



## Trabajo y Sociedad

*Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias*

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 39, Invierno 2022, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - [www.unse.edu.ar/trabajosociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad)



## El sinuoso camino hacia la gestión sindical en SEGBA a la luz del proceso de formación de sus trabajadores (1958-1976)

The winding path towards union management in SEGBA in light of the training process of its workers (1958-1976)

O caminho sinuoso para a gestão sindical no SEGBA a luz do processo de formação de seus trabalhadores (1958-1976)

Gabriela SCODELLER\*

Recibido: 31.03.21

Aprobado: 20.05.22



### RESUMEN

El artículo observa cómo la “autogestión” de la empresa estatal Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) puesta en marcha entre 1973 y 1976 se gestó y sostuvo en un proceso sistemático de formación socio-técnica y política impulsada por el Sindicato de Luz y Fuerza Capital Federal para sus trabajadores y cuadros, que puede rastrearse desde los tempranos años sesenta y cuyo eje fue el reclamo de participación sindical en los ámbitos de diseño y ejecución de políticas públicas. Se analiza el recorrido hacia esta experiencia de gestión sindical, las concepciones, instrumentos, contenidos y formas puestos en juego en las distintas instancias de formación implementadas por el gremio, como las disonancias entre las enunciaciones de democratización del poder y la orientación que tomó la práctica denominada de autogestión. El caso se aleja de los ejemplos más resonantes sobre conflictividad obrera en el periodo, permitiéndonos reflexionar en torno al modo de aproximación a la cuestión de cómo se ha pensado la disputa de poder al interior del espacio laboral y sindical.

**Palabras clave:** SEGBA; Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal; participación; formación; gestión sindical

### ABSTRACT

The article observes how “self-management” of the state-owned company Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) launched between 1973 and 1976, was conceived and sustained in a

---

\* Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (INCIHUSA – CONICET)- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo (FCPyS – UNCuyo). Correo: [gabriela.scodeller@gmail.com](mailto:gabriela.scodeller@gmail.com)

systematic process of socio-technical and political training promoted by the Luz y Fuerza Capital Federal Union for its workers and cadres, which can be traced back to the early sixties and whose axis was the demand for union participation in the design and execution of public policies. We analyze the route towards this experience of union management, the conceptions, instruments, contents and forms displayed at the different training instances implemented by the union, as well as the discordances between statements of democratization of power and the final orientation that the so called self-management practice took. The case is far from the most resounding examples of labor conflict in the period, allowing us to reflect on the ways of approaching the question of how power dispute has been thought within the labor and union space.

**Key Words:** SEGBA; Luz y Fuerza Capital Federal Union; participation; training; union management

## RESUMO

O artigo observa como a “autogestão” da empresa estatal Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) lançada entre 1973 e 1976, foi concebida e sustentada em um processo sistemático de formação sociotécnica e política promovido pelo Sindicato de Luz y Fuerza Capital Federal para seus trabalhadores e quadros, que remonta ao início dos anos sessenta e cujo eixo era a reivindicação da participação sindical na formulação e execução das políticas públicas. Analisa-se o percurso rumo a essa experiência de gestão sindical, as concepções, instrumentos, conteúdos e formas colocados em jogo nas diferentes instâncias formativas implementadas pelo sindicato, como as dissonâncias entre as declarações de democratização do poder e as orientações que tomou a prática chamada de autogestão. O caso está longe de os exemplos mais ressonantes de conflito trabalhista no período, permitindo-nos refletir sobre a forma de abordar a questão de como tem sido pensada a disputa de poder no espaço trabalhista e sindical.

**Palavras Chave;** SEGBA; Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal; participação; formação; gestão sindical

**SUMARIO:** 1. Introducción; 2. Actores y contextos; 3. Formación para la participación sindical; 4. La práctica de (auto)gestión; 5. Reflexiones finales; 6. Bibliografía y fuentes.

\*\*\*\*\*

Podemos socializar una empresa de servicios haciendo de ella una empresa del Estado. Pero esto es una socialización parcial.

Queremos una socialización plena, socializando el poder, horizontalizando la capacidad de decisión (SEGBA, 1973a: 3).

## 1. Introducción

La dinámica de la lucha obrera durante el tercer gobierno peronista, desde las ocupaciones de los lugares de trabajo ni bien asumido H. Cámpora hasta las Coordinadoras Interfabriles de 1975 motivaron, tanto entre los observadores contemporáneos como en estudios posteriores, una lectura de los conflictos por las condiciones de trabajo como demandas de mayor control del espacio laboral y democracia obrera en tanto iban acompañadas de un cuestionamiento a las dirigencias sindicales burocráticas. En dicho contexto, pero como parte de otro entramado ideológico, el Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal (LyF) desarrolló en la empresa de Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA) un proceso de gestión sindical (Graziano, 1989) que sus protagonistas denominaron “autogestión”. Un elemento conecta esta experiencia con las anteriores: el control sobre la organización y condiciones de trabajo, aunque fue impulsado por un gremio entonces identificado como burocrático, reformista, participacionista, etc., sin apelar a la movilización y con un contenido

que lejos estaba de pretender superar los márgenes del capitalismo. Pero a su vez, y como muestra la cita introductoria, fueron parte de aquella búsqueda de lo que -ya en 1971- titulaban: “Socialización. El tema de nuestro tiempo”<sup>1</sup>.

Nos preguntamos entonces por la gestación de esta experiencia singular. Nos interesa mostrar cómo la misma ancla en una preocupación que acompañó al sindicato desde los tempranos años sesenta, referida a la participación de los trabajadores en los ámbitos de toma de decisiones, ya sea dentro como fuera de las empresas, demanda materializada tempranamente en la figura de los Directores obreros. Intentaremos demostrar que la gestión de SEGBA en gran medida fue posible y se sostuvo gracias a un largo ejercicio de formación socio-técnica y política, impulsado por el propio gremio y vehiculado a través de diversas instancias educativas sistematizadas -aspecto sobre el que aquí nos detendremos-, que dialogaba con los distintos modelos de gestión entonces disponibles a escala internacional<sup>2</sup>.

El artículo no explorará en detalle los tres años de autogestión de SEGBA, sino que se concentra en el recorrido a través del cual se llegó a la misma, dado que nos interesa revelar por qué tuvo lugar, y en qué situación se encontraban los trabajadores para encararla. Desandando ese camino, nos proponemos mirar los múltiples contenidos y formas que circularon por los espacios formativos diseñados por LyF para sus trabajadores y cuadros en relación a la cuestión de la participación sindical y los modos de gestión. A partir de fuentes sindicales de diversa índole, se descubrirá la búsqueda y reflexión al interior del gremio en relación al tema, que decantó en una propuesta original de participación en una empresa estatal de servicios públicos. A su vez, puesta en el contexto de las prácticas y debates con que iniciamos el escrito, este caso nos permite revisar el modo de aproximarnos a la cuestión de cómo se ha pensado la disputa de poder al interior del espacio laboral y sindical, temática nodal en la historiografía obrera sobre el periodo. Aunque con puntos en común, la gestión de LyF en SEGBA se aleja de los ejemplos más resonantes de la década del setenta; estas tensiones obligan, por un lado, a explorar las disonancias entre las enunciaciones de democratización del poder y la orientación que tomó la práctica de “autogestión” y por otro, a revisar ciertos supuestos sobre las formas y contenidos de la democracia laboral y sindical.

## 2. Actores y contextos

Un editorial de *Dinamis Interno*<sup>3</sup> de marzo de 1974 titulado “Autogestión. Una forma concreta de hacer la revolución” afirmaba: “Hoy, al repasar nuestra ‘terquedad participativa’, que tiene también más de una década, se advierte que cuando planteábamos y exigíamos la participación de los trabajadores en la conducción de las empresas, no era una utopía; veíamos en ello una forma auténtica de hacer la revolución”<sup>4</sup>. Efectivamente, dicha “terquedad participativa” remite al temprano reclamo de los lucifercistas por contar con un lugar decisorio en los ámbitos de definición, diseño y ejecución de políticas, no sólo laborales sino estatales en general.

El núcleo dirigencial que condujo el sindicato durante los años sesenta y setenta entendía que las organizaciones obreras no debían limitar su accionar a un plano meramente gremial sino ocuparse también del conjunto de la vida política y económica nacional. En tal sentido proyectaron un modelo de país en el cual pugnaban por que el movimiento obrero fuese partícipe “no solo en los cambios, sino también en la dirección de los mismos”<sup>5</sup>. Según su “teoría de la acción múltiple” y “participación

---

<sup>1</sup> Este fue el único título en la tapa de la publicación mensual del sindicato, que formaba parte del circuito comercial de diarios y revistas. Véase SLyF CF, Revista *Dinamis*, Año III, N°33, Buenos Aires, junio de 1971, pp. 10-11.

<sup>2</sup> Nos hemos abocado al análisis de sus influjos históricos y conceptuales en otro texto (XXXX).

<sup>3</sup> Esta publicación gremial tuvo distintos formatos (Mural, Quincenal, Interno, Extra, etc.), además su versión Mensual mencionada en la nota 1.

<sup>4</sup> SLyF CF, *Dinamis Interno*, Año VII, N°230, Buenos Aires, 14/03/74, p. 4.

<sup>5</sup> *Revista Dinamis*, Año IV, N°37, octubre 1971, p. 85.

integral”, no se trataba “solamente de atender a las necesidades de los trabajadores, o de defender sus derechos; se trata de lograr la participación activa y responsable de aquellos que mayoritariamente forman parte de un pueblo. Una participación que se refiere a los centros del poder real, a las decisiones políticas, económicas y sociales”<sup>6</sup>. Era una concepción que abrevaba en la Doctrina Social de la Iglesia –en su versión posconciliar reformista- y en la ideología justicialista en cuanto a la mirada sobre la relación armónica entre capital y trabajo o sobre el modo de entender la propiedad como un bien común con función social<sup>7</sup>, aunque fue más allá en la formulación del lugar que correspondía a los trabajadores en las instancias de gestión, tanto de las empresas como del Estado<sup>8</sup>.

Acompañar eficazmente esta demanda requería cierta preparación técnica y política, tarea a la cual, como veremos, desde el sindicato se abocaron intensamente generando distintos ámbitos de capacitación y discusión. La posición desde la cual el gremio se paraba para sostener estos planteos y reclamos era de clara superioridad material en relación al resto del movimiento obrero. Surgido en 1943, para los años aquí recorridos constituía el mayor sindicato del sector, no sólo en términos cuantitativos sino cualitativos. La dinámica negociadora le había garantizado mejores condiciones a las establecidas por ley para el conjunto de la clase –en cuanto a niveles salariales<sup>9</sup>, jornada de trabajo, retribución por horas extras, etc. (Feldman, 1977: 141-142; Graziano, 1989: 66)-, a la par que logró montar una enorme y eficiente estructura proveedora de servicios sociales para sus afiliados<sup>10</sup>. En definitiva, se trataba de un sindicato de peso dentro de la estructura sindical argentina por su desarrollo organizativo, patrimonial, altos niveles de afiliación<sup>11</sup> y que representaba a un sector estratégico de la economía (Ghigliani y Grigera, 2011; Haidar, 2017). Consideremos también que tanto el personal manual como no manual contaba con un grado de profesionalización y capacitación relativamente alto dada la naturaleza de la actividad realizada (Domínguez, 1977: 84; Graziano, 1989: 65).

