

LA “AUTOGESTIÓN” EN SEGBA: ENTRAMADO CONCEPTUAL DE UNA EXPERIENCIA SINGULAR (1964-1973)

Artículo *por*

GABRIELA SCODELLER

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. (CONICET)

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales - CCT Mendoza

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo (UNC)

Mendoza, Argentina

LA “AUTOGESTIÓN” EN SEGBA: ENTRAMADO CONCEPTUAL DE UNA EXPERIENCIA
SINGULAR

(1964-1973)

Gabriela SCODELLER

PolHis, Año 14, N° 27, pp. 160-187

Enero- Junio de 2021

ISSN 1853-7723

Artículo

La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

GABRIELA SCODELLER

Profesora y licenciada en Historia por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo y doctora en Historia por la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de La Plata. Se desempeña como docente en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCUYO y como investigadora adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, con lugar de trabajo en el Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales del CCT-Mendoza. Forma parte del comité editor de la revista Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda. Integra el Centro de Estudios Históricos de los Trabajadores y las Izquierdas (CEHTI) y la Red Latinoamericana y del Caribe de Trabajo y Trabajadores (REDLATT). Ha indagado sobre movimiento obrero mendocino, historia reciente y memoria. Actualmente estudia diversos procesos y experiencias de formación político-sindical en Argentina y América Latina.

Fecha de recepción: 21/12/2020 - Fecha de aceptación: 12/03/2021



Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

LA “AUTOGESTIÓN” EN SEGBA: ENTRAMADO CONCEPTUAL DE UNA EXPERIENCIA SINGULAR (1964-1973)

Resumen

El artículo analiza el entramado conceptual de la experiencia de “autogestión” desarrollada en SEGBA entre 1973 y 1976, argumentando que la misma se gestó en diálogo con los diversos modelos de gestión entonces disponibles a escala internacional y donde el caso yugoslavo circuló temprana y fuertemente por el imaginario lucifuercista. Busca advertir en qué clave la misma fue entonces discutida por sus protagonistas, lo cual permite descubrir una profunda reflexión al interior del Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal en relación al tema de la participación, a la vez que muestra distintas concepciones en disputa al interior del sindicato que la puso en marcha. Para ello se observan los distintos viajes e intercambios de los dirigentes sindicales y expertos vinculados al mismo, a través de su prensa sindical.

Palabras Clave

Participación sindical / Autogestión / SEGBA / Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal



Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

“SELF-MANAGEMENT” IN SEGBA: CONCEPTUAL WEAVING OF A SINGULAR EXPERIENCE (1964-1973)

Abstract

This article analyzes the conceptual framework of “self-management” at SEGBA (Electricity Services of Greater Buenos Aires) from 1973 to 1976, arguing that this experience originated from several international management models available at the time, where the Yugoslav case had an early and strong impact on the members of the Luz y Fuerza Capital Federal (Light and Power Workers’ Union of the City of Buenos Aires) trade union. This article seeks to determine from what perspective the experience was discussed by its main actors, which leads to the discovery of a deep reflection about participation showing conflicting points of view within the union that launched the experience. To this end, union publications that described the different trips and exchanges of union leaders and their advisors were explored.

Keywords

Union participation / Self-management / SEGBA / Luz y Fuerza Capital Federal Union



EL CIRCUITO DE UN CONCEPTO

Se habla ahí de comunidad organizada, se habla de comunidad de servicios y surge de Perón la idea de “autogestión”. La denominación de “autogestión” en nuestro caso nada tenía que ver con los yugoslavos. Les relato cómo fue. Se buscaba darle la forma a la palabra comunidad, entonces se llegó a la conclusión de que la mejor forma de definirla era mediante el término “autogestión”. Preocupado por los etiquetamientos que pudieran ponernos le dije a Perón: “Nos van a acusar de marxistas, General”. Perón sonrió y nos tranquilizó: “La palabra autogestión no tiene nada de marxista, absolutamente. La palabra autogestión tiene valor cristiano y comunitario”. Así de simple nació la idea de hacer una autogestión comunitaria

(Taccone, 1983, p 18)

La extensa cita con la que elegimos comenzar este trabajo corresponde a uno de los principales referentes de la experiencia sobre la cual nos interesa reflexionar, el presidente de la autogestionada empresa de Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (SEGBA), Juan José Taccone. Según lo expresado en la entrevista, el proceso de autogestión desarrollado entre 1973 y 1976 habría surgido de la elucubración individual del líder peronista y anclaba en las raíces ideológicas de dicho movimiento. A contrapelo del relato que ofrece el máximo dirigente lucifuercista de la época¹, en el presente artículo nos interesa analizar el entramado conceptual de dicha experiencia, que lejos de no contar con referencias históricas o teóricas, dialogó con los diversos modelos de gestión entonces disponibles a escala internacional.

¹ Taccone fue Secretario Gremial del Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal (LyF) durante 1957-1960, ocupando el mismo cargo en la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza (FATLyF) en el periodo 1961-1963, luego de lo cual se desempeñó como Secretario General del gremio de Capital entre 1964 y 1970.



Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Para ello observaremos los distintos viajes e instancias de intercambio de las que participaron dirigentes sindicales y/o técnicos vinculados al Sindicato Luz y Fuerza Capital Federal (en adelante LyF) y donde, a diferencia de lo que posteriormente se sostuvo, el caso yugoslavo circuló temprana y fuertemente por la reflexión lucifuercista. Este no es un estudio de memoria que pretenda explorar por qué dicha arista fue posteriormente omitida o silenciada, más bien nos interesa advertir en qué clave la misma fue entonces traída o discutida por sus protagonistas. Ello nos permitirá descubrir una profunda búsqueda y reflexión al interior de LyF en relación al tema de la participación, y a la vez, mostrar distintas concepciones en disputa en el interior del sindicato que la puso en marcha.

Las concepciones y los esquemas con que se pensó y formuló la participación sindical desde las organizaciones obreras, políticas o empresariales fueron muy diversas a lo largo del siglo XX. Pero en el contexto de creciente conflictividad social de los años sesenta y setenta existió cierto consenso en torno a la necesidad de ampliar los canales de participación de los trabajadores en la toma de decisiones como mecanismo para resolver o anular el conflicto, vale decir, como garantía de control sobre la efervescencia obrera fuera de las fábricas y de gestión de la mano de obra dentro de las mismas. Esta perspectiva fue en gran medida patrocinada y puesta en circulación por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En este marco, para muchos el modelo yugoslavo cobró particular relevancia por cuanto representaba una vía alternativa entre los modelos socialista soviético y capitalista en que la Guerra Fría había organizado el mundo². Así, las agendas de occidente se cruzaron con el interés de los propios líderes yugoslavos por difundir su modelo, dando lugar a la circulación del mismo por un sinnúmero de espacios sindicales, redes académico-intelectuales y organismos estatales o intergubernamentales (Zaccaria, 2018). Como decíamos, la OIT ocupó un lugar central en esta dinámica, a partir del análisis de los distintos modelos de planificación, participación y gestión que realizaba su

² La bibliografía sobre el caso yugoslavo es abundante y variada—como la diversidad de interpretaciones y debates existentes alrededor del mismo—, para una síntesis actualizada remitimos al artículo de Goran Musić (2011).

