la territorialidad que rodea a la empresa y se realizan en un orden urbano (2007).

16. Palermo y Soul (2009), p. 132.

17. En el caso de la empresa Ferrocarriles Argentinos, la investigadora Laura Badaloni sostiene que las estrategias tendientes a producir colaboración y consenso en torno a noción de «familia» y de «comunidad empresarial» se desarrollaron de forma complementaria a tradiciones de control y coerción propias del paternalismo local (Badaloni, 2007 y 2011).

## **La Armada argentina, política e industria. ¿En qué aguas navegaban los marinos?**

La participación de la ARA en el escenario político se inauguró con el bombardeo a civiles en la plaza de Mayo el 16 de junio de 1955.<sup>18</sup> Estos hechos y los posteriores fusilamientos sin juicio a militantes de organizaciones políticas armadas en la Base Aeronaval Almirante Zar en Trelew en el año 1972; la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA) como emblema del terror de Estado y el rol de la fuerza en el conflicto de Malvinas (1982) no presentan interpretaciones históricas que iluminen procesos de largo plazo.<sup>19</sup> La compleja trayectoria de la fuerza en la represión a civiles y sus soportes ideológicos componen una vacancia del campo historiográfico. Los señalamientos más extendidos sobre la ARA la identifican con valores liberales en lo político y económico e inscripta en una fuerte tradición anglófila que indicaba marcos referenciales discordantes con el Ejército argentino.<sup>20</sup> A estas caracterizaciones se suman aquellas que identifican a la Marina de Guerra como el arma más antiperonista, portadora de los valores de la «Revolución argentina».<sup>21</sup>

Sin embargo, es posible sostener que, si bien la Armada constituyó una fuerza que mostraba contundentes signos de identidad y corporativismo, incluso en relación con las otras armas, no constituía un colectivo homogéneo. Algunas de las diferencias existentes en su interior se profundizaron durante

18. Rouquié (1981). El 16 de junio de 1955, una escuadrilla de patrulleros Espora de la Aviación Naval bombardeó la plaza de Mayo y el centro de la ciudad de Buenos Aires sublevados contra el gobierno de Juan Domingo Perón. Las víctimas civiles se contabilizaron en 355 muertos y más de 600 heridos. El movimiento fue contenido y sus responsables detenidos temporalmente. El 16 de septiembre de 1955 se consumó una nueva sublevación que logró derrocar al Gobierno y dio inicio a la autodenominada «Revolución Libertadora».

19. El 15 de agosto de 1972, miembros de las organizaciones —Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), el Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP) y Montoneros— que se encontraban detenidos en la cárcel de Rawson, en la provincia patagónica de Chubut, intentaron concretar una fuga masiva, que fue frustrada parcialmente; 19 militantes fueron recapturados y trasladados a la Base Aeronaval Almirante Zar de la localidad de Trelew. En la madrugada del 22 de agosto, los marinos instaron a los reclusos a salir de sus celdas formando dos hileras y luego les dispararon. Dieciséis de los diecinueve detenidos murieron en el episodio que se conoce como «la masacre de Trelew».

20. Rouquié, (1981 y 1982); Potash (1981 y 1994).

21. La coyuntura abierta en 1955 promovió la división de la oficialidad y los mandos de las tres fuerzas en dos grandes sectores conocidos como «azules» y «colorados». Mazzei señala en ambas tendencias la convivencia oficiales liberales, desarrollistas, conservadores y nacionalistas. Azules y colorados compartieron posiciones antiperonistas y anticomunistas. Sus principales enfrentamientos versaron sobre el retorno a la democracia, el rol tutelar de las Fuerzas Armadas sobre el sistema de gobierno y los márgenes de participación del peronismo en los procesos electorales y políticos (2012). Los llamados colorados, identidad ampliamente extendida entre los marinos, plantearon ejercer una tutela creciente sobre el poder ejecutivo y, en caso de ser necesario, su remplazo por tiempo indeterminado por una junta militar de manera de asegurar la superación del peronismo como fenómeno social (Mazzei, 2012, p. 89).

el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional (PRN) (1976-1983).<sup>22</sup> Los enfrentamientos ideológicos, políticos, corporativos y personales al interior de la conducción de las FFAA se expresaron, entre otras dimensiones, en torno a las diferencias entre sectores que promovieron políticas económicas liberales y aquellos que defendieron «el aparato estatal».<sup>23</sup>

¿Qué vínculos estableció la ARA con el mundo industrial? Estudios destacan el impulso que un sector de la oficialidad de la Marina dio al control estatal sobre los recursos estratégicos, con vistas a la exploración y explotación de los recursos carboníferos y petroleros en el sur del país, así como a los primeros estudios sobre la energía mareo-motriz, hidroeléctrica y nuclear.<sup>24</sup> Por su parte, los primeros talleres navales en el país se desarrollaron ligados a la ARA. En 1879 se fundaron los Talleres Navales de la Marina, renombrados más tarde Arsenal Naval de Buenos Aires, para el mantenimiento de buques militares mercantes. Las bases navales de Puerto Belgrano y Río Santiago constituyeron emplazamientos productivos base para futuros astilleros y talleres.<sup>25</sup>

El desarrollo de una industria naval nacional significaba para un sector mayoritario de la Armada una cuestión estratégica centrada en la necesidad

22. El 24 de marzo de 1976, las tres fuerzas militares derrocaron el Gobierno constitucional de María Martínez Estela de Perón. En el marco de la Doctrina de Seguridad Nacional, el régimen sistematizó la represión ilegal, sustentada en la modalidad de secuestro, tortura, asesinato y desaparición de los cuerpos, contra miles de ciudadanos. Es cuantiosa la bibliografía disponible; véanse, entre otros, Novaro y Palermo (2003); Basualdo, Barragán y Rodríguez (2010); Águila y Alonzo (2013).

23. Dos momentos iluminan estas disputas al interior de la ARA. Una primera etapa de confluencia entre las intenciones electorales del contraalmirante Emilio Massera y las ambiciones institucionales del arma «que procuraba ampliar la “gloria” vulnerada por la tradicional primacía de los generales». Una segunda se inició con la salida de Massera de la Junta Militar, que promovió un paulatino divorcio con la conducción de la ARA, a partir del «autoamtamiento institucional» de la fuerza a los objetivos del «proceso» (Canelo, 2008, p.120).

24. Pontoriero (2010).

25. Hacia la década de 1970, la ARA intentaba consolidar su estructura empresarial. Rougier destaca: «En 1976, con el propósito de iniciar el Plan de Reequipamiento Naval, se creó EDESA, integrada por la Armada con la mayoría del capital y TANDANOR. Esta empresa se abocó al desarrollo de misiles, minas y otros materiales explosivos, y participaba además con el 40% de SATECNA, una compañía de remolques marítimos y limpieza de ríos. A fines del período que analizamos se crearon dos nuevas empresas vinculadas al desarrollo de misiles aeroespaciales: Tecnología Aeroespacial e Integradora Aeroespacial, ambas organizadas como sociedades anónimas con participación mayoritaria estatal. Por otro lado, en 1897 se había organizado la Base Naval de Puerto Belgrano en cuyo Arsenal se desarrollaron importantes instalaciones para las reparaciones navales; más tarde esta planta construiría buques tanque para YPF y rastreadores de minas para la Armada... Finalmente, también por iniciativa de la Armada se fundó en 1977 una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, cuyo accionista principal fue el Ministerio de Defensa de la Nación y el minoritario la alemana Thyssen, que dio lugar a la creación del Astillero Ministro Manuel Domecq García. El astillero inició sus actividades en 1982 con la construcción de cuatro submarinos, pero los cambios de política y la falta de presupuestos impidieron la concreción de ese objetivo. El establecimiento se dedicó a la reparación de otros submarinos de la Armada hasta que fue cerrado en 1990» (Rougier, 2015, p. 245).