El sindicato nucleaba al personal de todas las categorías de las empresas de producción, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires: Agua y Energía Eléctrica (AyEE), Compañía Ítalo Argentina de Electricidad (CIAE) y SEGBA; pero era esta última la principal y que aportaba el grueso de afiliados<sup>12</sup>. Recordemos que la misma nació en 1958 a partir de la fusión de dos empresas privadas de capitales extranjeros, y será

---

<sup>6</sup> Ibidem, p. 84.

<sup>7</sup> Las referencias a las encíclicas de Juan XXIII y Pablo VI –e inclusive a los documentos de la CELAM- o a la *Comunidad Organizada* de J.D. Perón se repiten insistentemente en numerosos escritos sindicales y notas en la publicación *Dinamis* (en sus diversos formatos). Para este entramado argumental consultar las obras de los principales referentes de LyF, J. J. Taccone (1971; 1976) y L. Angeleri (1970).

<sup>8</sup> En este sentido, es interesante la advertencia de Graziano (1989: 72) en cuanto a que el núcleo doctrinario del peronismo es anterior a las encíclicas papales posconciliares que incorporan la cogestión como mecanismo para superar el conflicto entre las clases. Por ello, según el autor, no se habrían manifestado demandas de participación durante el peronismo clásico, articulado en torno a las preconciarias *Rerum Novarum* y *Quadragesimo Anno*.

<sup>9</sup> Inclusive superiores a los de otros trabajadores de la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza (FATLyF) si se consideran las bonificaciones que componían el salario (Feldman, 1977: 92-93). Siendo que el de 1975 fue uno de los mejores convenios, estos trabajadores estuvieron entre quienes más sufrieron las políticas económico-laborales del régimen militar iniciado en 1976; al respecto véase Ghigliani (2012).

<sup>10</sup> Para un análisis pormenorizado de los mecanismos de reproducción material del sindicato entre 1943 y 1976, caracterizado como un período de expansión material, véase Haidar (2017: 148-154).

<sup>11</sup> Para 1971 contaba con 27.000 afiliados activos –además de 7.000 jubilados y pensionados-, que rondaban los 30.000 cinco años después (Taccone, 1971: 75-76; 1976: 53); caracterizándose además por una elevada participación electoral –superior al 88% de los empadronados (en promedio) en las elecciones de 1966 y 1968- (Torre, 1974: 534).

<sup>12</sup> Los empleados de SEGBA eran: 25.067 en 1965, 23.600 en 1970 y 25.886 para 1973. Entre los dos primeros años correspondientes a la autogestión de la empresa, el personal ocupado incluyendo contratados aumentó un 1,8%, llegando a 26.350 trabajadores (Taccone, 1971: 85; 1976: 219). Existían además otras tres organizaciones sindicales, pero cuya representación de conjunto no alcanzaba el 10% (Graziano, 1989: 65).

estatizada cuatro años después<sup>13</sup>.

Allí LyF logró desde 1964 participar en el directorio a través de un Director obrero<sup>14</sup>, quien se desempeñaba en la gerencia del Departamento de Licitaciones y Suministros<sup>15</sup>. Los directores eran elegidos por el voto secreto y directo de los afiliados, dependiendo de la Secretaría Gremial del sindicato. Anualmente presentaban su informe ante la Secretaría General -publicado en las respectivas *Memorias y balances*-, los que eran discutidos en las asambleas del Cuerpo General de Delegados a fin de que éstos realicen sus observaciones<sup>16</sup>. Ello sentó las bases para un mejor conocimiento de SEGBA, lo cual facilitaría su desempeño en la misma durante el proceso iniciado en 1973, pero también fue aceitando la dinámica de vinculación entre los representantes de los trabajadores en la empresa –y ahora funcionarios de la misma- con la organización sindical. Con anterioridad a esta intervención en el nivel directivo, la puesta en marcha desde 1958 de las comisiones bipartitas (de convenio; higiene y seguridad; capacitación y becas; temas económicos) también hizo que en las reuniones mensuales de los Cuerpos de delegados se discutiesen los problemas financieros de la empresa, sus planes de obra, la política tarifaria, entre otros. Si bien no tenían peso en los ámbitos de toma de decisiones, fueron construyendo, en palabras de uno de sus protagonistas, “un cambio fundamental en la mentalidad del militante sindical. La empresa comenzaba a perder secretos y se sentía, al mismo tiempo, con mayor responsabilidad en las propuestas que encaraba” (Delfico, 1986: 110).

En este proceso, se produjo un avance significativo durante el periodo en que se desempeñó como presidente de SEGBA Jorge Sábato, dada su disposición a los planteos de participación por parte de LyF, quien en marzo de 1970 propuso introducir –dentro de un esquema de cogestión- la participación de trabajadores y funcionarios, avanzando inclusive en la incorporación de los usuarios (Sábato, 1971)<sup>17</sup>. Si bien el proyecto no fue aprobado y Sábato renunció en julio del año siguiente, en este momento se logró la incorporación de otro director obrero al nuevo estatuto –en cuya redacción habían intervenido representantes gremiales-.

Finalmente, llegado el 26 de junio de 1973 y aprovechando el advenimiento de un gobierno con el cual comulgaba, LyF avanzó en su proyecto de gestión sindical. Autodenominado como “autogestión”, el mismo se dividió en dos etapas<sup>18</sup>. Su objetivo, en palabras del dirigente sindical que sería presidente de la empresa desde entonces, J.J. Taccone<sup>19</sup>, era “prestar un mejor servicio eficiente, con costos decrecientes y con la comunidad protagonista” (1976: 34). Resaltemos que el proceso –tanto en su gestación como posteriormente en su desarrollo- no fue acompañado por una movilización

---

<sup>13</sup> Fue la primera empresa pública del país en adoptar la forma jurídica de sociedad anónima, lo cual le brindó una autonomía formal que es importante a la hora de considerar el proceso posterior de gestión sindical, dado que el directorio –designado por el Estado- podía determinar las políticas de la empresa (Graziano, 1989: 63).

<sup>14</sup> Un año antes, se incluía en el Convenio Colectivo de Trabajo un fragmento de la encíclica *Mater et Magistra* que legitimaba la posibilidad de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas.

<sup>15</sup> Lo mismo ocurrió en la también pública AyEE y en la CIAE (privada). El primero en ocupar este cargo en SEGBA fue Orlando Mattei.

<sup>16</sup> La primera de estas instancias, en 1965, duró cinco horas. A través del debate, se buscaba promover que: “el gremio se sienta parte de las empresas, en su empeño por transformarlas en una comunidad de personas en función social, al servicio del interés general, es decir al servicio del progreso del país y de la consolidación de la comunidad gremial, solidaria y humanista que constituye ya nuestro gremio”. Revista *Dinamis*, Año XXI, N°98, 12/08/1965, p. 50.

<sup>17</sup> Véase en especial el capítulo VI “La cogestión que no fue”. Desde una perspectiva contraria a la cogestión, un documento (sin autoría) referido al control obrero en las empresas del Estado publicado en la revista *Pasado y Presente* adjudicó la postura del entonces titular de SEGBA a que allí estaba “germinando una profunda crisis” a la que había que dar respuesta, marcada por el desgano y falta de sentido de pertenencia a la empresa, en parte causado por la estructura jerárquica existente. Revista *Pasado y presente*, Año IV, N°2/3 (nueva serie), julio-diciembre 1973, p. 267.

<sup>18</sup> Nos referiremos a los mecanismos y la dinámica de participación más adelante.

<sup>19</sup> Taccone fue Secretario Gremial de LyF durante 1957-60, ocupando el mismo cargo en la FATLyF en el periodo 1961-63, luego de lo cual volvió como Secretario General del gremio de Capital entre 1964 y 1970.

activa por parte de los trabajadores, sino vehiculizada a través de las negociaciones de la dirigencia sindical con funcionarios de la cartera de Economía, contando con el aval de J.D. Perón. Esto ha llevado a algunos autores, como Graziano, a afirmar el rol central del sindicato y “la relativa pasividad de los trabajadores de base” (1989: 83-84), señalando también la ausencia de conflictos intragremiales durante estos tres años.

El cambio en las expectativas que acompañó el retorno democrático abrió un clima más favorable para avanzar en el objetivo de gestión sindical de la empresa, y no sólo para LyF. De hecho, se presentaron seis proyectos de ley vinculados a la extensión de la participación obrera en las empresas, y varios organismos públicos descentralizados incorporaron en sus directorios una silla sindical<sup>20</sup>. Pero que el contexto fuese más permeable –sobre todo durante los primeros tiempos- al debate público y a la realización de ejercicios con cierto nivel de participación de los trabajadores en sus ámbitos laborales, no debe soslayar que existía una importante tensión en torno al sujeto protagonista de la misma. La participación impulsada por trabajadores de base, prohijada en las experiencias de movilización y organización de los sectores gremiales combativos y clasistas de la etapa que rodeó al Cordobazo, muchas veces se dio contra aquella impulsada desde estructuras sindicales. Por otro lado, desde el gobierno peronista cada vez se destinaban mayores esfuerzos a cercenar el poder de aquellos y reforzar el de las estructuras, sentido en que avanzaba la reformada Ley de Asociaciones Profesionales. Se sumaba la constante crisis económica y el endurecimiento de la represión, que harían cada vez más inviable el desarrollo de estas experiencias en cualquiera de sus vertientes. En este sentido, inclusive dentro de la segunda, Graziano sostiene que la experiencia en SEGBA debe ser considerada como una excepción, en un contexto en que la indiferencia de las cúpulas sindicales y la reticencia del equipo económico frenaron las presiones sociales que buscaban mayores niveles de participación y control de los trabajadores (1989: 80).

Por otro lado, el incremento de una conflictividad laboral de nuevo tipo que fue brotando en el marco del Pacto Social, dio pie a la preocupación en algunos y el entusiasmo en otros, por lo que se entendía como un renacer de la fuerza que los trabajadores habían ejercido en los lugares de trabajo durante el primer peronismo. Recordemos que tanto aquél como la Gran Paritaria después ponían frenos a las demandas por aumentos salariales, lo que se buscó indirectamente apelando a diversos medios y reclamos, siendo las condiciones de trabajo “una bandera movilizadora por excelencia” en toda la etapa (Jelin, 1977: 18). Era para los trabajadores una manera indirecta de renegociar sus ingresos, discutir tiempos, tareas, salubridad, normas, organización, uso y productividad de la fuerza de trabajo, etc., que suponía también discutir la gerencia del proceso laboral.

Si la cuestión de las condiciones de trabajo era el hilo que vinculaba las luchas obreras en el interior del país post Cordobazo con el siguiente auge de conflictos en las fábricas de Buenos Aires post ‘73 –muchas veces estableciéndose en franca oposición con las jerarquías sindicales y articulando formas radicalizadas de protesta como las ocupaciones de fábricas o las huelgas salvajes-; con una ideología y dinámica diferente –como mencionamos se dio sin acción directa y sin enfrentarse al aparato sindical por cuánto fue éste el promotor principal del proceso- aunque con el mismo objetivo de recuperar control sobre el proceso de trabajo, tenía lugar la experiencia que aquí nos interesa analizar. A pesar de estos contrastes, la misma puede –y debe- ser pensada en ese marco de disputa del poder al interior del espacio laboral y en las discusiones teóricas y políticas a que ello daba lugar<sup>21</sup>.