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Instituto Internacional de Estudios Laborales (IIEL), y puntualmente a través del estudio y divulgación de la experiencia yugoslava. Los usos de estos insumos variaron según el horizonte de lectura y generaron una diversidad de apropiaciones dado el conjunto heterogéneo de actores que los recibían. Pero en general, la experiencia quedó acotada al nivel de la empresa, estando el interés puesto en el funcionamiento de este sistema como forma de organizar la fuerza de trabajo. Siempre bajo la lente de la OIT, ello suponía la introducción de un concepto menos radical de participación —donde el poder de decisión era compartido con la gerencia y/o con el Estado (Zaccaria, 2018, p. 225).

Como veremos, para los lucifueristas el caso yugoslavo se volvió un faro a observar, por ello resulta de interés indagar cómo llegaron a este y a otros modelos. En las páginas que siguen proponemos un recorrido por el máximo órgano de expresión del ideario sindical, la publicación *Dinamis* en sus diversos formatos³, con el objeto de analizar si el acercamiento a las distintas experiencias se dio en forma directa o estuvo mediado por otros organismos, qué aspectos les resultaron significativos y desde qué clave fueron leídas. Comenzamos en 1964 pues es a partir de entonces que se produjo, en la figura de los Directores obreros de las empresas prestatarias del servicio eléctrico⁴, la primera — si bien parcial— materialización de una demanda recurrente por parte de LyF: la participación de los trabajadores no solo en la gestión de las empresas sino en ámbitos gubernamentales. Nos detenemos en 1973 puesto que no es nuestro interés escudriñar qué elementos de dichos modelos finalmente se pusieron en práctica en la empresa autogestionada, cuestión que dejamos planteada para otro trabajo.

Antes de iniciar nuestro recorrido, recordemos que LyF nucleaba al personal de todas las categorías de las empresas abocadas a la

³ Internamente la política comunicacional era permanente y se llevaba a cabo a través de su edición Mural, Quincenal, Interno, Extra, etc. La difusión de su acción y pensamiento se extendió puertas afuera del gremio cuando a mediados de 1968 definieron que su versión Mensual pasase a ser parte del circuito comercial; para lo cual contaba con su propia imprenta.

⁴ Además de SEGBA, posteriormente lo mismo ocurrió en la también pública Agua y Energía Eléctrica (AyEE) y en la privada Compañía Ítalo Argentina de Electricidad (CIAE).

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

producción, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica para el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires: AyEE, CIAE y SEGBA⁵. Era el principal sindicato dentro del sector, tanto desde el punto de vista numérico⁶ como por la situación ventajosa en que se encontraban sus trabajadores gracias a la continua firma de convenios colectivos muy favorables (Graziano, 1989, p. 66). A esto se sumaba la existencia de una imponente estructura proveedora de servicios sociales para sus miembros (Haidar, 2017, pp. 148-154). Es decir, se trataba de un sindicato de peso dentro de la estructura sindical argentina — y en particular dentro de la FATLyF— por su desarrollo organizativo, patrimonial, niveles de afiliación, y que además representaba a un sector estratégico de la economía (Ghigliani y Grigera, 2011).

VIAJES E INTERCAMBIOS CON EL VIEJO MUNDO

La conducción de LyF buscó referencias a sus expectativas de participación en los diversos modelos entonces vigentes en el resto del mundo. Para ello se nutrió de variadas lecturas, pero también viajó a conocerlos de primera mano, gracias a los intercambios promovidos por las distintas organizaciones internacionales (en especial la OIT). Al igual que su preocupación por la formación político-técnica de trabajadores y cuadros en la materia, los nexos tejidos a escala internacional remitían a épocas tempranas. Como se verá, si bien hubo otras influencias, el nexo con el caso que nominó la experiencia desarrollada en SEGBA a partir de 1973, el yugoslavo, fue el más resonante.

Si bien podríamos dar cuenta de viajes previos⁷ y menciones en su prensa a procesos de participación en algunos países europeos, 1970

⁵ Esta última era la más importante de las tres. Constituida en 1958 a raíz de la fusión de dos empresas privadas de capital extranjero como sociedad anónima con mayoritaria participación estatal, fue estatizada cuatro años más tarde. Sobre su historia véase Graziano (1989).

⁶ Contaba con unos 27.000 afiliados en 1971, cifra que cinco años después llegaba a los 30.000, además de 7.000 jubilados (Taccone, 1976, p. 53). El grueso de éstos provenía de SEGBA.

⁷ Por ejemplo, los tres directores obreros —Orlando Mattei por SEGBA, Alberto Apostólico por CIAE y Francisco Di Bernanrdo por AyEE— realizan un viaje de estudios en 1966 a Gran

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

es clave para entender una serie de reflexiones posteriores, donde los intercambios con el viejo mundo ocuparon un lugar destacado. En buena parte, dicho proceso va a estar inicialmente mediado por las figuras de intelectuales, expertos y organismos internacionales.

Ese año, el sociólogo Julio Cesar Neffa⁸, becado por la OIT, realizó un viaje a Yugoslavia para de estudiar el tema de la autogestión obrera. Sus reflexiones se volcarían en una extensa nota en la revista sindical *Dinamis*, en donde destacaba los siguientes puntos sobre la autogestión. Como parte de los países no alineados del Tercer Mundo, esta representaba una opción válida a mirar desde un sindicato argentino encuadrado en los postulados peronistas en torno a la tercera posición. Se la rescataba en tanto buscaba “construir una sociedad socialista sin las presiones y las restricciones de tipo staliniano”, y al ser novedosa en ese aspecto, se enfatizaba la continua adopción de modificaciones “con criterio empírico, libre de ataduras doctrinarias”. Para el observador esto se traducía en un engranaje que en lo relativo a las empresas mostraba “una gran autonomía en la toma de decisiones” por no estar “sometidas al centralismo del Estado y a las rigideces de la planificación imperativa”, ni quedar las decisiones reducidas a los dirigentes de la empresa sino que dependían del conjunto de los trabajadores⁹. En esta línea, se detenía en la descripción de los mecanismos de funcionamiento introducidos a fin de intentar evitar la burocratización. En términos generales, destacaba las posibilidades y resultados tanto desde el punto de vista económico como social pero fundamentalmente, en términos humanos —“el ejercicio de su inteligencia creadora y de su responsabilidad”—, aspecto que se conectaría con la matriz socialcristiana de LyF. Finalmente, Neffa dedicaba unas líneas a la posibilidad de extraer “elementos de juicio” de esta experiencia que resultasen pertinentes a la hora de pensar la

Breña para interiorizarse del funcionamiento de distintos organismos estatales y centros de producción energéticos.

⁸ Luego de una estancia en el exterior, hacia 1969 Neffa retomó su participación en las actividades de formación sindical de LyF, actividades en las que había estado tempranamente involucrado, ya que fue desde 1962 docente en su Instituto de Capacitación Sindical. Provenía, a su vez, de experiencias de formación vinculadas al sindicalismo socialcristiano.

⁹ *Dinamis*, Año II N°22, Bs.As., julio de 1970, p. 43.