de modernización de la flota y el abastecimiento.<sup>26</sup> El fortalecimiento de la flota naval de guerra y la incumbencia de la Marina en el Atlántico Sur se presentaban de forma inseparable a la consolidación del poderío de la ARA en relación con las otras fuerzas militares. En este marco, otras voces, promovieron tempranamente la actividad naval como inherente al proceso de industrialización y al desarrollo económico y no restringida a la guerra como actividad primaria. Con diferentes énfasis estas ideas tuvieron continuidad en el tiempo entre algunos oficiales.<sup>27</sup>

La ARA disputaba autonomía con el Ejército argentino, arma con mayor desarrollo territorial, armamentístico, económico y peso como actor político. En el año 1971, el *Boletín del Centro Naval* publicó un ensayo denominado «La Armada Argentina del año 2001» con motivo de cumplirse la graduación de la centésima promoción de la Escuela Naval Militar. El escrito proponía un análisis de los cien años de historia de la institución, un diagnóstico al inicio de la década del setenta y sus proyecciones para los siguientes treinta años:

La Armada Argentina constituida fundamentalmente por un portaaviones, dos cruceros, cinco destructores, una escuadrilla de barre/caza minas, dos submarinos y una serie menor de unidades de apoyo, se encuentra disminuida en poder y número, si bien a ello debe agregarse un plan modesto pero efectivo de construcción de nuevas unidades, en el país y en el exterior [...]. Su fuerza aeronaval ha sido discutida y hasta limitada en algunos aspectos (transporte por ejemplo), pues ha aparecido a partir de 1945 una fuerza aérea, independiente del Ejército, que asume en ciertos temas vocación de liderazgo y exclusividad.<sup>28</sup>

El empobrecimiento material y bélico del arma constituía un elemento clave. El diagnóstico sobre la conducción naval y la oficialidad versaba sobre los siguientes términos:

26. Tempranamente se alzaron voces en este sentido entre los oficiales de la ARA: «El poderío marítimo de una nación no se mantiene con la posesión de buques adquiridos, depende fundamentalmente de su capacidad para construir y reparar sus barcos por sus propios medios. Sin industria naval propia no hay marina mercante nacional». Capitán de navío Gregorio J. R. Petroni, «La marina mercante argentina y la industria naval», *El Cronista Naviero*, Buenos Aires, 30 de junio de 1952, p. 7, citado por González Climent, Aurelio, *La industria naval en la Argentina*, Universidad de Buenos Aires, 1956, p. 63.

27. Encontramos expresiones que contienen los sentidos antes desarrollados: «La Ley 12.353 del año 1937 autorizando la construcción en el país de cuatro avisos para la Armada Nacional marca el despertar de la industria naval militar. El Almirantazgo argentino sentaba la doctrina de que la Armada Nacional no lograría su independencia hasta tanto el país no le proveyese los instrumentos de su poder. Esta doctrina, por varias razones, fue abandonada y recién reaparece en 1974, cuando una resolución del Poder Ejecutivo autoriza la construcción de seis destructores de 2.500 toneladas con la exclusión máxima de materiales y equipos nacionales». Teniente de navío ingeniero especialista Felipe René Franco, «La segunda oportunidad», *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1976, p. 311.

28. Contraalmirante contador Pablo E. Arguindeguy, «La Armada Argentina del año 2001», *Boletín del Centro Naval*, enero-marzo de 1973, pp. 1-22.

Los cuadros de la Armada de 1971 los integran 2.500 oficiales y 15.000 hombres del personal subalterno, y si bien el adiestramiento profesional es reconocido en las ejercitaciones combinadas y conjuntas que se realizan anualmente, ese sutil prestigio, ese status de “oficial de marina” que regían en 1941, se han perdido o han cambiado mucho. La Armada, como institución, se mantiene unida y presenta un frente homogéneo, de disciplina de fondo, pero necesariamente han quedado atrás tradiciones que el tiempo ha ido limando...<sup>29</sup>

La 100.<sup>a</sup> promoción de la Escuela presentaba como resultados un total de 62 egresados guardiamarinas de escalafón general, 15 guardiamarinas de Infantería de Marina y 14 guardiamarinas contadores. El ensayo señalaba que estos guardiamarinas se encontraron con una fuerza en las siguientes condiciones:

- a) Un grupo de jefes y oficiales profesionalmente formados, pero disponiendo de un material por demás obsoleto, o con carencia de medios para alcanzar un adiestramiento eficaz (discurso del Señor Comandante en Jefe de la Armada en el Día de la Armada, de 1970) [...] c) Un grupo de jefes y oficiales totalmente integrados, por encima de problemas de escalafones, cuerpos, especialidades u orientaciones.
- d) Una disciplina de fondo, más que de forma, siguiendo la tradición naval en el tema. Esta disciplina, que sufriera un lógico deterioro como consecuencia de los hechos de 1955, ya ha vuelto a su cauce natural, luego de haber pagado su dura cuota de sucesos internos, con la inevitable sangría de excelentes jefes y oficiales, que se vieron separados de los cuadros sin posibilidad de retorno a la actividad.<sup>30</sup>

La percepción de pérdida de prestigio social y de «disminución de poder» era una realidad concreta. Las disputas intrafuerzas que se desarrollaron en la década de 1950 encontraron su punto más álgido en torno a la salida del Gobierno de José María Guido. En el mes de abril de 1963, un grupo de marinos inició una conspiración tendiente a obturar el levantamiento de la proscripción del peronismo en las elecciones. La primacía del sector «azul», representado fundamentalmente por el Ejército y apoyado por la Aeronáutica, fue definitiva y subsumió a la ARA a una serie de restricciones y condicionamientos con consecuencias a largo plazo en su participación política tanto como definió la reducción de su poderío bélico y material.<sup>31</sup> La oficialidad de la ARA reconocía el alcance de estas restricciones:

29. *Ídem.*, p. 12.

30. *Ídem.*, p. 14.

31. «A la reducción de la Infantería de Marina y la Aviación Naval deben sumarse los sucesivos recortes presupuestarios que sufrió la Marina y la decapitación de casi todo su almirantazgo» (Mazzei, 2012, p. 94). Para el autor, la resolución de estos enfrentamientos en el año 1963 definió la instalación de la Armada en un «cono de sombras por más de una década» (2012, p. 325).

Como institución nacional en sí, ha perdido la Armada fuerza política. Ya no es un ministerio, sino una parte constitutiva del de Defensa. Se dedica exclusivamente a lo militar, y si bien algunos de sus oficiales superiores intervienen en la marina mercante, lo hacen en ese carácter: el de interventores, y ella depende del Ministerio de Obras y Servicios Públicos.<sup>32</sup>

Esta breve descripción permite visibilizar, al menos en parte, las autopercepciones de la oficialidad de la Armada, sus preocupaciones en torno al lugar de la fuerza en la estructura del Estado y las condiciones de autonomía para el arma. La industria naval, considerada el agua como el ámbito natural para la fuerza, fue un ámbito de desarrollo relativamente estable para la misma. ¿En qué aguas navegaban los marinos?

La industria naval en Argentina alcanzó un importante desarrollo en la construcción, reparación y modificación de medios de transporte por agua en las décadas de 1960 y 1970. Este proceso presentaba algunos elementos característicos para la rama: la construcción de unidades navales se realizaba a «pedido», es decir, la demanda se presentaba antes que la oferta; el alto valor unitario del producto; los largos períodos de realización; el uso intensivo del factor trabajo; e importantes necesidades de financiación.<sup>33</sup> Para el año 1969, la *Revista Marina* indicaba:

Al 1.º de Julio de 1962 —excluyendo la Unión Soviética y la China comunista— había en construcción en el mundo 1.397 barcos con 28.117.470 TPB. Al 1.º de Julio del corriente año [1969] hay en construcción y contratados 2.177 barcos, con 88 millones 676.960 TPB, o sea, casi tres veces más.<sup>34</sup>

A fines de 1973 y, especialmente, a partir de la reducción de las exportaciones de petróleo de los países árabes en 1974, la demanda de buques de gran porte comenzó una fuerte y constante declinación. En el año 1973 existían 1,8 millones de toneladas de porte bruto (TPB) de buques tanque inactivos;

32. Contraalmirante contador Pablo E. Arguindeguy, «La Armada Argentina del año 2001», *Boletín del Centro Naval*, enero-marzo de 1973, p. 13.

