



Roitman, Susana Ethel

Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores : de Zanello a Pauny



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Roitman, S. (2015). Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores. De Zanello a Pauny. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/102>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Tecnología y Trabajo en una fábrica de tractores. De Zanello a Pauny

TESIS DE MAESTRÍA

Susana Ethel Roitman

susiroitman@gmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como tema de estudio una Industria metalmecánica de la localidad de Las Vari-llas en el Sureste cordobés, recuperada por los trabajadores a partir del 2002, denominada anteriormente Zanello y actualmente Pauny S.A. El problema de la investigación es indagar en la incidencia del proceso de recuperación de la fábrica en la política de productos, de procesos y en el estilo de gestión empresarial. Los objetivos principales son: indagar la incidencia del proceso de transición de propiedad y gestión familiar a propiedad y gestión compartida entre varios actores en la dinámica sociotécnica de la firma; analizar la reconfiguración de las relaciones entre los actores vinculados a la producción bajo las nuevas pautas de gestión. Los objetivos secundarios son: reconstruir la trayectoria sociotécnica de la empresa; describir las transformaciones de la micropolítica fabril en el cambio de Zanello a Pauny.

En la ingeniería de productos, la recuperación implicó el cambio de una política innovadora de creatividad explosiva y espontánea a una política innovadora pero planificada y racional. En el proceso de trabajo, la recuperación implicó el cambio de una coacción personalizada a una impersonal y burocrática. La recuperación no implicó en términos de participación la gestión democrática de la producción supuesta en el "tipo ideal" de ERT. Se procura inscribir el estudio de su sendero evolutivo en una lógica histórica más general, la de las formas que adopta el modo de producción capitalista en Argentina. Esto lleva a enfatizar una dimensión, unos actores y una relación de aparición poco frecuente en los estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad de América Latina: el trabajo, los trabajadores y la confrontación entre capital y trabajo.

Desde el punto de vista teórico, el análisis de la trayectoria y dinámica de la empresa es tributario de dos tradiciones. Por una parte la constructivista – innovacionista y por otra los *enfoques críticos* en los que incluimos la teoría crítica de la tecnología, la micropolítica de los espacios laborales y la economía de los conflictos sociales. En el primer capítulo procuramos aclarar el uso que hacemos de cada vertiente teórica. Asimismo precisamos el uso del concepto de *régimen de acumulación* como contexto que da sentido y periodización a la narración y al análisis. Se aclaran también aspectos metodológicos.

El resto del informe se estructura conforme al eje histórico.

El segundo capítulo se destina a la reconstrucción de la historia de Zanello. Se divide en cuatro partes inscriptas en sucesivos momentos de los regímenes de acumulación en Argentina: a) la conformación de la empresa en el rubro agrícola-vial en la primera etapa de la sustitución de importaciones b) la inserción como fábrica de tractores en la segunda etapa c) la maduración, en el comienzo del fin de la dinámica sustitutiva d) la crisis, cuando el modelo de acumulación por valorización financiera llega a su apogeo para después ingresar en un brusco declive. En cada momento se procura discernir las estrategias de los empresarios y de los trabajadores y sus relaciones.

Se analiza en particular como siendo Zanello una más del sinnúmero de fábricas de maquinaria vial y agrícola del *distrito industrial* de la maquinaria agrícola argentina, a comienzos de los 70 da un golpe de timón y aborda el mercado de tractores. La empresa familiar, aprovecha los vientos favorables del momento histórico con intuición, audacia, saber hacer e imposición coactiva de trabajo, logrando desempeños notables. Por varios años lidera el mercado argentino confrontando con las multinacionales del ramo, aunque con accidentes y fluctuaciones. El contexto sombrío para la industria en los '90 y políticas empresariales que no logran encontrar claves de supervivencia, conducen la empresa a la quiebra y cierre en el 2001. Se analiza como se perfilan las luchas y estrategias de los trabajadores que conducirán finalmente a la recuperación de la fábrica.