Artículo
 La “autogestión” en SEGBA:
 entramado conceptual de una
 experiencia singular (1964-1973)
 (pp. 160-187)
 por **Gabriela Scodeller**

participación obrera en un contexto que no obedecía a “un ordenamiento de signo socialista” como el argentino, concluyendo que sus resultados eran “particularmente útiles para... cualquier otro mecanismo de participación que pudiera formularse”¹⁰.

Tres meses después aparecerían referencias al sistema de cogestión alemán en un informe de Dardo Cúneo¹¹. Escrito luego de una visita a la Alemania Federal (gestionada por el gobierno de dicho país) el ensayo se detenía en el proceso histórico de su construcción, la concepción de fondo y los logros obtenidos. Citando extensamente documentos correspondientes a distintos encuentros obreros, esgrimía la necesidad de extender la búsqueda de participación en la conducción económica de las empresas a la economía nacional y a los organismos de integración europea. Se enfatizaba que no existía contradicción entre planificación económica y libertad de mercado, aunque la cogestión se plantease desde la perspectiva sindical como un freno a la concentración de poder de los monopolios, ante lo cual el Estado debía planificar “a favor de la libertad”¹². Coincidentemente con el artículo de Neffa, aquí también se señalaba un elemento caro a los lucifercistas: el vínculo entre valores y economía. Así, recordaba Cúneo que la cogestión procuraba “la exaltación de los valores humanos a través de la humanización de la economía”¹³.

Sin negar las dificultades en la “batalla por la co-gestión” dada “la resistencia de grandes sectores sociales y empresarios”¹⁴, Cúneo ponía el foco en el factor “orden” asociado a la participación sindical, argumentando que el “sistema” buscaba “la democratización de la economía empresaria a la vez que se proyectaba sobre los procesos de producción para asegurar el esfuerzo disciplinado de los trabajadores”. Se lo muestra como un modelo efectivo para paliar la conflictividad laboral, sobre todo en contextos de cambio tecnológico.

¹⁰ *Dinamis*, Año II N°22, Bs.As., julio de 1970, p. 46.

¹¹ Político e intelectual de extracción socialista vinculado al desarrollismo frondicista, Cúneo colaboraba asiduamente en la revista *Dinamis*, encargándose de las notas sobre política internacional—fundamentalmente latinoamericana—, donde escribió también sobre temáticas amplias vinculadas a la historia del movimiento obrero.

¹² *Dinamis*, Año III N°25, octubre de 1970, p. 109.

¹³ *Dinamis*, Año III N°25, octubre de 1970, p. 114.

¹⁴ *Dinamis*, Año III N°25, octubre de 1970, p. 114.

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Ya desde uno de los subtítulos que caracterizaba a la cogestión como un “instrumento responsable”, el intelectual argentino diría que: “La fuerza sindical se consolida como decisivo factor de orden en la medida en que ejerce su poder a través de la co-gestión”. En esta línea, ofrecía una serie de datos que mostraban el descenso rotundo de la conflictividad laboral en Alemania desde 1951 —comparativamente con otros países—, enfatizando que en conversaciones con funcionarios oficiales se recogía la interpretación de que: “Este sistema [de co-gestión] ha contribuido a determinar el bajo número de huelgas”¹⁵.

Una vez más entraría en escena Yugoslavia, a partir de dos importantes acontecimientos que tuvieron lugar en mayo de 1971: el ‘II Congreso de los Autogestores Yugoslavos’ (celebrado en Sarajevo) y la ‘Mesa Redonda Internacional sobre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones’. Neffa asistió a ambos, pero esta vez como enviado especial de LyF. El primero de estos eventos reunió a más de 2300 delegados de los distintos órganos de autogestión de las seis repúblicas federadas, a los fines de evaluar la marcha del proceso iniciado en 1950. Según el observador, las comisiones habían mantenido un debate profundo, con altos niveles de crítica y autocrítica, en base a un temario cuidadosamente elaborado por expertos en el tema. Y enfatizaba que, en sintonía con “las fuertes expresiones contrarias al estatismo, a la burocracia, y a la tecnocracia, considerados como los enemigos más enconados de la realización de los ideales de la Comuna en su versión yugoslava”¹⁶, paulatinamente “el nivel al cual se toman las decisiones desciende, para permitir que todos los trabajadores directos puedan hacer escuchar su voz y tomar parte en la formulación e implementación de las decisiones concernientes a la gestión de las empresas”¹⁷. La Mesa Redonda que siguió a este Congreso fue, según Neffa, un “acontecimiento histórico para el Movimiento Obrero Internacional”, puesto que tuvo la virtud de reunir a más de cien organizaciones sindicales provenientes de cincuenta países y adheridas a las tres tendencias ideológicas mundiales, a discutir sobre las experiencias de

¹⁵ *Dinamis*, Año III N°25, octubre de 1970, p. 110.

¹⁶ *Dinamis*, Año III N°34, julio de 1971, p. 35.

¹⁷ *Dinamis*, Año III N°34, julio de 1971, pp. 35-36.



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

participación de los trabajadores en sistemas políticos sumamente diferentes; cuestión que, remarcaba, solo los yugoslavos estaban en condiciones de realizar por su prescindencia de ambos bloques de la guerra fría. El sociólogo argentino destacaba las intervenciones de algunos países socialistas, en tanto tradicionalmente se habían mostrado reticentes y contrarios a estas prácticas. A su vez, lamentaba el escaso rol de los sindicalistas latinoamericanos, quienes “no estuvieron al mismo nivel que sus colegas europeos, asiáticos y africanos” por cuanto, sostenía, no solo eran escasos los países donde se encontraban experiencias generalizadas de participación, sino que recién comenzaban “a estudiarse al nivel de los cuadros dirigentes, a pesar de las frecuentes menciones al tema”.¹⁸

Pero estas búsquedas no estarían siempre mediadas por expertos e intelectuales, o por las visitas de representantes sindicales, gubernamentales o de organismos internacionales¹⁹. Bajo el sugestivo título “La teoría del sacrificio. [Luis] Angeleri señala la estructura del ‘milagro alemán’”²⁰, la revista *Dinamis* realizó en 1965 una entrevista al dirigente lucifuerista²¹ y entonces secretario de prensa de la CGT, con motivo de su viaje a la 49ª Conferencia de la OIT. Como luego quedaría de manifiesto en su libro *Los sindicatos argentinos son poder* (1970), ya desde entonces mostraba una particular afección por el modelo de cogestión de la Alemania Occidental. En esta extensa obra, como parte de la “experiencia internacional” describía los jurados de empresa españoles, mencionaba brevemente la importancia de Yugoslavia y resaltaba muy positivamente el sistema implementado por la confederación general del trabajo israelí Histadrut —que logró conocer de primera mano a partir de un viaje a Israel, también en

¹⁸ *Dinamis*, Año III N°34, julio de 1971, p. 36.

¹⁹ Por ejemplo, los visitó el director de Cultura y Capacitación de la Confederación Alemana de Sindicatos (DGB) —en gira por América Latina para poner de relieve las “ventajas” de la cogestión—, quien expuso en la sede sindical sobre la misma. Unos meses después, también recibieron a dos dirigentes sindicales yugoslavos. Respectivamente, *Dinamis*, Año II N°24, setiembre de 1970, p. 68 y *Dinamis Quincenal*, Año V N°194, Bs. As., 25/11/1970, p. 1.