33. Ministerio de Economía, Síntesis de la Economía Real n.º 51, Centro de Estudios para la Producción, SEPYME, marzo de 2006, p. 50. Disponible en: [http://www.cep.gov.ar/descargas\\_new/sintesis\\_economia\\_real/2006/p51\\_sintesis.pdf](http://www.cep.gov.ar/descargas_new/sintesis_economia_real/2006/p51_sintesis.pdf). Desde la década de 1950, la construcción mundial en la industria naval había sido liderada por países desarrollados de Europa, Reino Unido, Suecia y Alemania; posteriormente, dicho liderazgo fue compartido con Japón. Hacia la década de 1970 es posible identificar un proceso de renovación tecnológica a escala global y la existencia de políticas de Estado —principalmente subsidios— tendientes a fomentar nuevas formas de organización de la construcción naval y la consolidación de nuevos países productores, principalmente en el sudeste asiático (García Calavia, 1999).

34. Aurelio González Climent, «Industria Naval: Opiniones sobre su situación actual y desarrollo», *Revista Marina*, 383, agosto de 1969, p. 17.

dos años después, en 1975, dicho valor se elevó a 45 millones de toneladas.<sup>35</sup> En estrecha relación con esta situación, se produjo la caída del valor de los fletes, que derivó en la reducción de la demanda de buques petroleros que, hacia 1975, representaban el 56% del total de la producción naval.<sup>36</sup>

Los cambios más significativos en el ámbito local fueron de la mano del fortalecimiento de las herramientas de financiación del Estado y de un conjunto de leyes que orientaron la actividad naval hacia la integración productiva.<sup>37</sup> La financiación para la construcción naval quedó a cargo del crédito naval otorgado por el Banco Industrial, a partir de 1970, Banco Nacional de Desarrollo (BANADE), y, posteriormente, del llamado Fondo Nacional de la Marina Mercante.<sup>38</sup>

En 1969 se instruyó la Ley 18250 de reserva de cargas. Esta norma reservaba a la flota bajo bandera nacional toda carga de importación que, directa o indirectamente, recibiera beneficios estatales o que constituyeran importaciones estatales, se tratara de carga general o de carga a granel. Las exportaciones quedaron liberadas y la ley respetó la preexistencia de convenios bilaterales con países limítrofes. Las políticas para el sector se presentaban de forma ambivalente y en relación con las demandas de distintos actores. El Decreto del Poder Ejecutivo n.º 52/1970 permitió la compra con menores gravámenes impositivos de unidades navales construidas en el extranjero con quince y veinte años de uso; esta medida fue considerada adversa por los constructores locales. En 1972, el teniente general Alejandro Lanusse promulgó la Ley 19831 de industria naval y el Decreto n.º 6099 que regulaba su funcionamiento. Estas normas disponían la exención de los derechos de importación a los materiales y bienes de capital de uso naval.<sup>39</sup>

En el momento de inicio de las actividades de AFNE (1953), la industria naval estatal contaba con una importante cantidad de talleres destinados principalmente a la reparación de unidades navales.<sup>40</sup> Hacia los años sesenta, la industria en su conjunto empleaba un total de 16.870 operarios en 300 es-

35. Frassa; Gitahy; Guedes de Jesús y Versino (2011, p. 153).

36. Delelienne (1980).

37. La consolidación de la rama industrial fue acompañada por la creación de la carrera de Ingeniería Naval en la Universidad de Buenos Aires en 1950 y la formación de técnicos en las escuelas industriales y en las escuelas privadas de fábricas.

38. El Fondo Nacional de la Marina Mercante se constituyó en el año 1969 con un gravamen a los fletes de importación del 4% y un 2% sobre los fletes de exportación.

39. «La Ley de la Industria Naval» y «El Decreto N.º 6099», *Revista Marina*, 417, septiembre de 1972, pp. 17-21.

40. «El Ministerio de Transporte posee los talleres de FANU en Avellaneda, complementados con el taller naval que se inauguró en 1954 en la Isla Maciel, aparte de otro en San Fernando. También el Ministerio de Obras Públicas cuenta con sus astilleros y talleres en la Isla Demarchi, para la atención de las necesidades de su numeroso plantel de dragas, remolcadores, etc., donde trabajan 3.000 hombres. Además el Ministerio de Obras Públicas posee ocho establecimientos menores en el interior del país» (González Climent, 1956, p. 67).

tablecimientos.<sup>41</sup> Para 1966, los buques de bandera argentina transportaban el 14% del total del intercambio comercial y la edad promedio de la flota nacional era de 19,3 años.<sup>42</sup>

En 1973, se promulgaron la Ley de Promoción de la Marina Mercante, que asentó el derecho a transportar el 50% del total del comercio exterior en buques de pabellón nacional, y el Decreto n.º 4.367, que estableció la incorporación de la industria naval al régimen crediticio del Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) con la modalidad crédito naval. El sector estatal empleaba al 75% de trabajadores navales y era propietario del 90% de la infraestructura de construcción y reparación.<sup>43</sup>

Este conjunto de herramientas, fundamentalmente a partir del uso del pabellón nacional en los buques de carga, promovió fuertemente la producción naval local. El Estado ocupó un lugar central tanto en la construcción de buques como en la configuración de la demanda, ya sea de forma directa, por medio de empresas estatales, como indirecta a partir de la dirección de créditos y beneficios a los armadores privados, y consolidó un extenso entramado productivo y comercial.<sup>44</sup>

En este contexto, la situación de la flota de guerra constituía una preocupación sobresaliente para la Armada. Los acorazados *Moreno* y *Rivadavia* (60.000 TPB cada uno) databan de los años 1914-1915. En 1933, los cruceros tipo 25 de Mayo y sus torpederos auxiliares llevaron el total de toneladas de la flota de guerra argentina a 148.202. Al promediar el siglo se incorporaron dos cruceros estadounidenses, *17 de Octubre* (posteriormente bautizado *Crucero General Belgrano*) y *9 de Julio*, y el total del tonelaje llegó a 148.209, dado que aproximadamente 40.000 toneladas debieron ser radiadas por haber cumplido más de cuarenta años de servicio.<sup>45</sup>

41. Documento institucional de difusión de AFNE (sin fecha de publicación), p. 5. Servicio de Inteligencia Naval, Departamento «A», Biblioteca de la Armada. Disponible para su consulta: Sala Cap. Ratto del Centro Naval, Buenos Aires.

42. *Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados*, 16 de junio de 1945 citado en González Climent, *La industria naval en la Argentina*, Universidad de Buenos Aires, 1956.

43. Frassa (2011), p. 158.

44. Los principales armadores y demandantes de insumos fueron las empresas estatales: Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA), Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Empresa Flota Fluvial del Estado Argentino (EFFEA), la Subsecretaría de Marina Mercante, la Secretaría de Estado de Intereses Marítimos, Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF), Empresas Ferrocarriles del Estado Argentino.

45. *Idem*.