El tercer capítulo se destina a la emergencia de Pauny y su actualidad. Se analiza en primer lugar las razones por las que Pauny se aparta del "tipo ideal" de Empresa Recuperada para el Trabajo (ERT) puesto que la propiedad y la gestión corresponden a una sociedad anónima. En efecto, los trabajadores resisten, negocian y establecen alianzas, en coincidencia con las luchas sociales que se desarrollaron en Argentina en el 2001. A fines de ese año, conforman una cooperativa que impulsa un acuerdo de actores

más amplio: Pauny Sociedad Anónima. En el 2002 Pauny alquila la fábrica y sigue produciendo. En el 2003, tras largas batallas judiciales y económicas, logra la propiedad de la empresa. La Sociedad Anónima se integra con cuatro actores colectivos: trabajadores representados por la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas, empleados jerárquicos, concesionarios y municipalidad. El gerenciamiento es *cogestivo*, concepto con el que se alude a la integración de las partes en el directorio.

En segundo lugar, se analiza la estrategia productiva de la empresa y sus “dilemas sociotécnicos”. Por último, se interpreta la micropolítica fabril en relación al proceso productivo, indagando en la subjetividad de los trabajadores. Se discute acerca de la autogestión y sus por-qué-no en Pauny, sugiriendo que al no involucrarse el colectivo de trabajadores en la conducción de la empresa permite, en contexto, mantener un “potencial cuestionador”.

En las conclusiones se retoman y debaten aspectos teóricos planteados a lo largo de la investigación.

Sintetizamos algunos de los puntos. El cambio en productos: En Pauny se conserva la tradición innovadora en diseño pero de manera más ordenada y planificada que en Zanello, mientras se restringe la diversificación. El cambio en procesos: estriba en el paso de la ecuación mecanización + coacción cuerpo a cuerpo al esfuerzo planificador y el control burocrático en el proceso de trabajo. La nueva dinámica sociotécnica de la empresa se configura más por la introducción de una lógica burocrática que por la irrupción de los trabajadores como protagonistas.

Más allá del caso Zanello-Pauny aparecen como temas problemáticos a lo largo de todo el trabajo los siguientes

- La tensión teórica entre constructivismo-innovacionismo y enfoques críticos en la sociología de la técnica
- La cuestión de la “tecnología dura” posibilidades de resignificar los “códigos técnicos”, así como la discusión sobre el papel de ingenieros y técnicos
- Las cuestiones ligadas a la gestión democrática de una empresa y su relación con los contextos

TRABAJO Y TECNOLOGÍA EN UNA FÁBRICA DE TRACTORES

DE ZANELLO A PAUNY



Agradecimientos

El ritmo de esta investigación tuvo un formato espasmódico. En cada uno de los cuatro años de discontinuidades hubo momentos en que parecía que iba a poder concentrarme en el asunto. Cuando la casualidad abría una rendija en el trajín cotidiano, se producía una concentrada seguidilla de viajes, lecturas y escritura. Pero el paréntesis siempre era más corto de lo necesario y la producción quedaba cajoneada. Aunque esta forma de trabajo hace flaco favor a los indicadores de productividad académica, al menos permite ver los procesos en "tiempo real". Cada retorno a Las Varillas me permitió comprender mejor lo que antes había registrado. Y cada vez fui recibida en la fábrica con amabilidad y disposición para contar o mostrar y libertad para observar y conversar.

Por eso mi primer agradecimiento es para los trabajadores y técnicos de Pauny, especialmente Mario Gastaldi y María Rosa Murúa.

Cuando nadie – yo la primera - creía que alguna vez pusiera punto final a este trabajo, algunos comedidos, que nunca faltan, utilizaron la vieja técnica del "cuchillo en la panza". Por mi parte, respondí con la táctica aprendida de los tractores del Rinoceronte de Las Varillas, embestir fuerte y de una vez. Mi segundo agradecimiento es para "chantajistas" y "cómplices" de este apurón tardío:

Dolores, hermana menor en el afecto, compañera de aventuras intelectuales, experta en provocarme más dudas y preguntas, como si con las que cargo en mi propia mochila no fuera suficiente.

Dalmira, Silvia, Karina y Adolfo con quienes tengo la suerte de compartir un espacio de discusión, compromiso y amistad, una rara joya en el mar de la competencia y el aislamiento al que la lógica académica somete.