Retomando el análisis de la revista *Pasado y Presente* y refiriéndose específicamente a SEGBA, E. Jelin precisa la diferencia de ésta respecto del proceso general ya que allí se evidenciaba “la

---

<sup>20</sup> Algunos de estos proyectos pueden consultarse en Taccone (1976: 145-149). Para un listado de participación en empresas públicas y privadas como de reparticiones del Estado a nivel nacional entre 1973 y 1976, véase Delfico (1986: 148-152).

<sup>21</sup> Por ejemplo, hacia mediados de 1973, la revista *Pasado y Presente* publicaba un dossier donde se abocaban a discutir teóricamente el tema del control obrero, partiendo de la observación de que, iniciado el tercer gobierno peronista, crecían las luchas vinculadas al “control sobre las condiciones de trabajo” en las fábricas junto con un componente antiburocrático que insinuaba la construcción de hegemonía obrera en un proceso revolucionario.

aplicación de los mecanismos ‘modernos’ de cogestión y participación” (1977: 18-19) que se estaban experimentando en algunas empresas públicas. Cabe aclarar, sin embargo, que desde la perspectiva lucifuerista, el tema excedía el ámbito laboral. Con referencias a la exposición del papa Pablo VI en el 50º aniversario de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y en relación al debate sobre la socialización mencionado en la introducción de este artículo, sostenían:

Es que el tema de la participación obrera en la gestión empresarial, reconoce fundamentos que se extienden mucho más allá del ámbito del trabajo; hoy se la concibe como una de las formas fundamentales para la obtención de una auténtica socialización del poder, como uno de los instrumentos básicos para lograr que el hombre –cada vez más sometido a tareas despersonalizadas y totalmente desprovistas de creatividad- acceda a los niveles de conducción capaces de integrarlo a la comunidad de la que él forma parte<sup>22</sup>.

Enfocándonos entonces sobre LyF y reconociéndole una trayectoria singular dentro del contexto descripto, es que nos interesa observar cómo se fue construyendo el tema de la participación y gestión sindical entre sus bases y cuadros. Los espacios de formación constituyeron una acción sindical clave en tal sentido, que ayudan a comprender cómo se llegó a la gestión de la empresa estatal de electricidad y en qué medida se pusieron en práctica mecanismos de democratización del poder.

### 3. Formación para la participación sindical

En este apartado nos dedicaremos a reseñar cómo el sindicato acompañó de un modo sistemático su preocupación por la participación en la gestión con prácticas formativas, por cuanto trabajadores y militantes debían capacitarse a fin de contar con las herramientas adecuadas que les permitiesen discutir y exigir su lugar en las distintas esferas de toma de decisiones. Dada la prolífica actividad educativa que LyF desarrolló con una perspectiva integral, aquí limitaremos las referencias a aquellas explícitamente vinculadas al tema de la participación sindical y a los modelos de gestión posibles, sin detenernos tampoco en las abundantes páginas escritas al respecto en la publicación *Dinamis*, en sus distintos formatos.

Fue el propio LyF quien estableció una clasificación entre cuatro tipos de formación, según sus modalidades y funciones. Entre ellas estaba “la formación para la conducción de las empresas y del estado”, correspondiente a una etapa de su desarrollo en la que los sindicatos “apuntan a participar políticamente a través de la autogestión empresarial y en la gestión de gobierno” (SLyF CF, 1974a: 5)<sup>23</sup>. En esta perspectiva, se creó en 1962 el Instituto de Capacitación Sindical (ICS), dependiente del Departamento de Capacitación Sindical dentro de la Secretaría de Cultura. Desde entonces se ocupó de la formación política y sindical de los afiliados, enfocándose en particular en los cuadros medios y militantes con la meta de proyectarlos hacia los niveles de conducción, buscando condensar una serie

---

<sup>22</sup> Revista *Dinamis*, Año III, N°33, junio de 1971, p. 10.

<sup>23</sup> En la misma línea, en un proyecto que LyF aportó a la Confederación General del Trabajo (CGT) proponía la creación de una Universidad Sindical cuya función sería “formar a los trabajadores para la conducción gremial y para su participación en las decisiones empresarias y del Estado” (SLyF CF, 1974a: 43). Si, como denunciaban, “lamentablemente las universidades nacionales, por su cuño individualista liberal, se han caracterizado por formar ‘patrones’”, correspondía a la CGT “formar, como técnicos y profesionales, a miembros de sus propias organizaciones”. Revista *Dinamis*, Año VI, N°63, diciembre de 1973, p. 50. En uno de los trayectos formativos propuestos, el ‘Curso Superior de Formación Sindical’, se abordaría la “Teoría de la Participación, Cogestión y Autogestión Empresarial y Política”, mientras que en el ‘Curso Intensivo para Dirigentes’, retomando una actividad similar ya realizada en LyF, se programaba trabajar sobre los siguientes temas: “*La economía nacional y las relaciones de los trabajadores con la gestión de la empresa. Análisis global de la estructura económica argentina. Modos de gestión en la empresa privada y en la empresa pública. Modelos y experiencias nacionales y extranjeras en materia de planificación y organización empresarial. Pautas para la elaboración de un proyecto nacional de participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*” (SLyF CF, 1974a: 44 y 46).

de elementos en función de las nuevas necesidades del “sindicalismo moderno”. El futuro dirigente debía interesarse “por la interpretación de los fenómenos económico-sociales de nuestra época” a fin de “orientar la participación de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas nacionales” (SLyF CF, 1969-1970: 9), y contar con “una conciencia nacional, auténticamente moderna y dinámica... [que] tenga a su vez un amplio y conciso contenido humano y social” (SLyF CF, 1967-1968: s/n). Hacia allí apuntaron sus actividades, entendiendo que la formación era un derecho de los trabajadores al que el sindicato debía atender, pero también una obligación que cada uno debía asumir personalmente.

Entre la multiplicidad de instancias formativas, la principal fue el ‘Curso Básico de Capacitación Sindical’, definido como “el fundamento sólido de toda la estructura del Instituto”<sup>24</sup>. Además de las materias del programa, se ofrecían conferencias y mesas redondas con debates sobre problemáticas de actualidad, se realizaban visitas a lugares de trabajo y proyecciones audiovisuales sobre temas políticos, sociales y económicos. A fin de ampliar los destinatarios, otras instancias replicaban, aunque con una duración mucho más acotada, los contenidos desarrollados en este Curso Básico<sup>25</sup>. De modo complementario para quienes ya habían atravesado por el mismo, algunos años se dictaron ‘Cursos para egresados’ o ‘Cursillos especiales’, los que buscaban profundizar la capacitación en aspectos de la gestión y vida sindical, así como ofrecer nuevos insumos de análisis histórico y político coyuntural.

A lo largo de los años, aunque con distintos énfasis, se puede observar una preocupación por articular en la formación aspectos gremiales, socio-económicos, técnicos, y también político-culturales, que tendieran a dotar de herramientas a los trabajadores para su involucramiento activo en la toma de decisiones, ya sea en el sindicato, en su espacio laboral, o en un plano gubernamental. Cabe destacar que la apelación a los aportes que podían proveer las ciencias sociales fue una constante, como la articulación de vínculos con técnicos o expertos de dichas áreas -muchos de ellos docentes del Instituto- dispuestos a aproximar al mundo sindical la producción proveniente de ámbitos académico-científicos. Su contribución a la práctica sindical era directa: “Indudablemente la capacitación cumple en el movimiento obrero un rol importante, que permite por medio del estudio de las Ciencias Sociales un esclarecimiento total y actualizado, que luego se efectiviza en la conducción y dirección de sus cuadros orgánicos” (SLyF CF, 1971: 6). A continuación presentaremos aquellos programas y materias que introdujeron la temática de la participación en términos más general, para detenernos en aquellos que exploraron contenidos y debates relacionados con los modelos de gestión disponibles<sup>26</sup>.

El ‘Curso Básico de Capacitación Sindical’ del ICS duraba dos años, organizándose en dos niveles de cuatro meses en promedio. En general y hasta el año 1971, aunque la cantidad de materias como sus nombres y los docentes que las dictaban fue sufriendo modificaciones, podemos decir que existía un bloque de asignaturas que hacían a la comprensión del proceso histórico argentino y su estructura económico-social contemporánea (como Historia Argentina; Estructura económica argentina; Estructura social argentina; Estructura o instituciones políticas; Geografía económica argentina), y otras que brindaban datos y análisis sobre la coyuntura internacional (Política internacional; Política latinoamericana). En menor medida se ofrecían herramientas teóricas (las materias fueron desde Doctrinas sociales comparadas y Economía política o Planificación económico-social hasta Análisis de la Doctrina Social de la Iglesia). Otras clases remitían a una profundización del conocimiento de su rama productiva (como Industria eléctrica o Desarrollo eléctrico nacional); mientras que un amplio conjunto de materias estaban vinculadas al quehacer gremial (Estructura sindical; Servicios sociales sindicales; Previsión social; Derecho del trabajo, Convenio Colectivo de Trabajo, Oratoria), atendiendo también a la historia o contemporaneidad del movimiento obrero en

---

<sup>24</sup> *Dinamis Interno*, Año VII, N°227, 31/10/73, p. 34.

<sup>25</sup> Se trataba de las ‘Jornadas Básicas’ y los ‘Cursillos Intensivos’ realizados en las distintas Subsecretarías de zona, los ‘Cursos intensivos para delegados’, entre otras.

<sup>26</sup> Para la estructura de funcionamiento, desarrollo completo de contenidos y programas del ICS como el proyecto de educación integral de LyF véase (XXXX).



clave sociopolítica (Movimiento obrero; Sindicalismo o Conducción Sindical; Sindicato y Política)<sup>27</sup>. En este amplio panorama, las referencias explícitas en los programas a la cuestión de la participación de los trabajadores son escasas, estando más bien ocupados en una problemática más amplia, la del desarrollo y la planificación económico-social, que atravesaba a varias materias. Más puntualmente, dentro de la asignatura Industria eléctrica uno de los puntos analizados era “la participación obrera en la cogestión de la Empresa. Planificación” (SLyF CF, 1967: 7) y en Conducción sindical se hablaba de “La función del Sindicato en la comunidad, la participación del trabajador en la gestión de empresa”<sup>28</sup>.

Un hecho a destacar es que en 1970 se creó un ‘Equipo de Trabajo’<sup>29</sup> sobre “Participación de los trabajadores en las decisiones de las empresas”<sup>30</sup>, que contó con la colaboración del Centro de Estudios Económicos y Sociales (CEES) -dependiente de la Secretaría General Técnica<sup>31</sup>- y el asesoramiento del entonces docente del ICS, Julio C. Neffa (SLyF CF, 1969-1970: 10)<sup>32</sup>. Este Equipo pretendía analizar “los orígenes de las experiencias, de las instituciones creadas, las formas de elección de los representantes, el funcionamiento del sistema y los problemas que se plantean en la actualidad” tomando distintos casos: “A) Países Socialistas (Yugoslavia. Argelia, Polonia, etc. B) Países con Economía de Mercado (Japón. Gran Bretaña. Francia. Alemania occidental. España. Estados Unidos. Países Escandinavos, etc. C) Argentina (Antecedentes históricos. La participación obrera en la industria eléctrica del Gran Buenos Aires y otros sistemas). D) Experiencias Latinoamericanas (Perú, Chile, Bolivia y Brasil)” (SLyF CF, 1971: 25).