## La gestión armada: usos de «la nación» y «lo nacional»

En el año 1953 fue constituida la empresa estatal Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE). Comprendía dos fábricas en construcción, el Astillero Río Santiago, primer astillero que alcanzó la producción integrada de barcos en América del Sur, y el Arsenal de Munición de Guerra de la Armada, que pasó a llamarse Fábrica Militar de Pólvoras y Explosivos de Azul (FANAZUL). La empresa AFNE dependía de la Secretaría de Marina. Su directorio se conformó por personal de la Armada en estado de retiro.<sup>46</sup> La conducción empresarial, desde el año 1963 y hasta marzo de 1976, estuvo en manos del capitán de navío (RE) Enrique Carranza.<sup>47</sup> Durante este lapso temporal, el ARS alcanzaría el punto más alto de su capacidad productiva en coincidencia con el despliegue de la organización sindical y del conflicto obrero en la planta.<sup>48</sup>

El texto del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) n.º 10627/1953 hacía referencia a algunas de las principales dificultades que debería atender la dirección de la empresa: el nivel de autonomía, la financiación económica, la diversificación productiva a fin de volver rentable el proyecto empresarial, la vinculación con la Marina de Guerra y el sostenimiento de una fuerza de trabajo especializada que en diferentes oportunidades se mantendría ociosa.<sup>49</sup> Este conjunto de cuestiones constituirían a futuro las principales preocupa-

46. El Decreto PEN n.º 10627/53 explicitaba el artículo 4º: «La dirección de “AFNE.” será ejercida por un directorio presidido por un oficial superior de la Marina de guerra e integrado por los directores de las empresas dependientes y cuatro vocales, de los cuales dos por lo menos serán oficiales superiores o jefes de la Marina de guerra». Disponible en: <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/10627-53.htm>.

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

48. Los trabajadores del ARS se encontraban representados por la Asociación Trabajadores del Estado. Los trabajadores sindicalizados se organizaron en diferentes agrupaciones de acuerdo con sus identidades políticas y diferentes percepciones sobre las relaciones entre la patronal y los trabajadores. Hacia el año 1973 se consolidó un proceso de renovación de los delegados sindicales por sección o taller en el astillero. Estos nuevos representantes impulsaron renovadas formas de organización y participación obrera, coordinaron medidas de fuerza con trabajadores de otras empresas, sostuvieron un ciclo de conflictos por incrementos salariales y por condiciones de trabajo en estrecho vínculo al cuestionamiento de las conducciones sindicales burocratizadas y de la dirección empresarial (Barragán, 2014; Barragán y Rodríguez, 2012).

49. «El mantenimiento en dichos organismos del plantel de personal especializado que se estime necesario conservar permanentemente como base para la expansión que pueda eventualmente requerirse para la defensa nacional, resultaría oneroso para el Estado si no se adopta una organización que permita su aprovechamiento económico. Si bien este plan contempla la producción de elementos de uso civil, el hecho de tener a su cargo estas fábricas y astilleros la construcción de buques y la fabricación de materiales de aplicación específica en la Marina de

ciones y ejes de la acción empresarial. Nos concentraremos aquí en el estudio de las «modalidades discursivas» del patrón militar hacia los trabajadores de la fábrica.

Los primeros años de la gestión del capitán Carranza tuvieron como objetivo lograr la constitución de AFNE como Sociedad Anónima de capitales públicos. Esta acción prioritaria de la dirección empresarial configuró la intervención pública de sus representantes. En este marco, identificamos una serie de discursos públicos donde el capitán Carranza apeló a «la nación» y «lo nacional» en razón de diferentes usos y utilidades de acuerdo a los interlocutores a los que estaban dirigidos.

El discurso del director se estructuró en torno a una serie de imágenes en apariencia contradictorias. Por una parte, la permanente apelación a «lo nacional», exaltando la función del astillero y de la AFNE para el desarrollo del sector naval. En contrapartida, un marcado énfasis en el eficiente funcionamiento económico y financiero que la distinguía del conjunto de las empresas estatales y la acercaba a la lógica del capital privado. Ambas argumentaciones se esgrimieron como prueba de la necesidad del cambio de la forma societaria:

Como empresa AFNE, que no es deficitaria ni recibe aportes del tesoro nacional, necesita que se le devuelva la libertad de acción indispensable para su desenvolvimiento comercial e industrial; nunca podrá desarrollarse ni mejorar su eficiencia si cada uno de sus actos administrativos requiere el visto bueno del Poder Ejecutivo o la aprobación de un funcionario estatal.<sup>50</sup>

Carranza asimiló el funcionamiento del astillero al de una empresa privada, tanto en términos de gestión de la fuerza de trabajo como de la racionalidad económica, y confinó las problemáticas económicas a la burocracia y a la política estatal, concretamente, a la falta de políticas a largo plazo para la industria.<sup>51</sup>

---

Guerra, hace necesaria su dependencia del Ministerio de Marina». Decreto PEN n.º 10627/1953. Disponible en: <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/10627-53.htm>.

50. «Aspectos de la industria naval argentina», entrevista al capitán de navío Enrique Carranza, *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1967, p. 426.

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

AFNE se constituyó como sociedad anónima de capitales públicos el 8 de octubre de 1969 en los términos de la Ley n.º 18394. Se instrumentó por Decreto PEN del 2 de febrero de 1970.<sup>52</sup> El total del paquete accionario permaneció en poder estatal (Ley 17318), el 96% fue retenido por el Ministerio de Defensa Nacional, que mantuvo la administración en la órbita de la ARA y el restante 4% pasó a manos de la Dirección General de Fabricaciones Militares.

El presidente se hacía de mayor autonomía para la gestión y administración de la empresa. Esta transformación implicó no solo la modificación de la forma de gobierno, sino la modificación de las condiciones de las relaciones con sus trabajadores y con la entidad sindical que los representaba. La nueva figura legal dio inicio, por primera vez en más de veinticinco años de funcionamiento del astillero, a una serie de negociaciones paritarias y a la firma de convenios colectivos de trabajo que generaron novedosas condiciones de posibilidad para la demanda obrera por el salario y otras reivindicaciones al permitir la institucionalización de los espacios de negociación en el marco del Ministerio de Trabajo y no ya en el mundo de lo militar.<sup>53</sup>

Una vez consumada la nueva forma societaria, el discurso empresarial tomó como ejes principales cuestiones estrictamente circunscriptas a la cuestión productiva.<sup>54</sup> El alto costo de la producción en relación con astilleros de otros países y los extendidos plazos de construcción de los buques fueron cuestiones preponderantes. La construcción de buques bajo el esquema de prototipos atentaba contra la racionalidad económica en criterios de su director y era una de las cuestiones estructurales que dificultaban una mejora en los niveles de productividad de la empresa.<sup>55</sup>

---

ciudad anónima». Capitán de navío Enrique Carranza en «Aspectos de la industria naval argentina», entrevista en *Boletín del Centro Naval*, julio-septiembre de 1967, p. 426.

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

53. La empresa AFNE y la Asociación Trabajadores del Estado suscribieron tres convenios colectivos de trabajo (CCT) n.º 178/1971, 24/1973 y 91/1975, que se encuentran depositados en el Fondo Documental Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTySS), Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo (DNRT), fondo convenios colectivos de trabajo por actividad (CCTa) del Archivo Intermedio perteneciente al Archivo General de la Nación (AGN). El CCT n.º 91 del año 1975 se encuentra vigente en la actualidad.

54. El capitán Carranza defendía el funcionamiento de la empresa bajo su nuevo estado jurídico: «En su nueva forma jurídica, AFNE ha podido desarrollar sus actividades comerciales e industriales en forma similar de las empresas privadas... el cambio de status es muy favorable y se ha puesto de manifiesto en la evolución de la empresa». «Como Sociedad Anónima AFNE opera en el nivel de una empresa privada», *Revista Marina*, 414, junio de 1972, pp. 12-15.