Mis compañeros de la cátedra de Epistemología de la ECI – Raúl, Javier, Horacio y Carlos - porque cada clase, cada charla, cada espacio de producción resultan estimulantes aún en condiciones de precariedad, masividad y bajo presupuesto universitario.

Mis compañeros de la Asociación de Trabajadores del Estado, en particular a Claudio y María Elena, porque me enseñan cada día una práctica gremial y política honesta y comprometida, que da sentido al esfuerzo de estudio e investigación.

Valeria y Paula, flamantes comunicadoras sociales, con quienes el azar me cruzó en Pauny y compartieron conmigo impresiones e información valiosísima - "Elugo" que me alienta desde donde esté: París, Valladolid o Alpa Corral.

Adrián Carbonetti que me acompañó en esta producción.

Jorge, Dani y Nico, mi querida familia. Sin su afecto y paciencia nada es posible. A ellos tres dedico este trabajo.

Tabla de contenidos

INDICE DE ABREVIATURAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 - PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS

La caja de herramienta

Economía de la innovación y constructivismo tecnológico

Los enfoques críticos

Teoría crítica de la tecnología

Micropolítica del proceso productivo: tecnología, organización y trabajo

Coacción y consentimiento en el posfordismo

La “economía política de los conflictos sociales”

Observaciones y complementos a la “economía de los conflictos sociales”

Régimen de acumulación

Dos perspectivas, dos escenarios

Aspectos metodológicos

CAPITULO 2: VIDA DE UN RINOCERONTE EN LAS VARILLAS

2.1 NACIMIENTO EN LA ISI 1

Acerca de la industria metalmecánica

Los rasgos de la ISI 1

El nuevo perfil de la provincia de Córdoba

El Pampa, primer tractor de fabricación nacional

La industria autopartista en Córdoba

La industria de maquinaria agrícola y vial

El nacimiento de Construcciones Metalúrgicas Zanello

2.2. ADOLESCENCIA Y JUVENTUD EN LA ISI 2

El desarrollismo

La tractorización de la Pampa Húmeda

Las Varillas y Córdoba capital: ensayo de un contrapunto

La formación técnica en Las Varillas

El tractor articulado

El despegue

El ciervo maduro y el rinoceronte joven

2.3. MADUREZ EN LOS AÑOS DE PLOMO

Comienzo del fin de la dinámica sustitutiva

Agro y tractores en dos velocidades

El ciervo se defiende, el rinoceronte avanza

Trabajadores, mecanización y disciplinamiento

2.4. LA CRISIS DEL FIN DEL SIGLO

El ajuste consentido: neoliberalismo en democracia

El nuevo modelo productivo del agro

Fluctuaciones y declive en el mercado del tractor

El canto del cisne

La estrategia del rinoceronte I : Integrar

Estrategia del rinoceronte II: diversificar

El eslovaco y la oruga: un I+D errático

De la burguesía nacional a la oligarquía diversificada: pasaje de ida y vuelta

Bye, Bye Zanello

CAPITULO 3: CAMBIO DE PIEL

3.1. RAZONES Y MOTIVOS

Las empresas recuperadas: dos aspectos claves

Ultimo contrapunto: ERT de la Z a la Z

¿Es posible convertir a Zanello en una cooperativa?

La razón bienestarista

Pauny y las interpretaciones

3.2 TRACTORES Y ACTORES ARTICULADOS

La reactivación

Soja y maquinaria agrícola

Tengo un tractor amarillo, que es lo que se usa ahora

Los números y los productos de Pauny

El reino de la transmisión

Los dilemas sociotécnicos

3.3. TRABAJO Y TRABAJADORES EN LA ERA PAUNY

El empleo del tiempo

Las nuevas formas de disciplinamiento

Relojes y registros: la materialidad del control

El flujo de fabricación

La encuesta obrera

Los trabajos y los días: el análisis por área

Fundición

Mecanizado

Montaje de transmisiones

Pintura y plástico

Corte, plegado y soldadura

Montaje de tractores

La dimensión histórico política

¿UOM o SMATA?