²⁰ *Dinamis*, Año XXI N°97, 26/07/1965, pp. 54-55.

²¹ Angeleri ocupó la Secretaría de Prensa, Cultura, Propaganda y Actas de la CGT (1963-65) y la misma función en la FATLyF (1960-62), fue Subsecretario General de LyF (1967-68) y Director Obrero en CIAE (1969-71).



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

1965. Este capítulo sobre “La participación de los trabajadores en la dirección y conducción de las empresas” incluía asimismo extensas citas de las encíclicas papales postconciliares.

Ya en octubre de 1971, cinco dirigentes²² de LyF viajaron invitados por el gobierno yugoslavo y la empresa Electricite de France, con la intención de analizar los grados de participación de los trabajadores en dichos países y, más puntualmente, “observar en forma personal la experiencia que los yugoslavos están efectuando con su modelo autogestionario”²³. Durante su estadía en Francia, la comitiva se encontró con sus pares del Sindicato de Gas y Electricidad y con referentes de la Confederación Francesa Democrática del Trabajo (CFDT). A partir de dichos intercambios advirtieron que allí la participación de los trabajadores se limitaba a unas pocas experiencias en empresas estatales, siendo el sector de la electricidad uno de los casos en los que se había logrado avanzar en este sentido. De hecho, según la comitiva, al comentar sobre la figura de los Directores obreros en Argentina, sus pares franceses se habrían mostrado “vivamente interesados por conocer los pormenores de nuestra experiencia”²⁴.

En el informe de la comitiva se mencionaba la perspectiva de las tres centrales obreras francesas respecto de la cuestión de la participación, aunque de un modo mucho más detallado se presentaba el posicionamiento de la CFDT. Se introducía también en debates de índole teórico y político al comentar que dicha Confederación no aceptaba la mera participación en las ganancias, en tanto esta nada significaba si no se producían cambios de fondo en las estructuras del poder. Articulaban lo anterior a una concepción que les era cara, la participación como forma de realización integral del sujeto, cuando afirmaban que: “El hombre, más allá de sus apetencias materiales, anhela por sobre todas las cosas realizarse, y ello solo lo logrará por su participación directa en la toma de

²² Los participantes de la gira ocupaban entonces distintos cargos en la estructura sindical: Alberto Apostólico (subsecretario general), Pedro Greco (miembro de la Secretaría general con permiso gremial), Hugo Caruso (secretario de cultura), Alberto Delfico (secretario de prensa y relaciones públicas) y Roberto López (subsecretario de vivienda).

²³ *Dinamis Quincenal*, Año V N°205, 27/10/1971, s.p.

²⁴ *Dinamis Quincenal*, Año V N°205, 27/10/1971, s.p.



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

decisiones”²⁵. Lo más interesante del informe que presentaron los viajeros a los lectores de *Dinamis Quincenal* era la referencia a los puntos de contacto entre el socialismo que pregonaba la CFDT y el modo en que recuperaban la experiencia de autogestión yugoslava, considerándola válida en sus principios aunque sin pretender una aplicación mecánica en Francia²⁶.

En relación a su visita por Yugoslavia, cuyo objetivo era “analizar sobre el terreno las experiencias logradas hasta hoy por los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa”²⁷, la delegación ofrecía las siguientes conclusiones. En primer lugar, el modelo era explicado e historizado en sus distintas etapas desde los años cincuenta, detallando las sucesivas reformas implementadas y prestando atención tanto a aspectos económicos y políticos generales como a la dinámica en los lugares de trabajo. Mencionaban el aumento de la participación de los trabajadores en detrimento del Estado (en las etapas de planificación, administración y control). De tal modo, la disminución de experiencias fracasadas se había logrado como resultado de la combinación entre un paulatino proceso de liberalización de la economía y el reemplazo de los planes centralizados por la planificación al nivel de empresa y comunas. En esta línea, nuevamente destacaban las diferencias “notorias” con el resto del sindicalismo del mundo comunista, como el nivel de autocrítica y responsabilidad de los dirigentes sindicales yugoslavos. Es interesante como conectaron la perspectiva yugoslava con su propia visión sobre el cambio tecnológico — que diferenciaban de las “dos grandes corrientes que interpretan la sociedad actual”²⁸. De manera “muy parecida a la nuestra”, decían, los yugoslavos buscaban

²⁵ *Dinamis Quincenal*, Año V N°205, 27/10/1971, s.p.

²⁶ Recordemos que de orientación socialcristiana, los tres pilares que sostenía la CFDT eran la propiedad social de los medios de producción, la planificación democrática y la autogestión de la economía.

²⁷ *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, p. 11.

²⁸ “Por un lado están aquellos que suponen que la solución –tanto para el mundo socialista como el capitalista- vendrá por el solo hecho de que la revolución tecnológica y científica transformará a cada comunidad en un mecanismo perfecto encabezado por un ejército de planificadores; y una 2ª corriente que teme precisamente a ese futuro, y rechaza de antemano el desarrollo de la civilización como medio de esclavizar al hombre” *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, p. 18.

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

orientar las nuevas tecnologías al interés directo de todos los sectores intervinientes. Citando al propio Tito enfatizaban que: “Se trata no de un humanismo abstracto, sino concreto, olvidar al hombre que trabaja significa olvidar la esencia misma del socialismo”²⁹.

Como las notas anteriores, esta concluía con una reflexión en torno a las posibilidades de aprender de experiencias ajenas. Se rescataba el modelo yugoslavo en términos genéricos, puesto que corroboraba el planteo propio de la necesidad ineludible e impostergable de que los trabajadores asumieran lugares claves en la gestión, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Muchas veces nos dijeron los compañeros yugoslavos que el modelo que ellos han puesto en marcha no es válido para trasladar globalmente a otro país. Coincidimos con ellos, pero al mismo tiempo debemos reconocer que esa novedosa experiencia que han denominado autogestión, con relativas modificaciones y adecuaciones, es otra evidente demostración de que los trabajadores no podemos ser ya un simple engranaje dentro de la sociedad. Por el contrario, componemos toda su estructura, y nada más legítimo entonces, que ejerzamos el derecho y la responsabilidad de adoptar decisiones en todos los niveles donde actuamos³⁰.

Los relatos sobre la gira europea continuaron, ahora dando cuenta de una visita a la sede de la OIT en Ginebra, que titularon “Participación. El tema de la década”. Allí plasmaron la opinión de los funcionarios de dicho organismo quienes consideraban que, en sus diversas formas, este sería el tema dominante en el mundo laboral en años venideros. A lo largo de la nota se detallaban las experiencias que aquella recogió sobre la cuestión de modo directo en distintos países y a través de los encuentros que organizaba. La nota recorría en un tono descriptivo las situaciones contemporáneas en numerosos países³¹, aunque la que acaparaba mayor cantidad de líneas (más de

²⁹ *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, p. 18.

³⁰ *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, p. 20.

³¹ Las referencias aludían a casos y países tan disímiles como: Suecia, Noruega, Francia, Irlanda, Inglaterra, Austria, España, Países Bajos, Rusia, Checoslovaquia, Hungría, Bulgaria, Polonia, Estados Unidos, República Árabe Unida, Siria, Israel, India, Ceilán, Mali, Congo, Argelia.

Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

la mitad del escrito) es la cogestión alemana³². Es interesante recalcar en la alusión a la situación de “los denominados países en vías de desarrollo” (remitiendo a Asia y África), donde “la participación de los trabajadores a menudo se presenta como condición para el éxito de los planes de industrialización”³³. Llama la atención, en la extensión de las referencias geográficas, que ningún país de América Latina fuera mencionado en el informe — lo cual, en realidad, nos habla del ámbito de atención prioritario de la OIT³⁴. Del mismo modo, cabe mencionar la referencia final y casi marginal que se realizaba respecto de Estados Unidos, acotando que allí también, “aunque en forma aislada, comienzan a introducirse aun tenuemente métodos que van destruyendo el concepto clásico”³⁵.

Aunque como mencionamos no desarrollaron aquí el modelo yugoslavo, sí realizaban una interpretación explícitamente favorable

³² Cabe aclarar que la misma importancia se le adjudicaba a la autogestión yugoslava, aunque las referencias a la misma se omiten, remitiendo a la publicación correspondiente al viaje a dicho país.

³³ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, p. 21.

³⁴ Suponiendo que la nota escrita por la delegación de LyF se basó en conversaciones con y documentos elaborados por la organización tripartita, la nula mención a casos latinoamericanos se correspondería con la escasa participación de estos países en sus eventos. A la fecha, se habían desarrollado dos encuentros sobre el tema de la participación obrera, uno en 1967 en Ginebra y el otro, dos años después en Belgrado. Al primero asistieron un representante de Argentina y Perú, mientras que al de 1969 solo uno de Chile (OIT, 1969; 1970). Por otro lado, entre 1968 y 1972, las publicaciones específicas sobre casos nacionales (estudios conducidos por el IIEL) remitían a: India, Polonia, Francia, República Federal de Alemania, Estados Unidos, Israel, Japón, España, Yugoslavia, Gran Bretaña y Países Bajos (OIT, 1974, p.1).

³⁵ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, p. 26. Traemos a colación este dato, ya que Graziano menciona a dicho país como una de las principales influencias –junto a la Alemania Federal– entre los lucifercistas en el tema, particularmente a partir de la trayectoria de participación de los sindicatos del sector energético (1989, p. 56 y 73). Sin embargo, en nuestro recorrido por las fuentes no hemos encontrado evidencia de ello. En todo caso, hubo fuertes vínculos materiales con el sindicalismo norteamericano a través de los “proyectos sociales” y planes de vivienda que financiaba la AFL-CIO, e inclusive en materia de formación a través del Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre (ya sea en Argentina o en el extranjero), como era entonces sistemáticamente denunciado desde la CGT de los Argentinos (véase por ejemplo, CGTA, *Semanario CGT*, Buenos Aires, N°43, 24/4/1969, p. 1). Pero si a partir de ello podría deducirse una penetración en el entramado ideológico del sindicalismo –latinoamericano en general–, no lo influyó específicamente en términos del debate sobre la participación de los trabajadores en la gestión y sus formas.





Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

al afirmar entre otras cosas que: “Los distintos sistemas basados en la autogestión, son sin duda alguna, los más ambiciosos y profundos”, siendo Yugoslavia “el ejemplo más amplio y experimentado”³⁶. También prestaban especial atención al proceso argelino, país que a partir de su independencia había “‘copiado’ el modelo yugoslavo para sus sectores industrial y agrario”, aunque a pesar de las expectativas iniciales, la imposición de una estructura más bien “clásica de ‘empresas del Estado’”³⁷ condujo a su estancamiento. Dedicaban además varios párrafos a Polonia, donde en 1956 “como consecuencia de la aguda tirantez existente entre los trabajadores y los organismos planificadores, surgió en muchos casos, hasta en forma espontánea, un modelo que podríamos ubicar entre los autogestionarios en numerosas empresas”, pero que al igual que el anterior, vio limitado el grado de participación de los trabajadores debido al “poder casi omnipotente del partido”³⁸. En otras palabras, el relato se hilvanaba en la polarización trabajadores *versus* partido/Estado, posicionándose a favor de las experiencias o los momentos que priorizaban el peso de los primeros. Así, al cierre de este extenso recorrido ya no alcanzaba con insistir en la necesaria participación obrera. A la luz de otros casos, avanzaban dando un visto bueno a la autogestión:

Para un país de nuestras características, no podemos afirmar concretamente que deberíamos adoptar uno [modelo de participación] en particular, pero sí estamos terminantemente convencidos de que la reforma de la empresa es uno de los pilares básicos de la nueva estructura económica que todos deseamos crear. Posiblemente, en sectores como los de servicios públicos, lo que más pueda adecuarse es un modelo autogestionario ‘a la Argentina’³⁹.

Finalmente, es interesante destacar que las dos principales experiencias latinoamericanas contemporáneas de participación (Chile y Perú) aparecieron con cierta marginalidad y tardíamente en el horizonte de referencias — al menos explícito— de los dirigentes de LyF. El primero de ellos ocupaba algunas líneas en un informe que

³⁶ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, p. 22.

³⁷ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, pp. 24-25.

³⁸ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, p. 25.

³⁹ *Dinamis*, Año VI N°208, 17/02/1972, p. 26.

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Alberto Delfico⁴⁰ redactó sobre la situación del movimiento obrero en Brasil, Chile y México, luego de un seminario al que asistió en San José de Costa Rica en julio de 1974. El segundo asomaba como consecuencia de la visita, un año después, del director adjunto del Sistema Nacional de la Movilización Social (SINAMOS), quien fue invitado a dictar un seminario sobre el modelo peruano de cogestión por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de LyF.

En síntesis, dos elementos parecían recuperarse de las experiencias mencionadas a pesar de su diversidad, y esto tenía que ver con que tomaban conceptos generales y no mecanismos específicos de funcionamiento de tal o cual modelo; de hecho, se valoraba la ausencia de esquemas doctrinarios rígidos. Uno era el derecho innegable del trabajador y sus organizaciones a participar en los diseños de aquello que hacía al desenvolvimiento de su vida social, económica y política; el otro, la identificación de cierto “humanismo” que ubicaba al sujeto y su creatividad en el centro de la escena, frente a otras estructuras que le quitaban protagonismo. En qué medida estos elementos apuntarían a favorecer el orden social y la disciplina fabril o, por el contrario, a estimular cambios más profundos, dependería en buena medida del prisma particular desde el cual fuesen leídos.

ARMANDO LA VALIJA DE LA (AUTO)GESTIÓN

Como hemos visto, la propuesta de autogestión en SEGBA no brotó de la mente de algún dirigente ni remitió a un contenido unívoco, sino que se fue configurando en un largo diálogo con las diversas concepciones vigentes internacionalmente, difundidas por el sindicato entre sus afiliados (e inclusive entre un público más amplio) a través de la publicación *Dinamis* en sus múltiples formatos. Las distintas experiencias podían en principio convivir para ser pensadas como insumos. Sin embargo, no todas tuvieron el mismo peso ni despertaron el mismo interés. En este sentido, según a quien se otorgaba voz, variaba el énfasis sobre los distintos modelos en danza.