55. «La industria naval requiere continuidad», *Revista Marina*, 390, abril de 1970, pp. 14-16. Carranza reclamaba: «¿Por qué se trata a esta industria como un sector enfermo de la economía nacional, a la que se le debe aplicar solo terapéuticas de emergencia, dándole los traba-

Fueron tradicionales sus discursos en los actos de botaduras de buques que contaban con la presencia de distintas autoridades políticas y militares. Reclamaba en estas alocuciones mayores protecciones para la producción local y políticas de promoción para la producción nacional.<sup>56</sup> Estas demandas públicas, que incluían entrevistas e informes para revistas especializadas, abarcaron lo particular, las necesidades del astillero —continuidades en las órdenes de trabajo y abastecimiento—, cuestiones referentes a la rama naval —límites a la posibilidad de importar el producto terminado—, así como políticas para la industria nacional en general.<sup>57</sup>

Los diferentes ejes del discurso empresarial confluyeron en una amplia «esfera pública». Se desarrollaron de forma dinámica de acuerdo con los cambios en la coyuntura económica y política, y especificidades en razón de estar dirigido a constructores navales privados y públicos (empresas del Estado), o al poder político de turno.<sup>58</sup> Un andamiaje desarrollista apuntaló el discurso hacia los industriales nacionales.<sup>59</sup> Carranza afirmaba:

Este buque, que vamos a botar en unos instantes, es la mejor demostración de lo que afirmo; lleva incorporado un alto porcentaje de materiales y equipos de industria nacional, desde el motor diésel de la planta propulsora, las calderas y grupos electrógenos hasta los botes salvavidas y las ventanillas; desde las tuberías y

---

jos mínimos para subsistir?». Capitán de navío Enrique Carranza en «Se entregó el “Cipolletti”», *Revista Marina*, 395, septiembre de 1970, p. 11.

56. «Todos los países que tienen industria naval la apoyan y la subvencionan en una forma u otra. Nuestro país también lo hace, aunque con recursos limitados; no es la única, otras industrias nacionales tienen regímenes especiales de protección. Pero debe ser una de las pocas en las que permite importar el producto terminado, como es el buque, nuevo o usado, con tanta libertad». «Industria Naval: Opiniones sobre su situación actual y desarrollo», *Revista Marina*, agosto de 1969, 383.

57. Carranza utilizaba en su argumentación datos económicos sobre el comercio exterior y sobre la actividad en su conjunto: «... sobre un total de 336.000.000 de dólares, que genera nuestro comercio exterior, sólo 62 se transportan en nuestros buques, y la bandera extranjera disfruta de los restantes 274 millones...». «Recibió ELMA el “Río de la Plata”», *Revista Marina*, enero-febrero de 1971, 399, pp. 9-10.

58. «En AFNE se botó el “Río Calchaquí”», *Revista Marina*, noviembre de 1970, 397, pp. 22-25.

Carranza, en el aniversario de los veinte años de la empresa, destacó: «AFNE, en materia de industria naval, no solo logró hacer un astillero de primera magnitud, como el concretado en Río Santiago, sino también ponerle el hombro a toda la industria naval nacional, a la pequeña, a la mediana y a la grande, cumpliendo los objetivos que le fueron fijados, pero además obteniendo el reconocimiento de todos los sectores vinculados directa o indirectamente a la industria naval». En «20 años al servicio de la industria y el país», *Revista Marina*, junio de 1973, 425, pp. 14-17.

59. El cuerpo de ideas y políticas económicas conocidas como desarrollismo tuvieron como objetivo subsanar la insuficiencia del desarrollo económico alcanzado por el modelo de industrialización en la Argentina. En términos concretos buscó desarrollar una estructura productiva industrial compleja y diversificada. Promocionó fundamentalmente las industrias de base (acero, petroquímica, transporte, energía y metalmecánica) facilitando la instalación de capitales extranjeros y promoviendo la producción de bienes intermedios y de consumo durables (automotores, artefactos eléctricos).

cables eléctricos hasta las alfombras; elementos todos que eran importados en las primeras unidades construidas en este astillero y en otros astilleros nacionales.

El desarrollismo del marino se expresaba en términos de autonomía y nacionalismo.<sup>60</sup> El crecimiento de la industria local era igualado a una contienda en el orden productivo y comercial global:

“El tonelaje de segunda mano puede resultar a menudo una inversión favorable para los países en desarrollo, aunque las posibilidades de financiación sean menores, especialmente si la edad del buque supera los diez años. Estas son las «recomendaciones» que sectores interesados de países de alto desarrollo industrial llevan a los congresos internacionales para desalentar aspiraciones de países en desarrollo”.<sup>61</sup>

Este discurso hacia los empresarios y armadores privados se complementó con otro más atento a los intereses de la Armada, que se correspondió con los sectores más industrialistas de las tres fuerzas, sin descuidar expresiones de lealtad y pertenencia a la Marina:

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

Es posible vislumbrar la construcción de elementos discursivos específicos y diferenciados de acuerdo con las distintas audiencias y la necesidad de interpelación de diferentes intereses, tanto políticos, económicos como comerciales, que, sin embargo, fueron articulados en torno a la cuestión de la nación y lo nacional. Esta modalidad discursiva presentó cierta eficacia para

60. Pontoriero ubica el desarrollismo militar en la conformación de una diada de ideas compuesta por dos principios de la política internacional de la década de 1960 en el continente americano. La diada seguridad-desarrollo enlazaba la preocupación de las Fuerzas Armadas del continente por el avance del comunismo, que en el marco de la Doctrina de Seguridad Nacional tomó la forma del «enemigo interno» o «subversivo», y las problemáticas sociales devenidas de los atrasos que el continente mostraba en términos de desarrollo. Para los sectores industrialistas de las Fuerzas Armadas el desarrollo económico, social y de infraestructura, la instalación de empresas y la creación de puestos de trabajo se presentaban como una vía para el control de la conflictividad social (2016).

61. «En AFNE se boto el “Río Calchaquí”», *Revista Marina*, noviembre de 1970, 397, pp. 22-25.

eludir las diferencias políticas e ideológicas de los diferentes Gobiernos y aseguró una permanencia relativamente prolongada del directorio.

Carranza, figura excluyente en la representación pública de AFNE, en el interior de la fábrica, asimiló el trabajo en el astillero —a partir de nociones de esfuerzo, valor y sacrificio— al «bien de la nación». Este discurso presentaba la labor productiva como un valor superior, que requería de enorme compromiso con un proyecto empresarial y con el Estado, que AFNE representaba, y, a su vez, encontraba correspondencia con el beneficio obrero.

De este modo, un repertorio simbólico de anclaje nacionalista se instrumentó en una acción pedagógica —complementada con prácticas disciplinadoras y de conducta de fuertes rasgos militares— que buscó orientar los empeños de los trabajadores hacia los intereses de la empresa en «oposición» a la acción de «intereses foráneos» —fueran canalizados estos tanto por reclamos gremiales como políticos— contrapuestos al desarrollo y la autonomía nacional. Inscribir la producción de barcos y de bienes en las necesidades de la «nación» fue una apelación esgrimida en una larga temporalidad productiva y encontró anclajes en los repertorios militares disponibles. Encontramos numerosas referencias al valor, la laboriosidad y las calificaciones con las que contaban los trabajadores del astillero en correspondencia con las exigencias de valentía, honor y sacrificio propias de la cultura militar:

... personalmente afirmé al Señor Presidente que los hombres de AFNE no se dejaban abatir por las contrariedades ni vencer por los inconvenientes y sacrificios que debieran soportar; y que llegado el momento estarían en condiciones de cumplir sus compromisos. No fue tarea fácil mantener el espíritu y la fe en los hombres cuando las soluciones demoraban en llegar. El personal, especialmente el más afectado, la masa obrera, soportó consecuentemente y con paciencia dificultades económicas, creyó y siguió trabajando con redoblado esfuerzo; sólo unos pocos desertaron. Esa confianza, esa tenacidad, esa calidad de hombres permite hoy al Astillero Río Santiago [...] exponer una vez más el alto grado de la capacidad y constructiva de su personal al botarse, en una misma ceremonia, dos buques de distintas características pero ambos de compleja y cuidadosa elaboración.<sup>62</sup>

Dicha estrategia funcionó como una herramienta promotora de entendimiento patronal-obrero y buscó obturar la disputa de intereses. Ante el reclamo sindical y la baja de la producción, mediante estos repertorios de orientación pedagógica y moralizante, la dirección de la empresa asimiló la agencia obrera a la destrucción de aquello que el trabajo colectivo había construido:

62. «Acontecimiento en la Industria Naval», *Revista Marina*, noviembre de 1969, 386, pp. 14-17.