Las luchas y la cooperativa

CONCLUSIONES

Constructivismo-innovacionismo y teoría crítica

El problema de la gestión democrática de la producción

La AST y los ingenieros

BIBLIOGRAFÍA CITADA

FUENTES

ANEXOS

Modelo de la encuesta

Evolución de salarios UOM

Índice de entrevistas

Dos Entrevistas

Gerente técnico

Secretario de la cooperativa

Las ventas de Pauny por modelo (2002 – 2006)

Índice de abreviaturas

AFAT: Asociación de Fabricantes Argentinos de Tractores
ANTER: Agencia Nacional de Trabajadores de Empresas Recuperadas
AST: Adecuación Socio Técnica
CAFMA: Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola
CCT: Convenio Colectivo de Trabajo
CGE: Confederación General Económica
CGT: Confederación General del Trabajo
CMLV: Cooperativa Metalúrgica Las Varillas
CMZ: Construcciones Metalúrgicas Zanello
CONET: Consejo Nacional de Educación Técnica
CREA: Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola
CTS: Ciencia, Tecnología y Sociedad
DGI: Dirección General Impositiva
DI: distritos industriales
EAP: Explotaciones Agropecuarias
EHLV: El Heraldo de Las Varillas (semanario de la localidad)
EI: Economía de la Innovación
ENA: Encuesta Nacional Agropecuaria
ENET: Escuela nacional de Educación Técnica
EPEC: Empresa Provincial de Energía de Córdoba
ERT: Empresas recuperadas para el trabajo
ES: Economía social
FACTA: Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados
FMA: Fábrica Militar de Aviones
GLP: Gas Licuado de Petróleo
GSR: Grupos Sociales Relevantes
IAME: Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado
INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial
ISI: Industrialización por Sustitución de Importaciones
ISI 1: Primera etapa de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (1930 – 1953)
ISI 2: Segunda etapa de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (1953 – 1976)
LVS21: Las Varillas hacia el siglo XXI – Publicación de “El Heraldo de Las Varillas” sobre historia y actualidad de Las Varillas.
MC: Manual de Calidad
MHCN: Máquina Herramienta de Control Numérico
MNER: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas
NFOT: Nuevas Formas de Organización del Trabajo
NTI: Nuevas Tecnologías de la Información
RR: RoundUp Ready
SA: Sociedad Anónima
SAGPyA: Secretaría Argentina de Ganadería, Pesca y Agricultura
SCOT o COST (indistintamente). Social Construction of Technology - Construcción social de la tecnología.
SMATA: Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
ST: Sociología de la Tecnología
UOM: Unión Obrera Metalúrgica
TBPBA: Testimonios Banco de la Provincia de Buenos Aires

Introducción

Este trabajo relata la historia de una fábrica de tractores y analiza su situación actual en clave sociotécnica. Se trata de Zanello, una firma ubicada en Las Varillas al sudeste de la provincia de Córdoba, que luego de su quiebra se transforma en Pauny. Se procura inscribir el estudio de su sendero evolutivo en una lógica histórica más general, la de las formas que adopta el modo de producción capitalista en Argentina. Esto lleva a enfatizar una dimensión, unos actores y una relación de aparición poco frecuente en los estudios CTS de América latina: el trabajo, los trabajadores y la confrontación entre capital y trabajo.

La narración depara sorpresas.

La primera: siendo Zanello una más del sinnúmero de fábricas de maquinaria vial y agrícola del *distrito industrial* de la maquinaria agrícola argentina, a comienzos de los 70 da un golpe de timón y aborda el mercado de tractores. La empresa familiar, aprovecha los vientos favorables del momento histórico con intuición, audacia, saber hacer e imposición coactiva de trabajo, logrando desempeños notables. Por varios años lidera el mercado argentino confrontando con las grandes multinacionales del ramo, aunque con accidentes y fluctuaciones. El contexto sombrío para la industria en los '90 y políticas empresariales que no lograron encontrar claves de supervivencia, conducen la empresa a la quiebra y cierre en el 2001.