A partir de 1972 comenzaría a aparecer más claramente en los distintos eventos del ICS la cuestión de la participación y gestión de los trabajadores en las empresas. En el extenso programa<sup>33</sup> del Curso Básico se estudiaba, en el primer nivel: Organización sindical; Técnica de la comunicación y dinámica de grupos; Historia política, social y económica argentina; Sociología y estructuras sociales argentinas; Historia del movimiento obrero internacional y americano; Historia del movimiento obrero argentino; Derecho del trabajo y previsión social; Política económica; Política energética; Ciencia política e historia de las ideas políticas. Mientras que el segundo nivel versaba sobre: Economía y planificación social; Geografía económica argentina; Estructura económica argentina; Estructuras políticas argentinas; Política internacional y latinoamericana; Seguridad industrial; Industria y desarrollo eléctrico; Conducción sindical; Participación, cogestión, autogestión.

---

<sup>27</sup> Presentamos una síntesis de los distintos programas en función de los núcleos comunes. Cabe aclarar que no todas las materias mencionadas se dictaron a la vez, y que otras no han sido listadas.

<sup>28</sup> SLyF CF, *Dinamis Quincenal*, Año IV, N°186, Buenos Aires, 20/05/1970, p. 32.

<sup>29</sup> Estos funcionaron como instancias para profundizar los conocimientos adquiridos en el ICS, donde tanto estudiantes como egresados de los Cursos Básicos realizaban tareas de recolección de datos a fin de elaborar distintos tipos de estudios e informes que sirvieran al gremio.

<sup>30</sup> Posteriormente aparece con la denominación: “La participación de los trabajadores en la conducción de las empresas” (SLyF CF, 1971: 25)

<sup>31</sup> Esta Secretaría se creó pues el reclamo de participación los obligaba a transitar el camino “de la *investigación técnica y científica*, utilizada como instrumento al servicio de la masa de trabajadores y del pueblo”. Revista *Dinamis*, N°137, noviembre 1967, resaltado en original. La política de investigación e información del CEES, fundamentalmente a través de su publicación mensual *Sinopsis Económica*, muestra la preocupación y el interés de la conducción lucifercista por mantener al gremio actualizado en temáticas socioeconómicas y con herramientas científico-técnicas.

<sup>32</sup> Contemporáneamente dictó materias y/o conferencias sobre: Evolución del sindicalismo, Desarrollo Económico Argentino, Economía Social Argentina. En un estudio realizado en esta época, Neffa afirmaba que en la Argentina la participación en las empresas se daba de manera “institucionalizada” y “de hecho”. Con esta última hacía referencia a aquella que era canalizada a través de las Comisiones Internas (de trabajo, de gestiones o de reclamos). Respecto de la primera menciona el caso de los trabajadores de la industria eléctrica, quienes a través del sindicato de Capital habían logrado participar en la dirección de las empresas desde 1964 a través de la figura de los Directores Obreros (Neffa, 1970: 204 y 209).

<sup>33</sup> Reproducimos el correspondiente al Ciclo 1973. Con algunos cambios de nombres o fusiones/divisiones de asignaturas, los programas son muy similares, aunque no idénticos. En 1974 se reorganizaron las materias en cinco áreas: Política, Economía, Sindicalismo, Sociocultural, Recursos naturales y energía.

De la mano del proceso de autogestión iniciado en SEGBA, las temáticas vinculadas a la participación de los trabajadores reaparecerán más directamente articuladas al ámbito de la empresa, y más específicamente atadas a la discusión sobre modelos de gestión. Por ejemplo, la materia Participación, Cogestión, Autogestión, que no figuraba en el programa de 1972, pasó a ser un ‘Seminario intensivo’ de un día en 1973, dónde se trataban los puntos: “Participación. Cogestión. Autogestión. Socialismo Nacional” (SLyF CF, 1973: 37). Al año siguiente –Ciclo 1974– se convirtió en dos materias (incluidas dentro del área de Sindicalismo) con un extenso programa que vale la pena reproducir. Los temas abordados en el primer nivel eran:

1. La sociedad actual. 2. Sus frustraciones. 3. La necesidad del hombre protagonista. 4. Hacia una sociedad solidaria justicialista. Diferencias con la sociedad Capitalista y Marxista. 5. Nuestro País dentro de la Sociedad Actual. 6. El Movimiento Obrero Argentino. Breve Reseña Histórica para ubicarlo en la situación actual. 7. La reforma de las estructuras de poder. 8. La reforma de las estructuras de la Empresa. Participación; Cogestión; Autogestión. 9. La experiencia en Luz y Fuerza; La experiencia en SEGBA. (SLyF CF, 1974b: 15).

Mientras que durante el segundo nivel se analizaba:

1. Conceptos básicos y generales de la participación: a) Participación en los beneficios; b) Participación en la propiedad; c) Participación en lo social; d) Participación en la política de personal; e) Participación en la información; f) Participación en la decisión de las tareas personales; g) Participación en la gestión de la empresa. 2. El Sindicalismo. Su acción y reformas de las estructuras del poder. 3. Luz y Fuerza y la experiencia de SEGBA (SLyF CF, 1974b: 25).

Otras asignaturas tocaban la temática. Uno de los puntos trabajados en las clases de Economía y planificación social al estudiarse la relación capital-trabajo, era la “Solución de la comunidad organizada. La empresa comunitaria como realización de la plena participación” frente a la “actitud capitalista” y la “posición reformista” (SLyF CF, 1974a: 34). A su vez, en Industria y desarrollo eléctrico se proponía reflexionar sobre el “Futuro de las empresas eléctricas y la participación: autogestión” (SLyF CF, 1974a: 37). La materia Planificación socio-económica, por su parte, iniciaba analizando los elementos componentes del proceso de planificación (quién, qué, cuándo, dónde y cómo se planifica), luego exploraba los niveles de planificación (político, económico, social y cultural), para llegar a plantear la discusión “planificación central versus libre juego de fuerzas”, continuaba analizando el papel del Estado y, finalmente, incursionaba en un “caso concreto de planificación. SEGBA como empresa del estado argentino y su proceso de autogestión” (SLyF CF, 1974b: 23).

No por casualidad se había anunciado que el Ciclo 1974 había sido estructurado “en torno al tema central ‘La participación de los trabajadores’” (SLyF CF, 1974b: 10). Por fuera del ‘Curso Básico de Capacitación Sindical’, las temáticas se replicaban para nuevos destinatarios y en localidades específicas. En los ‘Cursos para Dirigentes Sindicales’ (tanto los intensivos como los especiales), entre los temas abordados en una de las jornadas figuraba “Energía eléctrica: Cogestión. Autogestión” (SLyF CF, 1974b: 29), mientras que en los ‘Cursos Intensivos para Delegados’ se analizaron los siguientes tópicos, comprendidos en el eje Economía y planificación: “La propiedad; La empresa comunitaria. Participación: Cogestión, Autogestión; Planificación de la economía y el ordenamiento gremial”, y en el eje dedicado al Desarrollo eléctrico reflexionaban sobre “El futuro de las empresas eléctricas y la participación”. En los ‘Cursos para las Subsecretarías zonales’, hubo mesas redondas dedicadas a discutir en torno a “La participación obrera en las empresas”. De igual modo, varias de las ‘Jornadas Básicas’ (destinadas a delegados, subdelegados y militantes de distintas zonas y secciones de trabajo) tuvieron entre las charlas y conferencias algunas dedicadas a formarse en torno a las siguientes cuestiones: “Despegue económico: Capital y trabajo. Sus relaciones; El capitalismo; Modelos de desarrollo económico; La participación en la empresa comunitaria. Cogestión.

Autogestión.” (SLyF CF, 1974b: 29-30). También hubo ‘Seminarios’ de profundización para quienes ya había realizado el Curso Básico, como el que se abocó a las relaciones entre: “Participación – Cogestión – El proyecto político justicialista” (SLyF CF, 1974b: 29). Sumado a ello, a partir de 1973 se impartieron cursos sobre Autogestión en la empresa SEGBA. El asunto llegaba también al Instituto Femenino Sindical, donde en agosto de 1975 se realizaron una serie de conferencias sobre “el papel de la mujer trabajadora en dicho proceso de participación”<sup>34</sup>.

Como se puede advertir, si bien la cuestión de la participación en la gestión fue una constante a lo largo de la formación en LyF, tanto el tema como la dinámica se puntualizan y profundizan en el contexto de la experiencia práctica. Resulta interesante relacionarlo entonces con un proceso formativo del cual LyF fue activo promotor, y que se desarrolló en otro momento histórico en donde el poder al interior del espacio laboral se puso en disputa: las ocupaciones fabriles que tuvieron lugar en el marco del Plan de Lucha de la CGT de 1963-1965. Desde sus inicios se reclamó la participación obrera en las esferas de conducción o dirección, y aquí también, las actividades de formación acompañaron dicho proceso.

Efectivamente, los primeros años del ICS coincidieron con la creación del Instituto de Capacitación y Formación Social Sindical (ICFSS) de la CGT -normalizada en 1963- en el cual, como dijimos, LyF estuvo directamente involucrado. No por casualidad el responsable de la Secretaría de Prensa, Cultura, Propaganda y Actas de la Confederación a cargo de dicho Instituto fue el dirigente lucifuerista Luis Angeleri, y varios de los profesores provenían del ICS. En la misma sintonía que aquel, aquí el eje de intervención fue la preparación técnica y política de los cuadros sindicales. Se buscaba “obtener en poco tiempo un plantel extraordinario de compañeros capaces de asumir puestos de dirección y gobierno en cualquier momento”<sup>35</sup>. Estructurado de modo similar, el núcleo estuvo puesto en los ‘Cursos de Conducción Sindical’, a los que acompañaban otros seminarios y actividades.

El tema de la cogestión obrera apareció de modo reiterado en el ICFSS, por ejemplo, en el marco del ‘Ciclo de Conferencias’ que acompañaba al mencionado Curso -charlas que eran reproducidas para un público más amplio a través de las páginas del *Boletín Semanal*, órgano de la CGT-. Allí, en septiembre expuso el agregado alemán sobre la siguiente temática: “Obreros y empleados, su coparticipación en la República Federal Alemana”<sup>36</sup>. Pocos meses después se llevó a cabo la disertación “Una experiencia de cogestión en la Argentina”<sup>37</sup>, a cargo del abogado José Terza, quien definió la cogestión como una herramienta de pacificación en un contexto de crisis social –en referencia al Plan de Lucha en marcha-. El integrante de la Comisión jurídica de la CGT desarrolló la experiencia de la Alemania Occidental de inicios de los años ’50, particularmente en sus aspectos legales; luego argumentó que la Constitución Nacional Argentina amparaba la coparticipación obrera en la gestión, y describió una experiencia de cogestión reciente desarrollada en una fábrica metalúrgica de la Capital Federal donde se había puesto en práctica -con adaptaciones- dicha legislación europea.