... había querido realizar la ceremonia en la intimidad para compartirla en forma más directa con la gente del astillero sin distinción de jerarquías y decirles de viva voz, cuánto apreciamos el esfuerzo, el entusiasmo y en algunos casos el sacrificio que pone en nuestra obra común de construir buques y bienes de capital que requiere la Nación para su desarrollo y su independencia económica [...] la necesidad de que los más hagan comprender a los menos que los derechos que se ganan son justos y se gozan cuando se ganan en la discusión cordial y no por actos de violencia; que destruir el trabajo del compañero no perjudica a la empresa sino a todos.<sup>63</sup>

Carranza eliminaba o desplazaba al conflicto sindical y a la demanda obrera como forma de resolución de las diferencias. La paralización de la producción en el astillero constituía a priori un ataque a «la nación» y un incremento de las condiciones de vulnerabilidad permanente en que se encontraba la «fuente de trabajo». Remarcamos la relativa efectividad de la gestión empresarial para obtener la conflictividad sindical y para incorporar a la dirigencia sindical a lo largo de veinte años. Desde el inicio de las actividades productivas y hasta 1973, momento en que comenzaron a fortalecerse nuevos sectores sindicales en el lugar de trabajo en consonancia con procesos de organización y lucha más generales a la clase trabajadora, hemos relevado la existencia de un conflicto parcial en la planta.<sup>64</sup>

Ante la ausencia de conflicto, la gestión de la fuerza de trabajo en el discurso público de la dirección de la empresa giró en torno a una sola cuestión. La necesidad de mantener empleado de forma permanente a un colectivo de trabajadores con alto nivel de formación, independientemente del nivel de actividad de la fábrica en cada coyuntura. Esta dimensión de la discursividad empresarial fue reinterpretada por sectores obreros, no en términos de estricto beneficio económico de la empresa, sino como una base común en la defensa de los intereses de la empresa que se presentaban idénticos al interés nacional.<sup>65</sup> Son cuantiosas las alocuciones e intervenciones públicas de Carranza en este sentido:

63. «En AFNE fue botado el “Río Teuco”», *Revista Marina*, diciembre de 1971, 409, pp. 14-15.

64. El 31 de mayo de 1968, los trabajadores del sector fundición realizaron una asamblea en el local de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE) a fin de evaluar los resultados de la huelga sostenida en dicha sección por cambios en el personal que consideraron arbitrarios e injustos. La dirigencia sindical reprobó las medidas por inconsultas y avaló la postura empresarial de no pago de las horas no trabajadas. Archivo DIPBA, mesa B, carpeta 39, legajo 43, Ensenada: «Astilleros “Río Santiago” de Ensenada», tomo I y tomo II.

65. Los procesos de incorporación, reinterpretación y apropiación y usos de la discursividad empresarial por los trabajadores del astillero, especialmente para la defensa de sus intereses, fueron abordados en publicaciones previas. Véase, entre otros, Barragán, 2016.

“El Astillero Río Santiago desguazó el Ameghino, hoy estamos terminando de desguazar el Salta, y la necesidad nos hace contemplar ya, la posibilidad de otros desguaces... Esa es la penosa situación a que la falta de planes de construcción nos ha llevado para poder subsistir, para mantener un plantel de personal valioso, que ha costado mucho esfuerzo, mucha voluntad y dedicación para formarlo y que no se puede perder, por interés de la empresa pero sobre todo por interés nacional, porque el día de mañana sería muy difícil de reemplazar. Esos hombres hábiles, esos profesionales, técnicos y obreros altamente especializados... han debido y han tenido comprensión para posponer sus sueños de grandes obras para los que se habían preparado, resignándose a realizar trabajos de importancia secundaria, descuidando su técnica, olvidando sus conocimientos profesionales y hasta perdiendo su habilidad manual”.<sup>66</sup>

El nacionalismo fue el principal vector en la búsqueda de colaboración. Cantera de legitimidades, el repertorio nacionalista proveyó a la gestión de una alta valoración en el colectivo obrero. La nación como idea y valor que defender tuvo las propiedades simbólicas de conjugar en sí valores como la emoción, lo individual, lo colectivo y lo cívico. Las nociones de salvar, desarrollar, defender o construir la nación presentaron una persistencia de larga data y se constituyeron en una tarea que ocupó a distintos sujetos sociales e implicaron diferentes interpretaciones, apropiaciones y usos.<sup>67</sup> En este caso fue útil a una acción pedagógica y disciplinadora de la subjetividad obrera. Compuso el eje argumentativo de un proceso a largo plazo de construcción de mecanismos de involucramiento de los trabajadores con los intereses de la empresa y, por ende, de un «tipo de trabajador».<sup>68</sup>

Temporalmente, el orden industrial comenzó a evidenciar grietas, fugas de sentido y resistencias precisamente cuando la dirección alcanzó uno de sus principales objetivos: «funcionar como una empresa privada» bajo la modalidad de sociedad anónima en un contexto de alza de la conflictividad social. La institucionalización de las vías de negociación permitió el avance de nuevas formas de participación sindical y la ruptura de la marcialidad militar imperante en la construcción del régimen de autoridad. El proceso de empoderamiento y diferenciación de intereses de la parte obrera fue confluyente con la apropiación del repertorio de «lo nacional» por diferentes sectores del sindicalismo en la planta. Los nuevos representantes sindicales protagonizaron un ciclo abierto de conflictos a mediados de 1974 y hasta la llegada del terror

66. «En una lúcida ceremonia fue botado el buque petrolero Florentino Ameghino» y «Los presidentes de AFNE y de YPF encarecieron el papel fundamental de la industria naval en el destino del país», *El Día*, 11 de diciembre de 1966, tapa.

67. Funes reconstruye las trayectorias del pensamiento y la intelectualidad latinoamericana ocupada de definir la cuestión de la nación y lo nacional en los inicios del siglo XX, así como a los distintos sujetos sociales que formularon interpretaciones, apropiaciones y usos políticos (Funes, 2006).

68. Sierra Álvarez (1990).

estatal hacia fines de 1975 y con la dictadura en 1976. Este ciclo de conflictividad disputó a la dirección militar el valor de venta de la fuerza de trabajo, las condiciones de la producción y la inscripción simbólica sobre la construcción de los barcos.

### **Ideas finales**

A lo largo de este artículo reconstruimos el discurso empresarial de la oficialidad de la Armada argentina ocupada de la gestión del primer astillero integrado de América del Sur. La estrategia discursiva se centró en una articulación de imágenes. A la representación del ARS como una empresa pública de valor estratégico en el desarrollo nacional y en la consolidación de autonomía nacional se sumó una impronta que recuperaba niveles de eficiencia y eficacia que equiparaban el funcionamiento productivo y la gestión de su fuerza de trabajo al de una empresa privada.

Hasta 1969, el eje de la acción pública de la dirección empresarial tuvo como principal objetivo lograr la constitución de la empresa en una sociedad anónima. Parte de la estrategia discursiva consistió en situar los límites y dificultades productivas del astillero como «escollos» que superar, planteados, principalmente, por condiciones externas a la dinámica de la fábrica, la burocracia estatal. Las nociones de eficiencia y calidad productiva fueron vectores útiles que fortalecieron la multidimensionalidad del discurso. El proyecto empresarial representado por Carranza, vertebraba una empresa de capitales públicos concebida como estratégica por su producción —especializada y diversificada— en una «identidad naval» sustentada en percepciones sobre el desarrollo industrial y «un proyecto nacional» construido con eje en la lógica militar.