⁴⁰ Delfico estuvo a cargo de la Subsecretaría General Técnica de LyF desde 1965 y a partir de 1969 de la Secretaría de Prensa, además fue director de la Revista *Dinamis* y posteriormente jefe de prensa de SEGBA.



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

Detengámonos entonces en las claves de lectura de los cuadros promotores de la “autogestión” en SEGBA, siendo posible reconocer matices detrás de una matriz de pensamiento común.

Casi diez años antes de iniciarse dicho proceso, Orlando Mattei, quien fuera el primer Director obrero en SEGBA, exponía los rudimentos que informaban en sus orígenes la búsqueda de participación: el concepto de cogestión, entendido como una relación laboral armónica que remitía a las concepciones clásicas del peronismo y de la doctrina social de la iglesia. Dejando atrás los “viejos esquemas del enfrentamiento inútil”, hablaba de encaminar a SEGBA hacia una “empresa comunitaria”⁴¹. Desde la Secretaría Gremial entonces a cargo de Oscar Smith⁴² — de la cual dependían los directores obreros— también se aludía a la expectativa de lograr que las empresas “se conviertan en Comunidad de Personas con función social”⁴³, noción que remitía a las recientes encíclicas papales.

Ya en 1970, cuando comenzaban a difundirse con mayor asiduidad las referencias a distintas experiencias europeas de gestión a partir de los viajes de algunos expertos e intelectuales, *Dinamis* publicó una reseña del libro de Jorge Selser, *Participación de los trabajadores en la gestión económica*. El autor anónimo de la nota reconocía los aportes del texto para pensar la “búsqueda de un modelo nacional de democracia económica”⁴⁴ y valoraba la encuesta realizada por el político socialista sobre las percepciones en Argentina en torno a la participación de los trabajadores (según afirmaba, la palabra participación se había incorporado al lenguaje común en materia social y laboral, pero poco se conocía sobre el tema en nuestro medio⁴⁵).

⁴¹ *Dinamis*, Año XXI N°89, marzo 1965, p. 9 y 10 respectivamente.

⁴² Smith fue Secretario Gremial del Sindicato a partir de 1964 y desde fines de la década ocupó el mismo cargo en la Federación, para regresar en 1974 al Sindicato de Capital como Secretario General; fue secuestrado y desaparecido en 1977.

⁴³ *Dinamis Suplemento Extra*, Bs. As., marzo 1965, p. 10.

⁴⁴ *Dinamis*, Año III N°25, octubre de 1970, p.142.

⁴⁵ Dicha encuesta fue realizada a dirigentes y delegados sindicales, empresarios y especialistas. Identificaba entre los primeros un definido interés por avanzar en distintas esferas de la gestión empresarial (Selser, 1970, pp. 98-107). Según el autor, gracias a la figura de los Directores obreros, LyF era entonces el único ejemplo de participación en empresas estatales vigente en Argentina (p. 76).



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

Hacia mediados de 1971 comenzaba a instalarse con cierta fuerza un debate en torno a la socialización de las empresas, en particular de SEGBA. Un congreso realizado en Bariloche del cual participó Taccone en representación de LyF, daba inicio al intercambio. Bajo el eslogan “Socializar SEGBA es hacer la REVOLUCION”, el gremio se mostraba como el principal impulsor de una alternativa que, con la participación de trabajadores y usuarios, vendría a significar “un cambio sustancial de todo el régimen liberal, responsable de los padecimientos que venimos soportando los argentinos”, y que sería “más ambiciosa aún que las experiencias logradas en Alemania Occidental, Suecia, Israel, etc.”⁴⁶. Insistían en un eje recurrente que se volvió central para entender la articulación de las distintas experiencias mencionadas: dar lugar a los “valores humanos” a fin de resolver la desorientación que sufrían las sociedades actuales ante el avance de la técnica; enfoque “moral” que encontraba referencias en ‘La Comunidad Organizada’ de Perón.

El debate continuó en un importante encuentro que tuvo lugar en la sede sindical con el presidente de SEGBA Jorge Sábato como invitado, y del que participaron 600 asistentes. En el marco de la buena disposición por parte de algunas autoridades gubernamentales a la propuesta de LyF de caminar hacia una “Dirección Integrada en SEGBA”, la edición de junio de 1971 de *Dinamis Mensual* — que, recordemos, formaba parte del circuito comercial— se destacaba en los kioscos con un único título en su portada: “Socialización. El tema de nuestro tiempo”. Apelando al discurso de Pablo VI en el 50° aniversario de la OIT⁴⁷, se explayaban en concepciones caras al gremio. En términos filosóficos, argumentaban que la empresa moderna alienaba al individuo y el trabajo se volvía frustrante al no alentar su responsabilidad ni creatividad, todo lo cual era causa de rebeldía. Para revertir dicha despersonalización, era necesaria una “auténtica socialización del poder”⁴⁸, con la que se lograría multiplicar el protagonismo y las responsabilidades. La incorporación de mecanismos que dieran participación a trabajadores y usuarios

⁴⁶ *Dinamis Quincenal*, Año V N°200, 03/06/1971, s.p.

⁴⁷ Esta en particular es una referencia a la palabra papal que se reitera. Angeleri, por ejemplo, inicia su extenso libro con una transcripción completa del mismo (1970, pp. 17-30).

⁴⁸ *Dinamis*, Año III N°33, junio de 1971, p. 10.

Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

reduciría los enfrentamientos de intereses que conducían al estancamiento de las empresas. Cabe señalar que en este marco de discusión LyF hablaba de “cogestión empresaria”⁴⁹.

En la misma línea de pensamiento se pronunció Félix Pérez⁵⁰ al exponer en las segundas Jornadas de la Histadrut ‘Autogestión: un camino hacia la transformación del sistema de propiedad y gobierno’, realizadas en Buenos Aires en junio de 1972. Allí, el dirigente — dejando entrever cierto etapismo— aludía a la “cogestión” que estaba llevando a cabo su sector, aunque la meta era la autogestión (Alón Dembinski, 1972, pp. 36-38). Efectivamente, durante las tratativas por la renovación de los estatutos de SEGBA, el postulado de transformar a la empresa en “Comunidad de Personas” comenzó a entrelazarse con cierta referencia a la autogestión. La representación sindical en la comisión encargada de estudiar la reforma postulaba: “Que el Gobierno de la Empresa debe estar ejercido, por autogestión de la comunidad de trabajo, ya que ello es la mayor garantía para la prestación de un servicio eficiente y a bajo costo”⁵¹. Y puesto que el proyecto aprobado recogía solo algunas de las proposiciones obreras, llamaban a “continuar luchando para transformar a la Empresa en una Comunidad autogestionada por los trabajadores”⁵².

Una línea más radical de interpretación comenzaba a tomar impulso. En 1972 la editorial sindical ‘2 de Octubre’ publicó *Pautas para una política nacional*, una obra clave, de autoría propia — entonces reseñada por algunos medios gráficos como un verdadero programa de gobierno⁵³. El capítulo referido a la “Reforma de la empresa: Democratización del poder económico”, escrito por Delfico y Neffa (SLyF CF, 1972, pp.170-191)⁵⁴, precisaba una serie de definiciones,

⁴⁹ *Dinamis*, Año III N°34, julio de 1971, s.p.