La cuestión también fue debatida en términos más amplios a partir de la presentación –siempre en el marco de dichas conferencias- de Jorge Viteli, representante de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), invitado a hablar sobre “El desarrollo económico y social y la participación de las organizaciones sindicales”<sup>38</sup>, como en ámbitos más extendidos, siendo un ejemplo las ‘Jornadas Económicas’ impulsadas por la CGT en 1963, donde se analizaron casos como los de Suecia, Alemania y Checoslovaquia, países en los que “es normal que la representación obrera participe en todos los niveles de la conducción”<sup>39</sup>.

---

<sup>34</sup> *Dinamismo Interno*, Año VIII, N°243, septiembre 1975, p. 27.

<sup>35</sup> CGT, *Boletín Informativo Semanal*, Buenos Aires, N° 26, 9 al 15 de agosto 1963, p. 10.

<sup>36</sup> *Boletín Informativo Semanal*, N° 25, 2 al 8 de setiembre de 1963, pp. 2-3 y 5.

<sup>37</sup> *Boletín Informativo Semanal*, N° 72, 27 de julio al 2 de agosto de 1964, pp. 4-11 y 14-15.

<sup>38</sup> *Boletín Informativo Semanal*, N° 34, 4 al 10 de noviembre de 1963, pp. 4-12.

<sup>39</sup> *Boletín Informativo Semanal*, N° 29, 30 de setiembre al 6 de octubre de 1963, pp. 8-9.

Ya posteriormente al proceso de ocupaciones masivas, en septiembre de 1965, entre los ‘Seminarios Especializados’ dictados en el ICFSS se desarrolló uno titulado Economía de la empresa y cogestión, dictado por el docente J.C. Neffa, y destinado a los egresados de los Cursos de ‘Conducción Sindical’ y de ‘Auxiliar Social Sindical’ de los años anteriores. A lo largo de un mes, el programa a estudiar era el siguiente:

1. *La empresa moderna*. Descripción de la empresa moderna en el sistema capitalista desde los puntos de vista económico, humano, técnico, jurídico y de la seguridad social. Evaluación de esa realidad. 2. *La empresa reformada*. Descripción de la empresa reformada. Derechos del trabajador en la empresa: participación en el poder, participación económica. 3. *La cogestión*. Terminología y concepto. Métodos para la codeterminación. Contenido de la cogestión. Función de los sindicatos. Dos modelos de cogestión: en Alemania Occidental y en Yugoslavia. 4. *La cogestión en la Argentina*. Experiencias de cogestión en el país. La Constitución Nacional. Los convenios colectivos. Proyectos de Ley. 5. *Formas de participación*. En general: planificación del mercado, legislación, reglamentos, problemas que se plantean. En particular y respecto de nuestro país (CGT, 1965: 2).

El trabajo final de este Seminario consistía en la elaboración por parte de los asistentes de las bases para un proyecto de ley sobre cogestión. Como puede advertirse, los dos principales faros de referencia a escala internacional ya aparecían como modelos a observar en detalle. A ambos países se viajó a conocer las experiencias de primera mano. Algunos dirigentes gremiales que ya habían realizado los Cursos viajaron en abril de 1964 a Alemania “con el fin de interiorizarse de diversos problemas laborales, entre ellos los de cogestión de las empresas”<sup>40</sup>; mientras que hubo “también muchos sindicalistas argentinos que fueron a Yugoslavia”, ya que como forma de socialismo no soviético, “despertaba mucha simpatía”<sup>41</sup>.

Finalmente, aunque aquí no nos hemos detenido en ello por cuestiones de espacio, es importante señalar que más allá de las instancias formalizadas de formación que ofrecía el ICS, el tema que aquí nos interesa era objeto de debate a través de la amplia cobertura que se le daba en las distintas publicaciones de LyF. Resulta significativo, para pensar la articulación que los lucifercistas hacían entre participación y formación y la importancia que daban a esta última, traer a colación dos ejemplos en que la mirada sobre experiencias de participación sindical en otros países se posó directamente en la perspectiva pedagógica que las atravesaba. Uno de ellos refiere a Francia y el otro a Yugoslavia. En 1971, cinco dirigentes lucifercistas realizaron una gira por Europa a fin de conocer distintas experiencias de participación de primera mano. Interesados por las actividades formativas que impulsaban las organizaciones sindicales en los distintos países visitados, pusieron en circulación dicha información en varios informes escritos en *Dinamís*, destacando la atención que le dedicaban las tres centrales sindicales francesas<sup>42</sup>. Un tiempo antes, en una extensa nota escrita por J.C. Neffa luego de un viaje a Yugoslavia en la que se explicaban los mecanismos y logros de su modelo de autogestión, el sociólogo enfatizaba el rol jugado por el aspecto educativo:

Como causa, y al mismo tiempo como consecuencia de este proceso, la educación obrera ha adquirido una importancia fundamental. En pocos países del mundo existen universidades obreras como las que funcionan en Yugoslavia, dotadas de los medios más modernos desde el punto de vista pedagógico y científico, y funcionando estrechamente con las empresas, con los sindicatos y con los organismos de autogestión. Esas altas casas de estudio no solo tienen a su cargo la formación de la mano de obra especializada y semicalificada, sino que preparan a los representantes obreros para el ejercicio de sus funciones directivas, dándoles la posibilidad de ampliar sus conocimientos en materia profesional, administrativa y económica. A nuestro

<sup>40</sup> Comunicado de Prensa N° 385, Buenos Aires, 3 de abril de 1964.

<sup>41</sup> Entrevista a Julio Neffa (CABA, agosto 2011).

<sup>42</sup> Véase *Dinamís Quincenal*, Año V, N° 205, 27/10/1971.

entender, el desarrollo de la educación obrera es una de las claves para entender el relativo éxito del sistema de autogestión, y el progreso constante que se observa en la economía yugoslava<sup>43</sup>.

Tanto la mirada alerta a la matriz educativa en que se sostuvieron otros proyectos de participación, como el antecedente del ICFSS en el que estuvo directamente involucrado, nos permiten terminar de componer una imagen sobre el sistema pedagógico de LyF, en donde el tándem formación y participación parece reforzarse en momentos en que la práctica formativa se ubica como parte y compañía una dinámica conflictual o experiencia específica. Volviendo sobre el ICS y a modo de síntesis, remarquemos que en tanto aportaba insumos técnicos, teóricos y políticos, sostuvo y nutrió los debates previos sobre participación como la experiencia concreta de autogestión en SEGBA. El recorrido por sus aulas muestra que el hilo conductor que fue la preocupación por la cuestión de la participación de los trabajadores en las distintas esferas de poder se engrosa a medida que la marcha de la gestión sindical en la empresa así lo requiere y, como veremos a continuación, también se tensa.

#### 4. La práctica de (auto)gestión

LyF entendió que en SEGBA se jugaba el futuro del movimiento obrero. Al mes de iniciarse el proceso de autogestión, se publicó en la revista de circulación interna del sindicato una nota que daba cuenta del desafío de combinar, en la práctica, su propio recorrido y planteamientos en torno a la participación y democratización del poder, las experiencias anteriores de los trabajadores a escala internacional –aquellos insumos adquiridos y reflexionados en las aulas del ICS pero también en viajes o a través de las lecturas de *Dinamis*-, con la idiosincrasia y contexto local, entendiendo que la convicción de “hacer una revolución, en serio”, suponía encararla “en el campo de la reforma del poder económico”<sup>44</sup>. Si bien el repaso por las actividades formativas de LyF realizado en el apartado anterior permite advertir como constante su preocupación por el tema de la participación y gestión sindical, evidencia también que no había una clara definición en torno a modelos, concepciones y orientaciones; el entramado era más bien complejo y polifónico. A fin de iluminar este último aspecto, a continuación, nos focalizaremos en cómo los lucifuercistas ejercieron la “autogestión” a partir de 1973. Realizaremos una breve mención a la experiencia en marcha observando la forma y contenido que asumió, intentando despuntar el sentido plasmado en la práctica de gestión en SEGBA, como las articulaciones y tensiones respecto de las preocupaciones e intereses que nutrieron el proceso formativo que la acompañó.

Como mencionamos, el proceso en SEGBA tuvo distintas etapas. En un primer momento se crearon una serie de instancias paralelas a las ya existentes, con la idea de que paulatinamente estas últimas fueran reemplazadas. Inicialmente de carácter consultivo, se pensó esta primer etapa como una de aprendizaje de la autogestión, para “esclarecer y movilizar” (Taccone, 1976: 217)<sup>45</sup>. El organismo clave fue el Comité de Autogestión<sup>46</sup>, dependiente del Directorio y cuya función formal era asesorar al vice en tanto responsable ejecutivo de la firma, aunque por allí pasaban las definiciones estratégicas de la empresa<sup>47</sup>. De dicho Comité dependían además tres Servicios, uno Administrativo, otro dedicado al

---

<sup>43</sup> Revista *Dinamis*, Año II, N°22, julio de 1970, p. 46.

<sup>44</sup> *Dinamis Interno*, Año VII, N°224, 20/07/73, p. 7.

<sup>45</sup> Ambas acciones se conjugaban en “un solo proceso indivisible. Un esclarecimiento que no moviliza es un intelectualismo que no vale nada. Por otra parte, una movilización no esclarecida, es decir, que no conoce con claridad sus objetivos y sus medios, no tiene futuro” (Taccone, 1976: 217).

<sup>46</sup> Lo integraban el presidente y vice de SEGBA, tres representantes de LyF, otros tres por la Asociación del Personal Superior de SEGBA (APSS) y uno por la Asociación de Profesionales del Arte de Curar (APAC), además de un Secretario de coordinación y enlace con voz pero sin voto. Los miembros por parte del primero fueron Hugo Antonio Caruso, Alberto Delfico y Delmiro Moret (luego reemplazado por Roberto Noreña).

<sup>47</sup> Según Graziano, esta estructura se asemeja por su forma de funcionamiento –no en cuanto a su composición–

Desarrollo e Investigación para la Autogestión<sup>48</sup>, y un tercero encargado de las Comunicaciones para la Autogestión<sup>49</sup> (Vilas Figallo, 1974: 7-8). El Comité de Autogestión debía a su vez “promover y canalizar la iniciativa y creatividad” de las comunidades tanto de trabajo como de usuarios, con el objetivo de llegar a la elaboración conjunta de un modelo de autogestión que atendiese a las características políticas y socioeconómicas de la Argentina (SEGBA, s/f: 16). En este camino, la formación reaparece en un lugar prioritario, ahora a ser desarrollada también dentro de la empresa, a fin de avanzar hacia una participación consciente. Según Taccone, a lo largo de los tres años que duró la autogestión más de 5000 trabajadores asistían anualmente a los cursos ofrecidos para los distintos niveles (1976: 46-47). El Comité de Autogestión vehiculizó sus actividades a través de Mesas de Trabajo de Autogestión. De carácter consultivo, éstas se componían al menos por un trabajador, su superior inmediato y el delegado gremial correspondiente, quienes arrimaban sus propuestas al primer organismo<sup>50</sup>.