En el ARS, el sistema de cooperación y dominio simultáneo sostenido sobre la fuerza de trabajo tuvo diferentes expresiones. El paternalismo militar de su dirección apeló a una construcción de identidad en torno no tanto a expresiones extendidas en grandes empresas privadas y, especialmente, en las estatales, de conformación de una «gran familia», sino sobre nociones sobre el desarrollo industrial, «lo nacional» y el nacionalismo presentes en los repertorios militares.

Esta estrategia, desarrollada con relativa autonomía del Gobierno de turno, mostró elementos de éxito —en términos de hegemonía— en la gestión y en la construcción del comportamiento de trabajadores altamente calificados. Los primeros veinte años de vida de la empresa se desarrollaron en un clima de exclusión de la demanda y el conflicto sindical. El sujeto empleador fue productor de un orden industrial inscripto en órdenes simbólicos y repertorios militares. La construcción discursiva articulaba nociones de autonomía,

desarrollo, defensa e industrialismo. Dicha construcción buscó equiparar la tarea productiva al «deber» y sacrificio de hombres constructores, no ya de barcos, sino de obras mayores pertinentes al destino nacional. La inserción de la empresa en el ámbito de lo público contribuyó a fortalecer dicha construcción simbólica. Finalmente, frente a la ruptura de la *pax* industrial por la demanda obrera, el actor militar-empresarial se constituyó en agente de la represión a partir de mediados de la década de 1970. El carácter de la gestión empresarial «integrada a la lógica de la fuerza» subsumió a una empresa jurídicamente regulada en el ámbito de lo civil a la voluntad represiva de la Armada argentina.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁGUILA, G.; ALONSO, L. (coord.) (2013), *Procesos represivos y actitudes sociales: entre la España franquista y las dictaduras del Cono Sur*, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- BADALONI, L. (2007), «Prácticas paternalistas: sus alcances y límites en el disciplinamiento y control de la mano de obra. El caso del Ferrocarril Central Argentino durante las primeras décadas del siglo xx en Rosario y alrededores», *Anuario IEHS*, 22, pp. 507-524.
- BADALONI, L. (2011), «La familia ferroviaria a principios del siglo xx. Bienestar y lealtades de hierro en el Ferrocarril Central Argentino», en DICÓSIMO, D.; SIMONASSI, S. (comp.), *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo xx: indagaciones desde la historia social*, Prohistoria Ediciones, Rosario, pp. 143-158.
- BARRAGAN, I. (2013), «Para el bien de la Nación. Gestión militar de empresas estatales, prácticas de integración y represión de la fuerza de trabajo desde la perspectiva de caso. El Astillero Río Santiago 1973-1976», *Avances del Cesor*, 10(10), pp. 53-72. Disponible en: <http://www.ishir-conicet.gov.ar/archivos/avances10.pdf>.
- BARRAGAN, I. (2014), «Matilde Itzigsohn, la militancia sindical de base y la violencia. Trayectoria en una fábrica de hombres, el Astillero Río Santiago (1973-1976)», *Revista Amerika*, 11. Disponible en: <http://amerika.revues.org/5661>.
- BARRAGAN, I. (2016), «Conflictos sindicales y políticos entre los trabajadores estatales del Astillero Río Santiago (1973-1976)», en FUNES, P. (dir.), *Revolución, Dictadura y Democracia. Lógicas militantes y militares en la historia reciente de Argentina en América Latina*, Imago Mundi, Buenos Aires.
- BARRAGAN, I.; RODRÍGUEZ, F. (2012), «Clase, género, politización y violencia. Los casos del Astillero Río Santiago y Propulsora Siderúrgica 1974-1975», *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, 5(5), pp. 43-54. Disponible en: <http://estudiosmaritimos.files.wordpress.com/2014/01/rem-s-nc2ba-5-6-dossier-gc3a9nero-y-clase-barrag3a1n-y-rodr3adguez.pdf>.
- BARRAGAN, I.; ZAPATA, B. (2015), «Dictadura militar y represión a la clase trabajadora. La Armada Argentina, marco doctrinario y operaciones represivas en perspectiva regional para los casos de Ensenada y Bahía Blanca» [en línea], *Diacronie Studi di Sto-*

- ria Contemporanea, 24. Disponible en: [http://www.studistorici.com/wp-content/uploads/2015/12/01\\_BARRAGAN-ZAPATA.pdf](http://www.studistorici.com/wp-content/uploads/2015/12/01_BARRAGAN-ZAPATA.pdf).
- BASUALDO, E. (2006), *Estudios de Historia Económica Argentina. Desde mediados del Siglo XX a la actualidad*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- BASUALDO, V. (con colaboración de BARRAGAN, I.; RODRÍGUEZ, F.) (2010), «La clase trabajadora durante la última dictadura militar 1976-1983. Apuntes para una discusión sobre la resistencia obrera» [en línea], *Dossier N.º 13 Memorias en las Aulas*, Comisión Provincial por la Memoria, La Plata. Disponible en: <http://www.comisionporlamemoria.org/investigacionyenseñanza/recursos-dossieredu.html>.
- BELLINI, C.; ROUGIER, M. (2008), *El estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Manantial, Buenos Aires.
- CABRAL MARQUES, D. (2011), «La constitución de una “gran familia”: trabajadores e identidades sociolaborales en las empresas extractivas estatales de la Patagonia Austral», en DICOSIMO, D.; SIMONASSI, S. (comp.), *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX: indagaciones desde la historia social*, Prohistoria Ediciones, Rosario, pp.71-87.
- CANELO, P. (2008), *El proceso en su laberinto. La interna militar de Videla a Bignone*, Prometeo, Buenos Aires.
- DELEIENNE, J. (1980), «La crisis de la industria de la construcción naval y sus perspectivas», en *International Symposium on Industrial Policies for the 80s*, OCDE, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid.
- DI TELLA, T. (2010), «Industria, Fuerzas Armadas y peronismo», en MORENO, O. (coord.), *La construcción de la Nación Argentina. El rol de las Fuerzas Armadas* [en línea], Ministerio de Defensa, Buenos Aires, pp. 207-2013. Disponible en: [https://issuu.com/cecpade/docs/mindef\\_libro\\_bicentenario](https://issuu.com/cecpade/docs/mindef_libro_bicentenario).
- FIGARI, C.; PALERMO, H. (2009), «Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia» [en línea], *Theomai. Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, 19, Buenos Aires, pp. 59-75. Disponible en: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/ArtFigari.pdf>.
- FUNES, P. (2006), *Salvar la Nación. Intelectuales, cultura y política en los años veinte latinoamericanos*, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- GARCÍA CALAVIA, M. Á. (1999), «La reprofesionalización del trabajo: ¿una nueva panacea tecnológica», *Sociología del Trabajo*, 36, INDEC, Censos Económicos 1974, 1985 y 1994, Buenos Aires.
- GONZÁLEZ CLIMENT, A. (1956), *La industria naval en la Argentina*, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- FRASSA, J.; GITAHY, L.; GUEDES DE JESUS, C.; VERSINO, M. (2011), «El rol estatal en sectores estratégicos. La industria naval pesada en Argentina y Brasil» [en línea], *Revista de Historia Industrial*, 47, Barcelona, pp. 151-181. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/HistoriaIndustrial/article/view/248228/332341>.
- FRASSA, J.; MUÑIZ-TERRA, L.; NACLERIO, A. (2010), «Trayectorias empresariales divergentes frente a contextos de privatización. Un estudio comparativo de dos empresas públicas argentinas» [en línea], *Revista Economía, Sociedad y Territorio*, 10(32), ene-