⁵⁰ Entonces era Secretario General de la FATLyF y se desempeñaba como presidente de la Central Latinoamericana de trabajadores del ramo, hasta que a mediados de 1975 asumió como administrador de AyEE. Previamente ocupó diversos cargos dentro del sindicato de Capital.

⁵¹ *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, s.p.

⁵² *Dinamis*, Año VI N°207, 05/01/1972, s.p., resaltado en original.

⁵³ La revista Siete Días, por ejemplo, tituló “Un programa en busca de partido”.

⁵⁴ Si bien el libro se presentó como una obra colectiva, para la cual se había contado con el aporte de un equipo de intelectuales convocados a elaborar “un programa de gobierno... que sea realizable” (*Dinamis Interno*, Año VII N°219, 18/01/73, p.12), varias notas de autoría de



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)
 por **Gabriela Scodeller**

reflexiones y lineamientos teóricos generales que fundamentaban la importancia de la participación de los trabajadores. Se argumentaba la relevancia que debía tener “la transformación de la empresa capitalista-liberal” dentro de un “programa nacional de cambio global de las estructuras” (p. 171); siendo necesario para que la primera sea posible que se modificaran las bases mismas del poder político y se promoviese el desarrollo económico y social.

Como “la construcción de una democracia económica” atravesaba todas las regiones y regímenes políticos, afirmaban, el diseño y la aplicación de una política de participación en las empresas “debe tener en cuenta la experiencia histórica mundial” (p. 171). Su recorrido arrancaba con el socialismo utópico del siglo XIX, aunque se centraba en la dinámica que siguió a la segunda posguerra en Europa. Un apartado dedicado específicamente a Yugoslavia se fundamentaba en la originalidad de dicho país, que había llamado la atención desde los años cincuenta de quienes “procuran la construcción de un socialismo ‘con rostro humanista’, sin las restricciones de tipo comunista” (p. 188). Una serie de elementos la volvían particularmente atractiva: demostraba que participación y eficiencia económica podían ir de la mano; que un país subdesarrollado podía industrializarse en el lapso de una generación; elevando el nivel de vida de su población gracias al sistema de participación vigente. Si bien este sistema -surgido atendiendo a ciertas particularidades locales- no podía ser “trasplantado” a otro lugar, sostenían que “los resultados logrados en lo económico y social pero,

Delfico en *Dinamis* reproducen textualmente partes o integralmente dicho capítulo—solo se modifican títulos y el orden de exposición—. Véase, por ejemplo: *Dinamis*, Año VI N°57, junio de 1973, pp. 28-43 y Año VII N°73, octubre de 1974, pp. 42-52. Sin embargo, salvo por las aclaraciones que haremos a continuación, también se corresponde casi enteramente a una ponencia presentada por Neffa en el Seminario “La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas: los sistemas de cogestión y autogestión”, organizado en 1972 conjuntamente entre la CGT, la Fundación Friedrich Ebert y el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (del cual el autor era director). De allí que adjudicamos a ambos la hechura del mismo. La ponencia de Neffa—muchos de cuyos insumos provenían de los trabajos del IIEL/OIT— se vio sometida a los filtros políticos del sindicato, aunque su contenido teórico, histórico y técnico se mantuvo. Por otro lado, tiene plena originalidad en el libro el apartado específico dedicado a Yugoslavia y las proposiciones en torno a lo que sería la formulación e implementación de un sistema de participación en Argentina (SLyF CF, 1972, pp. 188-191).



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)

por **Gabriela Scodeller**

fundamentalmente, en cuanto a la liberación de los trabajadores, nos obliga a tener muy en cuenta las bases del sistema y sus sugerencias para el caso argentino” (p. 188).

Se realizaban entonces una serie de observaciones ya pensando en Argentina. La primera era la necesidad de instalar las transformaciones proyectadas en el marco de una “reestructuración global de la sociedad” (p. 188) a fin de evitar que sus efectos fuesen parciales. A su vez, la “democratización del poder orientada a la liberación del hombre, de **todo** el hombre y de **todos** los hombres” (p. 189)⁵⁵ se lograría a través de su participación en la empresa. La segunda era un llamado de atención respecto de la heterogeneidad en cuanto al tipo, dimensión y organización de las empresas que operaban en el país. De allí que se propusiese la aplicación de un sistema de autogestión para las empresas que al constituir sectores clave de la economía deberían estar en manos del Estado, en tanto que para aquellas empresas privadas y mixtas planteaban aplicar “un sistema de cogestión paritaria, inspirada en el modelo alemán... mientras dure el periodo de transición hacia la nueva sociedad” (p. 190). Estipulaba también un orden de prioridades en el proceso de democratización económica de las empresas: primero las grandes y luego las medianas y las pequeñas; dentro de cada grupo, se comenzaría con las firmas extranjeras, para seguir con las estatales y mixtas y terminar con las privadas nacionales; a su vez, las industriales debían ser cogestionadas o autogestionadas antes que las agropecuarias.

La obra mencionada y el tema en cuestión habían tenido amplias repercusiones. Llegado junio de 1973, semanas antes de iniciarse el proceso de autogestión en SEGBA, se organizó una ‘Mesa Redonda sobre Autogestión’. El debate fue nutrido dado los diversos perfiles de los expositores: los lucifuercistas Taccone y Delfico, el cura tercermundista Carlos Mujica, el sociólogo Neffa, Julián Licastro del Consejo Superior Peronista y el gerente administrativo financiero de SEGBA Jorge Macri. La concurrencia de más de 700 personas

⁵⁵ Resaltado en original; nótese el influjo cristiano en la frase.



Artículo

La “autogestión” en SEGBA: entramado conceptual de una experiencia singular (1964-1973) (pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

mostraba la importancia que el asunto había alcanzado en niveles gremiales, políticos y universitarios.

Apenas iniciada la experiencia en SEGBA, en claro contraste con la cita con la que iniciamos este artículo, se encontraban referencias a los procesos yugoslavo y alemán, en tanto ejemplos de recuperación económica lograda gracias a la participación directa de los trabajadores en la conducción de las empresas. No obstante, se aclaraba que, a pesar de ser “experiencias sumamente positivas”, no era posible pensar “que uno de estos modelos puede ser íntegramente trasplantado a nuestro país. Solo puede servir de marco de referencia”⁵⁶. Lo interesante —matizando la cita de Taccone— es cómo esta sería ubicada en el recorrido propio realizado hasta el momento:

La experiencia de SEGBA, si bien fue decidida a través del gobierno es importante tener en cuenta que la misma se gestó, desarrolló y tomó forma, a través de la organización sindical, es una demostración del grado de concientización ideológica que ha logrado el Movimiento Obrero, y ello nos lleva a alentar la firme esperanza de que los trabajadores, de aquí en más, tendrán un rol hegemónico en la transformación del país⁵⁷.

Sin embargo, transcurrido casi un año en el proceso de autogestión, mientras se perdían las referencias a otras experiencias contemporáneas, desde el órgano de prensa sindical se reforzaba, con citas textuales a las obras mencionadas, que: “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’”⁵⁸. El presidente de SEGBA insistía en que las “bases doctrinarias y de acción” de la experiencia eran “la Doctrina Social de la Iglesia y el Justicialismo” (Taccone, 1976, p. 34)⁵⁹. Es más, en alusión a su reunión con Perón en Gaspar

⁵⁶ *Dinamis Interno*, Año VII N°224, 20/07/73, p.7.