A poco de cumplirse un año de su inicio, en mayo de 1974 se dio paso a una segunda etapa, en la cual se reconocieron e incorporaron institucionalmente las estructuras creadas<sup>51</sup> a la vez que se buscó profundizar los mecanismos de participación. Cada una de las seis Gerencias también incorporó un Consejo de gerencia que cumpliendo un rol análogo al del Comité de Autogestión, asumía las funciones que solían estar en manos de los funcionarios; lo mismo ocurrió al nivel de las Secciones desde fines de ese año. Todos los cargos –en el Comité de Autogestión, en los Consejos de Gerencia y de Sección- además, pasaron a ser definidos en elecciones por los trabajadores. Preocupados por incorporar también a la Comunidad de usuarios, estos últimos ingresaron en los Consejos de Sucursales, representados por miembros de los Consejos Vecinales y Deliberantes<sup>52</sup>. Todas estas instancias no funcionaban por votación sino por consenso.

Destaca, de conjunto, el rol central de la organización sindical tanto en el impulso de la experiencia como en el entramado de los distintos mecanismos de participación. Señalemos también que hubo un marcado control de los mismos, donde si bien los trabajadores no encontraron trabas formales a su participación, si vieron limitadas sus posibilidades de intervenir hacia arriba; vale decir, que ganaron un espacio más bien en términos deliberativos que decisionales.

Además de los canales recién descriptos existieron múltiples instancias assemblearias, lo cual iba unido al hincapié que la dirigencia de LyF hacía en el mantenimiento de una constante autocrítica y

---

al sistema de doble directorio (de supervisión y de gestión) utilizado en la Alemania Federal (1989: 89).

<sup>48</sup> Conocido como D.I.A., estaba integrado por ocho profesionales (psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, abogados e ingenieros). Su finalidad era “aportar los elementos teóricos, metodológicos y técnicos que permitan al Comité de Autogestión cumplimentar los objetivos propuestos” (Vilas Figallo, 1974: 7). Entre sus funciones, estaban las de “llevar adelante el Plan de Esclarecimiento aprobado por el Comité de Autogestión”, sintetizar y elaborar información (tanto de la propia como de otras experiencias) que sirva para profundización y mejoramiento del proceso (Vilas Figallo, 1974: 7-8). Para ello organizó diversos encuentros para evaluar la marcha de la empresa y seminarios de formación sobre participación para los distintos niveles, entre otras actividades (Taccone, 1976: 216).

<sup>49</sup> Su actividad fue prolífica. Además de folletos y revistas, cabe destacar los “Cinetestimonios de la autogestión” realizados por el cineasta Nemesio Juárez. El primero, filmado principalmente en una obra en construcción en 1973, daba cuenta de los avances en la “Sección Obras” a partir de entrevistas a varios trabajadores, quienes se refieren a las distintas instancias de participación mencionadas en el cuerpo del texto, en particular las Mesas de Trabajo.

<sup>50</sup> Durante 1973 se organizaron 81 Mesas (Graziano, 1989: 90).

<sup>51</sup> El Comité de Autogestión absorbió las funciones ejecutivas de la vicepresidencia, y el sindicato duplicó su representación en el mismo.

<sup>52</sup> En esta línea se suplantó la Subgerencia de Relaciones Públicas por la de Relaciones Comunitarias, la que tuvo a su cargo una fuerte política comunicacional, entre otras actividades. Al respecto es sugestivo el título del apartado referido a este cambio en uno de los folletos editados: “No más Public Relations” (SEGBA, s/f: 33-35).

ejercicio reflexivo<sup>53</sup>. Es posible rastrear parcialmente esta práctica entre el conjunto del gremio a través de la prensa sindical. Efectivamente, se realizaron dos Asambleas de la Autogestión, con representación de todos los sectores de la empresa, a inicios de 1974 y fines de 1975 respectivamente. En general, la dinámica de estos espacios muestra que el balance de lo realizado llevaba a ajustes y modificaciones en la estructura organizativa como en la planificación de la etapa siguiente. Aunque las resoluciones apuntaban a cuestiones pragmáticas pertinentes a la gestión técnica de la empresa, sin explicitar definiciones políticas ni ideológicas, algunos relatos permiten advertir que existía cierto nivel de debate y autocrítica:

Y el gremio, puesto en el camino del cambio, ha demostrado no sólo madurez para encararlo, sino imaginación para interpretarlo. Lo demostraron nuestros delegados en las jornadas de autogestión celebradas apenas hace un mes en el teatro San Martín; cuando con madurez y llamativa sinceridad hicieron la autocrítica del proceso. No se limitaron a señalar trabas o errores de otros sectores, sino que dijeron cosas tan serias, tan importantes como 'la de poner más honestidad en nuestros actos, o aceptar con dignidad los errores propios y de organización que nos marca la base, o corregir actitudes, dejando de lado apetitos personales y/o sectoriales'<sup>54</sup>.

Al nivel de los cuadros a cargo, se advierte un esfuerzo por avanzar en la dinámica autogestionaria con el acompañamiento consciente del conjunto de los trabajadores "sin la influencia paternalista de unos pocos"<sup>55</sup>; rescatando que tanto la conformación del Comité de Autogestión como de las Mesas de Trabajo en las distintas secciones "significa que el poder de imaginar, crear y gobernar en la NUEVA EMPRESA no es patrimonio de una 'elite' **SINO DE TODOS**, ejecutando así el desarrollo de las responsabilidades a todos los niveles de la Comunidad de Trabajo" (SEGBA, 1973a: 1<sup>56</sup>). Pero claramente el proceso presentaba sus dificultades y marchaba lentamente. La siguiente tira humorística sistematiza tanto las reticencias, planteos y sentires por parte de los trabajadores, como el ejercicio pedagógico por parte de la Subgerencia de Comunicaciones Internas de SEGBA destinado a "mentalizar" e incrementar los niveles de participación.

---

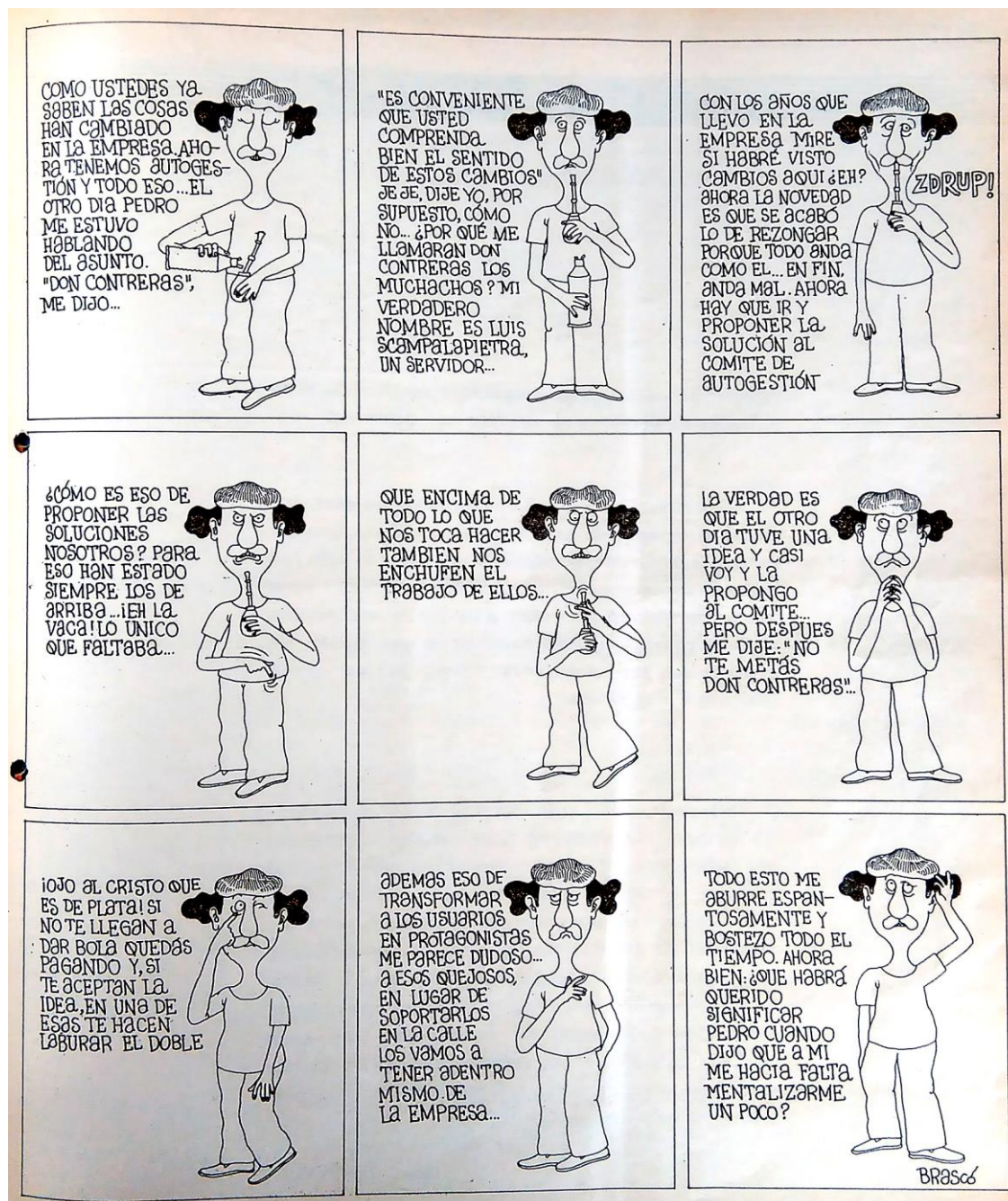
<sup>53</sup> Un extenso documento producido en mayo de 1974 da cuenta de esta actitud por parte de la dirigencia de LyF en SEGBA. Véase *Dinamis Interno*, Año VIII, N°232, 30/05/74, pp. 12-14. De hecho, desde su creación el propio Comité de Autogestión planteó entre sus finalidades "conducir el proceso de Autogestión... actuando como un organismo que mantenga un permanente espíritu de indagación, de autoanálisis y reorientación del proceso" (SEGBA, s/f: 16).

<sup>54</sup> *Dinamis Interno*, Año VII, N°230, 14/03/74, p. 4.

<sup>55</sup> *Dinamis Interno*, Año VIII, N°232, 30/05/74, p.12.

<sup>56</sup> Resaltado en original.





Fuente: SEGBA, *Energía para la liberación*, Año I, N° 1, 25/9/73, p. 11.

Lo anterior debe vincularse, a su vez, con un matiz que es importante advertir. Sin desconocer el bagaje adquirido a través de los eventos educativos realizados desde el ICS, ahora se ponía mayor énfasis en la necesidad de recuperar e incorporar los aportes “creativos” no sólo del plantel de trabajadores sino de los usuarios, en la elaboración de un modelo de gestión que debía formularse acorde a las peculiaridades nacionales. Taccone, en sus memorias, sostendría que la participación no era un punto de llegada luego de adquirir “una formación ideal global”, sino que se lograba durante su ejercicio<sup>57</sup>. Aunque dicha elaboración sobre la marcha<sup>58</sup> en conjunto con todos los actores

<sup>57</sup> “A nadar se aprende nadando, a participar se aprende participando” (Taccone, 1976: 164).



involucrados no dejó de estar acompañada de la realización de cursos para ampliar y profundizar la información disponible (Taccone, 1976: 164-172), se tensionó con ciertas búsquedas previas que, a pesar de matices en las preferencias<sup>59</sup>, postulaban la importancia de mirar lo que podían aportar otras experiencias más allá de la propia.