- ro-abril, El Colegio Mexiquense, México, pp. 179-206. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=11112509007>.
- HOROWICZ, A. (2012), *Las dictaduras argentinas. Historia de una frustración nacional*, Edhasa, Buenos Aires.
- LESSER, R.; PANAI, M. (1973), «Las estrategias militantes frente al proceso de industrialización (1943-1947)», en *Estudios sobre los orígenes del Peronismo*, vol. 2, Siglo XXI, Buenos Aires, pp. 80-164.
- MAZZEI, D. (2000), «La revancha de los gorilas. Ejército y peronismo entre 1955 y 1958», en POZZI, P.; CAMARERO, H.; SCHNEIDER, A. (comps.), *De la revolución libertadora la menemismo. Historia social y política argentina*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- MAZZEI, D. (2012a), *Bajo el poder de la caballería. El ejército argentino (1962-1973)*, Eudeba, Buenos Aires.
- MAZZEI, D. (2012b), «Azules: perfil socio-político profesional de la elite del Ejército, 1963-1973», *Ciencias Sociales*, 7-8, Bernal UNQui., pp. 227-251.
- NORO, L.; BROWN, F. (1999), *Riccheri. El Ejército del siglo XX*, Buenos Aires, Ghirlanda.
- NOVARO, M.; PALERMO, V. (2003), *La Dictadura Militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Paidós, Buenos Aires.
- OCHOA DE EGUILOR Y BELTRAN, V. (1968), *Las Fuerzas Armadas hablan*, Paidós, Buenos Aires.
- PALERMO, H. (2008), «“Aunque no lo veamos, el sol siempre está”. Re-discusión en torno a la problemática del Estado» [en línea], *Theomai. Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, 17, Buenos Aires. Disponible en: [http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO17/Editorial\\_17\\_.pdf](http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO17/Editorial_17_.pdf).
- PALERMO, H.; SOUL, J. (2009), «Petróleo, acero y nación. Una aproximación antropológica a los procesos sociopolíticos de los colectivos de trabajo de YPF y SOMISA», en SCHNEIDER, A. (comp.), *Trabajadores. Un análisis sobre la clase obrera argentina en la segunda mitad del siglo XX*. Herramienta, Buenos Aires, pp. 129-154.
- PALERMO, H.; FRASSA, J.; BUSTO, C.; ROSSI, C.; ÁLVAREZ NUWMAN, D. (2010), «Organización y resistencia frente a las políticas privatista. Rupturas y continuidades en las experiencias de la Unión de Desocupados de Mosconi y los trabajadores de Astillero Río Santiago», en FIGARI, C.; LENGUITA, P.; MONTES CATÓ, J. (comp.) *El Movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Ciccus, Buenos Aires.
- PONTORIERO, G. (2012), «Fuerzas Armadas y desarrollo energético en la Argentina: el papel de la Marina de Guerra en la primera mitad del siglo XX» [en línea], *Revista H-industri@ Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*, 6(10). Disponible en: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/hindustria/hindustria\\_v6\\_n10\\_02.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/hindustria/hindustria_v6_n10_02.pdf).
- PONTORIERO, G. (2016), «Las Fuerzas Armadas y la política económica del gobierno de Arturo Frondizi», en ROUGIER, M.; ODISIO, J. (comp.), *Estudios sobre Planificación y Desarrollo*, Lenguaje Claro, Buenos Aires, pp. 133-162.
- POTASH, R. (1981), *El ejército y la política en la Argentina 1945-1962. De Perón a Frondizi*, Sudamericana, Buenos Aires.

- POTASH, R. (1994), *El ejército y la política en la Argentina 1962-1973. De la caída de Frondizi a la restauración peronista. Primera parte 1962-1966*, Sudamericana, Buenos Aires.
- ROUGIER, M. (2015), «El complejo Militar-Industrial, “núcleo duro” del Estado empresario y la industrialización en la Argentina», en REGALSKY, A.; ROUGIER, M. (ed.), *Los derroteros del Estado empresario en la Argentina Siglo XX*, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires, pp. 221-268.
- ROUQUIÉ, A. (1981), *Poder militar y sociedad política en la Argentina. Tomo I hasta 1943*, Emecé, Buenos Aires.
- ROUQUIÉ, A. (1982), *Poder militar y sociedad política en la Argentina. Tomo II 1943-1973*, Emecé, Buenos Aires.
- SCHNEIDER, A. (comp.), *Trabajadores. Un análisis sobre el accionar de la clase obrera argentina en la segunda mitad del siglo XX*, Herramienta, Buenos Aires, pp. 129-159.
- SIERRA ÁLVAREZ, J. (1990), *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Siglo XXI, Madrid.
- SOPRANO, G. (2010), «Los militares como grupo social y su inscripción en el Estado y la sociedad argentina. Batallas intelectuales y políticas por la construcción de un objeto de estudio en las ciencias sociales», *Revista Digital del Colegio Militar de la Nación*, Buenos Aires, 8(22).
- SOUL, J. (2007), «Sistema de fábrica con villa obrera y comunidad de fábrica. Reflexiones acerca del caso de SOMISA (1960-1989)», *Actas XI Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia* (CD), Tucumán.
- SOUL, J. (2010), *Las relaciones de clases y la construcción de una comunidad de fábrica de la ex SOMISA*, Tesis de doctorado, Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Rosario.
- SPINELLI, M. E., *El proyecto desarrollista como intento de superación del conflicto peronismo-antiperonismo (1955-1958): crecimiento y endeudamiento* [en línea]. Disponible en: [www.historiapolitica.com](http://www.historiapolitica.com).
- VERGARA, Á. (2013), «Paternalismo industrial, empresa extranjera y campamentos mineros en América Latina: un esfuerzo de historia laboral y transnacional» [en línea], *Avances del Cesor*, 10(10), pp. 113-128. Disponible en: <http://www.ishir-conicet.gov.ar/archivos/avances10.pdf>.



***“The sacrifices that the nation requires”. Military business management of public firms. The Argentinian Navy at the Rio Santiago Shipyard (1953-1973)***

ABSTRACT

The management of public companies and the management of the industrial work force by the military regime will be studied in this article from the relevant observation. We propose to analyze the forms of corporate-military management in Astillero Rio Santiago (ARS) under the orbit of the Argentina Navy in order to observe some of the singularities in relation to other large state companies. In the ARS, the system of cooperation and simultaneous domain of the workers collective was founded on notions of industrial development and nationalism, both present in the military repertoires, displacing expressions like family. The discursive construction of business management articulated notions of autonomy, development, defense and industrialism, and equating both productive tasks as the sacrifice of men who built major works relevant to national destiny.

KEYWORDS: Argentina, State-owned company, Navy

JEL CODES: L2, L 32



***«Los sacrificios que requiere la nación». Gestión empresarial militar de empresas públicas. La Armada argentina en el Astillero Río Santiago (1953-1973)***

RESUMEN

La administración de empresas públicas y la gestión de fuerza de trabajo industrial por parte de militares será abordada en este artículo a partir de la observación situada. Proponemos observar modalidades de gestión empresarial-militar en el Astillero Río Santiago (ARS), bajo la órbita administrativa de la Armada Argentina, con el objetivo de observar algunas de singularidades en relación a otras grandes empresas estatales. En el ARS el sistema de cooperación y dominio simultáneo sostenido sobre el colectivo obrero versó sobre nociones de desarrollo industrial y el nacionalismo presentes en los repertorios militares desplazando expresiones extendidas en grandes empresas privadas y estatales sobre la «gran familia». La construcción discursiva de la dirección empresarial aquí abordada articulaba nociones de autonomía, desarrollo, defensa e industrialismo, y equiparaba la tarea productiva al sacrificio de hombres constructores de obras mayores pertinentes al destino nacional.

PALABRAS CLAVE: Argentina, Empresa pública, Marina de guerra

CÓDIGOS JEL: L2, L 32