⁵⁷ *Dinamis Interno*, Año VII N°224, 20/07/73, p.7.

⁵⁸ *Dinamis Interno*, Año VIII N°232, 30/05/74, p. 12.

⁵⁹ Si bien Taccone reconocía que la experiencia en SEGBA se vio enriquecida por el estudio de los sistemas aplicados en otros países, la referencia es marginal y genérica, a excepción de

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Campos —donde se habría decidido impulsar esta “experiencia piloto”— agregaba: “se define que el proceso se denomine de Autogestión, analizando que así se reivindica el concepto humanista de la autoresponsabilidad” (Taccone, 1976, p. 34).

UNA EXPERIENCIA LLEGANDO A DESTINO

A lo largo del artículo nos propusimos examinar el proceso de gestación de la autodenominada experiencia de autogestión en SEGBA, suponiendo que detrás de dicho concepto se escondía un entramado complejo de nociones en torno al modo y los sentidos de la participación obrera en la gestión de las empresas, que no podría identificarse linealmente con ningún modelo vigente ni concepción político-ideológica previa, aunque abrevase en ellos de diversas maneras. El diálogo, ya sea directo o mediatizado por la OIT con las dinámicas del viejo mundo, evidencia la preocupación por parte de la dirigencia lucifercista por buscar instrumentos fuera de las fronteras nacionales. Asimismo, en el recorrido por las fuentes sindicales hasta 1973 advertimos la preponderancia, al menos como interés, por el caso yugoslavo.

Tanto los viajes como los intercambios locales muestran la existencia de matices internos que obligan a complejizar la mirada a la cual —inequívocamente— nos remite el testimonio con el que iniciamos este artículo. La voz de quien fuera el principal referente sindical cobró peso opacando otras concepciones entonces en disputa y tiñendo las evocaciones posteriores sobre la gestación de la autogestión en SEGBA. En su balance posterior de la misma se observa también cómo, más allá de nomenclaturas, se puso en actos el sentido más extendido —y diluido— del modelo de autogestión, que empalmaba cómodamente con ciertos preceptos de la doctrina social de la iglesia y del pensamiento justicialista que el gremio sostenía. Pero a lo largo de los años aquí repasados, se escucharon también, y de una manera para nada marginal, planteos que

presentar un listado no jerarquizado ni comentado de los insumos leídos al momento de pensar y poner en marcha el caso argentino (Taccone, 1976, pp.13 y 139-140).



Artículo
 La “autogestión” en SEGBA:
 entramado conceptual de una
 experiencia singular (1964-1973)
 (pp. 160-187)
 por **Gabriela Scodeller**

asociaron la autogestión a contenidos que rebasaban —sin negarla— la “concepción humanista y de participación responsable” articulada por Taccone en su discurso de asunción en 1973⁶⁰.

A riesgo de esquematizar, podríamos identificar un sector dentro de LyF —que terminó siendo hegemónico— más comprometido con llenar la noción de autogestión con los valores propios de la conciliación de clases, amparados en la doctrina peronista y más aún en las encíclicas papales postconciliares. Pero hubo otro que buscó insuflar al concepto con un sentido que cuestionaba la armonía entre capital y trabajo, sin que ello llegara a plasmarse en una ruptura al interior del grupo que conducía el sindicato. Para ambos el trabajador debía cobrar un rol protagónico, si bien para los primeros una real participación exigía que se realizase a todos los niveles (no solo el de la empresa), para los segundos requería un marco de transformaciones inclusive más amplias, a fin de no diluir el potencial revulsivo de la autogestión. Si estos últimos estaban convencidos de que la democratización del poder debía sobrepasar el espacio fabril, fue el mejoramiento de las relaciones laborales (disminuyendo el conflicto y aumentando la productividad) junto con la prestación de un servicio más eficiente, las notas que primaron en el balance final de los primeros.

Aunque atravesados por una matriz común, estos matices de lectura e influencias político-ideológicas nos dejan ver cómo se tensionaron y complementaron diversos perfiles sindicales. En unos destacan reflexiones más refinadas desde el punto de vista técnico, informadas por distintos estudios académicos, o en diálogo con las experiencias internacionales; en otros se orientaron fuertemente hacia un enfoque ético filosófico del problema, que encuentra su punto de partida y de llegada en las doctrinas peronista y cristiana. Finalmente, es interesante señalar que si bien los primeros se valieron de los insumos aportados por los expertos de la OIT para pensar el tema de la participación —despegándose sin embargo de sus interpretaciones políticas—, fueron los segundos quienes empalmaron con la imagen

⁶⁰ El discurso completo puede leerse en *Dinamis Interna*, Año VII N°224, 20/07/73, p. 7.

Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

más reformista de la experiencia yugoslava que la organización tripartita promovía.

Bibliografía

Alón Dembinski, A. (Ed.) (1972). *Autogestión. Un camino hacia la transformación del sistema de propiedad y gobierno*. Buenos Aires: Histadrut.

Angeleri, L. (1970). *Los sindicatos argentinos son poder*. Buenos Aires: Pleamar.

Ghigliani, P. y Grigera, J. (2011). *El sindicalismo empresario en perspectiva socio-histórica: hipótesis de trabajo*. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Estudios Sociales de la Economía. Buenos Aires, 19 al 23 de Septiembre, IDAES, Universidad Nacional de San Martín.

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). *Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad*, 24 (70), 137-179.

Musić G. (2011). Yugoslavia: Workers' Self-Management as State Paradigm. En I. Ness y D. Azzellini (Eds.), *Ours to master and to own. Workers' control from the commune to the present* (pp. 172-190). Chicago: Haymarket Books.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1969). *Participación de los trabajadores en las decisiones que se adoptan en las empresas. Documentos de una reunión técnica (Ginebra, 20-29 de noviembre de 1967)*. Ginebra: OIT.

OIT (1970). *Report on the International Seminar on Workers' Participation in Decisions within Undertakings (Belgrade, 2-11 December 1969)*. Ginebra: ILO.

OIT (1974). *Coloquio sobre la participación de los trabajadores en las decisiones dentro de las empresas (Oslo, 20-30 de agosto de 1974)*. Documento de trabajo. Ginebra: OIT.

Selser, J. (1970). *Participación de los trabajadores en la gestión económica*. Buenos Aires: Ediciones Libera.



Artículo
La “autogestión” en SEGBA:
entramado conceptual de una
experiencia singular (1964-1973)
(pp. 160-187)
por **Gabriela Scodeller**

Sindicato Luz y Fuerza Capital Federa [SLyF CF] (1972). *Pautas para una política nacional*. Buenos Aires: Ed. 2 de Octubre.

Taccone, J.J. (1976). *900 Días de Autogestión en Segba. Una experiencia argentina de participación*. Buenos Aires: Fundación 2001.

Taccone, J.J. (1983). *Autocrítica sindical*. Buenos Aires: El Cid Editor.

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)* (pp. 213-235). Berlin y Boston: De Gruyter.