En otro plano, es necesario considerar el impacto del cambio de gestión en las relaciones laborales, en el control y poder de decisión sobre las condiciones y organización de las tareas en la empresa. Para ello, como señala Graziano, se deben tener en cuenta una serie de limitaciones derivadas de su carácter en tanto prestataria de un servicio público estatal. La definición de la estructura de costos e ingresos de SEGBA, su plan de inversiones, tarifas, etc., no se definían sólo puertas adentro del Directorio, por lo cual las posibilidades de una gestión autónoma se restringían a lograr una eficiencia técnica y, vinculado a ello, aparecía la cuestión de la administración de los recursos humanos (1989: 64)<sup>60</sup>. De allí que cobrara relevancia en el proceso iniciado en 1973 la modalidad de organización del personal, aunque este mismo autor sostiene que los cambios en la materia fueron superficiales, en tanto se buscó aligerar la carga laboral dando mayores prerrogativas al trabajador, pero en el marco de unas técnicas de producción y procesos de trabajo preexistentes, que no fueron revisadas durante esta etapa (Graziano, 1989: 104-105).

De hecho, la situación de los trabajadores en el piso de trabajo mejoró significativamente y como veremos, así fue percibido –tanto positiva como negativamente– por quienes conformaban las distintas categorías. Ello se debió a un crecimiento del plantel del personal, que superó los niveles del año 1966 –el de mayor cantidad de obreros y empleados– al absorber a los contratados; a una disminución de los accidentes de trabajo (de 882 a 856), en parte gracias a que se reforzaron la capacitación y políticas de higiene y seguridad (Taccone, 1976: 45-48, 219-221; Graziano, 1989: 104); todo lo cual se tradujo en el ventajoso convenio colectivo de 1975. Pero es interesante destacar que, a la par que el discurso sindical recuperaba éstas como conquistas de la gestión propia, también hacía hincapié en el aumento en los niveles de productividad, el mantenimiento del ausentismo por enfermedad en sus niveles tradicionales<sup>61</sup>, y la disminución de horas perdidas por paros o reclamos al no haberse producido conflictos gremiales generales<sup>62</sup> (Taccone, 1976: 45-48).

Lo anterior se comprende en tanto, como dijimos, era sobre estos aspectos sobre los que LyF tenía mayor injerencia y por tanto podía mostrar resultados; pero también, manifiesta que en la medida en que debía demostrar su capacidad para manejar –y mejorar– la empresa, no fue ajeno a una lógica eficientista<sup>63</sup>, cuantificada en términos de la productividad de la mano de obra. En palabras del propio

---

<sup>58</sup> Graziano desliza una crítica respecto de “la ausencia de un modelo acabado de gestión y la intención de elaborarlo sobre la marcha”, que explica por la “orientación pragmática que nutre a la propuesta de participación” (1989: 89).

<sup>59</sup> Al respecto véase XXXX.

<sup>60</sup> En este sentido, LyF no logró como tanto pregonaba influir en las políticas energéticas nacionales ni sobre los aspectos económico-comerciales de la empresa que siguieron siendo definidos por la Secretaría de Energía.

<sup>61</sup> Si bien creció levemente (5,7%) respecto de 1973, Taccone lo atribuye al desfavorable contexto general del año 1975. Cabe recordar que el ausentismo fue la forma que asumió la protesta laboral como canal alternativo de expresión del descontento frente al aumento de la represión, dadas las nuevas condiciones de estabilidad que en el sector privado garantizaba la Ley de Contratos de Trabajo (11/1974). Según J.C. Torre, ésta llegó a afectar al 20% de la fuerza laboral entre fines de 1974 y principios del año siguiente (1983: 119, 162).

<sup>62</sup> Taccone enfatiza la importancia de ese dato en el marco del deterioro salarial sufrido en un contexto inflacionario (1976: 172-173). Es necesario señalar que, si bien el número de días/hombre no trabajados por paros y huelgas disminuyó considerablemente entre 1973 y 1974, se incrementó al año siguiente (Graziano, 1989: 112) acompañando el aumento y radicalización general de la protesta obrera.

<sup>63</sup> Sintetizada en estos términos: “la única obligación para todos era, que el sistema debía demostrar desde su inicio y constantemente, que prestábamos un servicio cada día más eficiente, con costos decrecientes y la comunidad de trabajo y usuarios integrándose como protagonistas responsables” (Taccone, 1976: 164). Es necesario aclarar que, en tanto prestadores de un servicio público, la observación hacia la calidad y eficiencia del mismo siempre estuvo presente en el gremio, en esta época expresada como “eficiencia para la reconstrucción y

Taccone: “A simple vista podrá observarse el aumento de la productividad comparando el crecimiento del personal y los otros valores” (1976: 219). Según los datos que éste ofrece, mientras que entre 1973 y 1975 el personal ocupado había aumentado 1,8%, las cifras que dan cuenta de la labor por éstos realizada superan ampliamente dicho porcentaje: 7,5% creció la cantidad de usuarios que eran atendidos, 5% lo hizo la extensión de la red y 6,7% la energía vendida, se atendían diez recientes subestaciones transformadoras, sumado a doce nuevos locales de atención al público, mientras que en otros aumentó la cantidad de horas frente a los consumidores (Taccone, 1976: 219-221)<sup>64</sup>. Preocupados por este vínculo con la comunidad, destaca también como se redujeron de 166 a 14 los días en que no se cubrió plenamente el servicio y que los reclamos habían bajado de 60.000 a 6.000 (Taccone, 1976: 45-48).

Pero para el presidente de SEGBA el mérito mayor estaba en que dichos logros (entre otros como la absorción del trabajo de contratistas y el cumplimiento del 90% del plan de obras proyectado) se habían obtenido “con un ínfimo aumento del total del personal” (Taccone, 1976: 173), gracias a que se inició, “con consenso, sin conflictos”, un plan de racionalización<sup>65</sup>. En éste, cada sección pautó planes de “trabajo a término” en los que se organizaba la labor utilizando a pleno la mano de obra, de modo tal de reducir personal y horas extras, como el trabajo de contratistas. De este modo, los trabajadores recibían un ‘plus’ del 40% de lo que se lograra economizar pero, de no estar concluidas las tareas en el tiempo estipulado, se asumía con “trabajo voluntario”<sup>66</sup>. El sistema –interrumpido por el golpe– proyectaba concluir un primer ciclo de racionalización a mediados de 1976 abarcando a todo el plantel, para luego avanzar en una nueva política de personal “con carreras incentivadas y valorización individual en los planos superiores”; acompañada además de cambios organizacionales y tecnológicos (Taccone, 1976: 173)<sup>67</sup>.

Al respecto de las reformas acontecidas en estos tres años y en relación al argumento de democratización y/o socialización del poder económico sostenido por LyF, es interesante retomar las opiniones vertidas por sus protagonistas quienes, según entrevistas realizadas por Graziano (1989: 92-100), expresan una dispar percepción de la experiencia dependiendo de su lugar en la empresa y nivel de militancia sindical. Los trabajadores de base (fueran o no afiliados) identificaron un cambio significativo en el “clima de trabajo”, dado por la posibilidad de mayor intervención que abrían las Mesas de Trabajo; representando esto una modificación respecto de la situación previa en cuanto al vínculo establecido con sus superiores, al poder ahora discutir y ofrecer sus pareceres. Los delegados, quienes cumplieron un papel activo tanto en las Mesas como en los Consejos de Sección, marcaron una transformación sustantiva de sus funciones, asumiendo mayores responsabilidades. Sin embargo, los asuntos abordados en las distintas instancias reflejan la preponderancia de aquellas cuestiones con las que se encontraban previamente familiarizados, esto es, las condiciones laborales en el piso de

---

liberación nacional” –una de las frases que destaca en el documental realizado por N. Juárez- (SEGBA, 1973b: 05.59).

<sup>64</sup> En una carta dirigida al diario La Prensa fechada en diciembre de 1975 en donde comparaba la situación en la empresa entonces con la de 1966, el presidente de SEGBA argumentaba que la aplicación de nuevos sistemas de productividad había producido -con 800 obreros y empleados menos- un incremento del 130% en la venta de energía (en Taccone, 1976: 157). Si bien el dato correspondiente a la cantidad de trabajadores ocupados en cada momento no se condice con los datos que él mismo ofrece en otras obras de su autoría (1966: 25.795, 1975: 26.350), es significativo como dato de su argumentación. Véase respectivamente Taccone (1971: 85; 1976: 219).

<sup>65</sup> Taccone le reconoce una doble originalidad a la experiencia de SEGBA. Una remitía a su “filosofía”, según la cual los hombres no se unen solo por intereses sino en la responsabilidad, vocación de servicio y solidaridad. La otra era la aplicación de mecanismos de consenso para la toma de decisiones.

<sup>66</sup> En un contexto inflacionario en que se reconoce que los salarios habían quedado rezagados, Taccone destaca que lo abonado entre horas extras y el mencionado ‘plus’ durante toda la etapa de autogestión, no llegaba al 70% de lo que previamente se pagaba sólo por las primeras –que pasaron del 28% al 8% a del total de las remuneraciones- (1976: 173).

<sup>67</sup> LyF siempre insistió en la necesidad de una modernización de SEGBA que condujese a la construcción de la anhelada “Gran Empresa Nacional de Energía Eléctrica”. Véase Informe de la Comisión de Estudio sobre Estatuto de SEGBA, en Revista *Dinamis*, Año VI, N°207, 05/01/1972.

trabajo. Por su parte, entre funcionarios y técnicos se vieron distintos niveles de compromiso e involucramiento en las reformas operadas, de allí sus opiniones dispares. Mientras que algunos respondieron negativa u escépticamente a las preguntas del autor, advirtiendo sobre la baja en la productividad y la pérdida de disciplina laboral, otros destacaron –al igual que los trabajadores- el mejoramiento del “clima de convivencia” laboral, sin identificar otro tipo de cambios como relevantes puesto que, sostenían, las nuevas estructuras y organigramas fueron en realidad cambios de forma y no de fondo respecto de los mecanismos de toma de decisiones, manteniendo el personal jerárquico (por arrastre de las relaciones previas, prestigio o mayores conocimientos técnicos) su cuota de poder.

En su balance, con el que coincidimos, Graziano señala que

en el caso de SEGBA la participación tuvo el efecto de mejorar genéricamente las relaciones sociales en el interior de la empresa y, consiguientemente, de hacer más eficiente el empleo productivo de la mano de obra, sin afectar de manera sustantiva las relaciones de autoridad y sin introducir modificaciones radicales tendientes a una mayor democratización de las relaciones laborales (1989: 113).

Sumando a esta síntesis con el foco en los procesos formativos sistematizados, se puede señalar que si bien los insumos puestos sobre la mesa en los cursos del ICS fueron incorporados, se activó una mayor preocupación por dar lugar a aquello que podía provenir de la autoreflexión consciente y de la creatividad de trabajadores y usuarios como resultado de su experiencia concreta, en la búsqueda de un modelo propio de autogestión, dándole una forma y contenido singular. Por un lado, los distintos mecanismos de participación puestos en marcha, lejos de cualquier reminiscencia de basismo, apelaban a la construcción de espacios reflexivos y deliberativos, pero que no se tradujeron en una ganancia de poder en la toma de decisiones por parte de los trabajadores. Como mencionamos, el proceso estuvo desde sus inicios en manos de y contenido por la estructura sindical. Por el otro, la preocupación por ofrecer un mejor servicio, traducido en términos de aumento de la eficiencia y productividad, disminución de posibles conflictos internos y mejoramiento del clima laboral, hacen pensar en un cuadro que se aproximaba más a las experiencias conocidas de cogestión que a una de autogestión<sup>68</sup>. Más allá de organismos o mecanismos específicos, sus metas estaban más cerca del modelo alemán que del yugoslavo o, en todo caso, de la lectura que de este último ofrecía la OIT – quien ocupó un lugar destacado en su difusión, aunque como experiencia acotada al nivel de la empresa y en tanto resorte de control de la conflictividad laboral (Zaccaria, 2018)-. Aquel resultaba, finalmente, más afín a la idea de concertación entre capital y trabajo en que el grueso del núcleo dirigencial de LyF abrevaba y que sintetizaban en el siguiente subtítulo de una nota en su prensa: “La autogestión, que practicamos, es una fórmula original que tiende a cumplir los objetivos ya señalados por Paulo VI en la ‘Populorum progressio’ y, por Perón en ‘La Comunidad Organizada’”<sup>69</sup>.

## 5. Reflexiones finales

Como expusimos, el interés de LyF por la participación de los trabajadores en la gestión que culminó en la experiencia de SEGBA que los propios actores denominaron “autogestión”, puede rastrearse desde inicios de los años sesenta con la introducción de la figura de los Directores Obreros en las empresas prestatarias del servicio. Dicho anhelo de participación en los ámbitos de toma de decisiones fue acompañado a lo largo de los años por una actividad sistemática de formación socio-técnica y política, que contempló la búsqueda de diversas herramientas teórico-prácticas, la mirada a

---

<sup>68</sup> Hemos argumentado en otro lugar que la dirigencia de LyF no sólo conocía, sino que ponía en circulación por medio de sus diversas prensas los modelos de gestión entonces en juego a escala trasnacional, siendo el caso yugoslavo uno de particular interés, análisis y debate (XXXX)

<sup>69</sup> *Dinamis Interno*, Año VIII, N°232, 30/05/74, p. 12.

experiencias históricas y contemporáneas, y la creación de espacios específicos para el aprendizaje y la discusión. En este sentido, las actividades del ICS -y previamente en el ICFSS- que aquí hemos reseñado dan pistas de cómo dichas inquietudes se tradujeron para los cuadros medios y militantes, mientras que los viajes e intercambios en el plano internacional (de lo que nos hemos ocupado en otro lugar) nos hablan de una preparación al nivel de cuadros de dirección del sindicato. Luego, las actividades desplegadas ya con la empresa autogestionada, mostrarían una preocupación por trasladar de modo masivo dicho bagaje a los trabajadores de base. Queda claro que este acompañamiento no se situaba en un plano especulativo sino concreto, en la medida que las actividades educativas aumentaron en cantidad y se profundizaron en calidad desde mediados de 1973.

Aunque alejados del universo de luchas obreras con un horizonte emancipatorio que proliferaban en los años setenta, los lucifueristas se ubicaron en una de las problemáticas nodales de la etapa: la disputa de poder al interior del espacio laboral; pregonando la socialización del poder y una revolución que debía comenzar transformando el andamiaje económico. La autogestión de su empresa iba en esa línea y allí se jugaba, entendían, el futuro del movimiento obrero argentino. Las fuentes dan cuenta del desvelo de la dirigencia de LyF por la circulación de formación e información y por promover espacios de debate, autocrítica y reflexión, en la perspectiva de lograr un acompañamiento consciente por parte del conjunto de los trabajadores a la demanda general de participación primero y a la gestión en SEGBA después. Tanto las asambleas desarrolladas en el curso de la experiencia -momentos más informales, pero igualmente potentes en términos de formación- como las temáticas impartidas en los cursos y demás ámbitos formalizados, sumado a la preocupación posterior por recuperar toda propuesta creativa sugerida por trabajadores y usuarios, habilitan a afirmar que se puso un fuerte empeño en lograr la construcción colectiva y democratización de conocimientos y saberes teórico-prácticos.

¿Significaba esto la socialización del poder de la que hablaban? Como mencionamos, los distintos ámbitos de participación creados tuvieron un tono más deliberativo que decisional. Si el poder se deslizó de manos gubernamentales a sindicales, no derramó hacia el conjunto del personal de SEGBA. Si bien la cogestión ya existente desde 1964 se profundizó, no llegó a constituirse en un ejemplo de autogestión, ajustándose más a la definición de gestión sindical propuesta por Graziano, por su peso en el impulso y sostenimiento de todo el proceso. Por otro lado, es importante advertir que detrás de la percepción de un efectivo mejoramiento en el clima de trabajo y de cierta igualación en las relaciones laborales, las premisas que guiaban los cambios en las formas de organización del trabajo eran el control de la conflictividad y el aumento de la productividad, en pos de lograr un servicio más eficiente.

El caso analizado sugiere revisar los términos de una ecuación analítica bastante extendida que entrelaza control de las condiciones laborales con mayores niveles de democracia laboral y sindical como resultante unívoca. Lejos de la potencialidad revolucionaria adjudicada a las luchas -a su vez antiburocráticas- derivadas de los conflictos en torno a las condiciones y control del lugar de trabajo, la gestión de SEGBA por parte de LyF entre 1973 y 1976 da cuenta de un proceso con sentido reformista; orientación que a su vez aparece como mucho más ambigua y oscilante si se mira la dinámica formativa en que la experiencia se sostuvo, donde estaban en juego, aunque con peso desigual, distintos sentidos y modelos posibles de gestión. De allí la necesidad de desarmar un sesgo implícito, concerniente a la unidireccionalidad de la dinámica, presente en ciertas interpretaciones acerca del poder del que se reapropian los trabajadores en la medida en que recuperan control de lo que acontece en el piso de trabajo y crean instancias de participación directa, dinámica que debería ser observada con más cautela en cada experiencia histórica.

## 6. Bibliografía y fuentes

Angeleri, L. (1970). *Los sindicatos argentinos son poder*. Buenos Aires: Pleamar.  
Confederación General del Trabajo [CGT]. *Boletín Informativo Semanal*, Buenos Aires, 1963-1964.

- (1965). *Instituto de Capacitación y Formación Social Sindical de la CGT. Programas de Seminarios Especializados a realizarse en setiembre de 1965*. Buenos Aires: CGT.
- Delfico, A. (1986). “La experiencia en SEGBA (Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires)”. En: Iturraspe, F. (Ed.). *Participación, cogestión y autogestión en América Latina*. Caracas: Ed. Nueva Sociedad, tomo I, pp. 110-123.
- Domínguez, N. (1977). *Conversaciones con Juan J. Taccone*. Buenos Aires: Hachette.
- Feldman, S. (1977). *Situaciones salariales diferenciales: los trabajadores de la confección y de la energía eléctrica. 1950-1975*. Buenos Aires: Instituto Torcuato Di Tella.
- Ghigliani, P. (2012). “La resistencia de Luz y Fuerza a las políticas de la dictadura: los conflictos de 1976 y 1977”. En: *Historia Regional*, Año XXV, N° 30, pp. 51-71.
- Ghigliani, P. y Grigera, J. (2011). “El sindicalismo empresario en perspectiva socio-histórica: hipótesis de trabajo”. En: *Actas VI Jornadas de Estudios Sociales de la Economía*. Buenos Aires: UNSAM.
- Graziano, R. (1989). *La gestión sindical en Segba*. Buenos Aires: CEAL.
- Haidar, J. (2017). “El estudio de la economía gremial: el caso del sindicato argentino Luz y Fuerza Capital Federal (1943-2003)”. En: *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, Vol. 24, N° 70, pp. 137-179.
- Jelin, E. (1977). *Conflictos laborales en la Argentina, 1973-1976*. Buenos Aires: CEDES Estudios Sociales N° 9.
- Neffa, J.C. (2011), Entrevista realizada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires por XXXX.
- Neffa, J.C. (1970). *La participación social en la Argentina*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo (documento interno).
- Pasado y presente. Revista trimestral de ideología y cultura*. Año IV, N° 2/3 (nueva serie), Buenos Aires, julio-diciembre 1973.
- Sabato, J. (1971). *SEGBA. Cogestión y Banco Mundial*. Buenos Aires: Juarez Editor.
- Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires [SEGBA] (s/f). *Autogestión*. Buenos Aires: Subgerencia de Relaciones Comunitarias Comunicaciones.
- (1973a). *Energía para la liberación*, Año I, N° 1, 25/9/73. Buenos Aires: Subgerencia de Relaciones Comunitarias / Comunicaciones Internas.
- (1973b). *Cinetestimonios de la Autogestión, N°1 “Sección Obras”*. Realización Nemesio Juárez. Buenos Aires: Relaciones comunitarias / Comunicaciones para la autogestión.
- Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal [SLyF CF] (1967). *Instituto de Capacitación Sindical*. Buenos Aires: Secretaría de Cultura.
- (1967-1968). *Memoria y Balance, Julio 1967 – Junio 1968*. Buenos Aires: Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal.
- (1969-1970). *Memoria y Balance, Julio 1969 – Junio 1970*. Buenos Aires: Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal.
- (1971). *Instituto de Capacitación Sindical*. Buenos Aires: Secretaría de Cultura.
- (1973). *Instituto de Capacitación Sindical*. Buenos Aires: Secretaría de Cultura.
- (1974a). *Educación sindical*. Bs. As.: Secretaría de Cultura, Serie Apuntes para trabajar.
- (1974b). *Instituto de Capacitación Sindical. Educación sindical para la reconstrucción nacional*. Buenos Aires: Secretaría de Cultura.
- *Revista Dinamis*, varios formatos, Buenos Aires, 1965-1976.
- Taccone, J.J. (1976). *900 Días de Autogestión en Segba. Una experiencia argentina de participación*. Buenos Aires: Fundación 2001.
- (1971). *Crisis... respuesta sindical*. Buenos Aires: Editorial Delta.
- Torre, J.C. (1983). *Los sindicatos en el gobierno, 1973-1976*. Buenos Aires: CEAL.
- (1974). “La democracia sindical en la Argentina”. En: *Desarrollo Económico*, Vol. 14, N° 55, pp. 531-543.
- Vilas Figallo, O. (1974). *La participación de los trabajadores en una empresa de servicios públicos. Informe sobre el proceso de Autogestión en SEGBA*. Coloquio sobre la participación de los

trabajadores en las decisiones dentro de las empresas (Oslo, 20-30 de agosto de 1974). Ginebra: OIT.

Zaccaria, B. (2018). "Learning from Yugoslavia? Western Europe and the Myth of Self-Management (1968-1975)". En: M. Christian, S. Kott y O. Matějka (Eds.). *Planning in Cold War Europe. Competition, Cooperation, Circulations (1950s-1970s)*. Berlin y Boston: De Gruyter, pp. 213-235.