La segunda: los trabajadores resisten, negocian, establecen alianzas, en coincidencia con las luchas sociales que se desarrollan en Argentina en el 2001. Después de *aguantar* y luchar largos meses, conforman una cooperativa que impulsa una sociedad más amplia, Pauny Sociedad Anónima. En el 2002 la SA alquila la fábrica y sigue produciendo. En el 2003 consigue la propiedad de la empresa. La sociedad anónima se integra con cuatro actores colectivos: trabajadores representados por la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas, empleados jerárquicos, concesionarios y municipalidad. El gerenciamiento es *cogestivo*, concepto con el que se alude a la integración de las partes en el directorio.

Desde el punto de vista teórico, el análisis de la trayectoria y dinámica de la empresa es tributario de dos tradiciones. Por una parte la constructivista – innovacionista y por otra los que llamamos enfoques críticos en los que incluimos la teoría crítica de la tecnología, la micropolítica de los espacios laborales y la economía de los conflictos sociales. En el primer capítulo procuramos aclarar el uso que hacemos de cada vertiente teórica. Asimismo precisamos el uso del concepto de *régimen de acumulación* como contexto que da sentido y periodización a la narración y al análisis.

El segundo capítulo se destina a la reconstrucción de la historia de Zanello. Se divide en cuatro partes inscriptas en sucesivos momentos de *los regímenes de acumulación* en Argentina: a) la conformación de la empresa en el rubro agrícola-vial en la primera etapa del modelo de acumulación por sustitución de importaciones b) la inserción como fábrica

de tractores en la segunda etapa c) la maduración, en el comienzo del fin de la dinámica sustitutiva d) la crisis, cuando el modelo de acumulación por valorización financiera llega a su apogeo y estalla.

El tercer capítulo se destina a la emergencia de Pauny y su actualidad. En la primera parte se discuten las razones y motivos que llevan a conformar a Pauny como Sociedad Anónima “cogestiva” y a la configuración particular de la cooperativa de trabajo. En la segunda parte se analiza la estrategia productiva de la empresa y sus “dilemas sociotécnicos”. Por último, se interpreta la micropolítica fabril en relación al proceso productivo.

En las conclusiones se retoman y debaten aspectos teóricos planteados a lo largo de la investigación.

Hemos jugado en títulos y carátulas con la metáfora del rinoceronte, símbolo de la fábrica de Las Varillas. De una manera elíptica, “no codificable”, la obra de Ionesco, *Rhynocerus*, nos dio claves interpretativas para distintos aspectos de esta investigación. Desde la primera visita a la fábrica y el repaso a vieja folletería de Zanella se nos impuso su relectura. La elección de una foto de una vieja puesta en escena para ilustrar la tapa es nuestro pequeño homenaje a esta extraña asociación.

1

PERSPECTIVAS Y HERRAMIENTAS



"Se puede definir una red de dos maneras según sea el punto de vista que se adopte. Cualquier persona diría que es un instrumento de malla para atrapar peces. Pero, sin perjudicar excesivamente la lógica, podría invertirse la imagen y definir la red como lo hizo en una ocasión un jocosos lexicógrafo: dijo que era una colección de agujeros atados con un hilo."

Julián Barnes - *El loro de Flaubert*

CAPÍTULO 1 – Perspectivas y herramientas

La caja de herramientas

MF: Es en esto en lo que la teoría no expresa; no traduce, no aplica una práctica; es una práctica.... Lucha contra el poder, lucha para hacerlo aparecer y golpearlo allí donde es más invisible y más insidioso.

G.D.: Eso es, una teoría es exactamente como una caja de herramientas. Es preciso que sirva, que funcione. Y no para uno mismo. Si no hay personas para utilizarla, comenzando por el teórico mismo, que deja entonces de ser teórico, es que no vale nada, o que el momento no llegó aún.

Entrevista de Deleuze a Foucault en Microfísica del poder

En el proceso de tallado de un engranaje - del que aprendimos bastante en el transcurso de la investigación – se acude a distintas herramientas y en distintos tiempos para tornear, pulir o rectificar a partir de un trozo de metal entregado por la forja. Del mismo modo, la interpretación de esta historia de tractores y trabajadores se modela con diversas herramientas teóricas aunque la secuencia sea menos prevista y el producto menos acabado que la pieza mecanizada. La sugerencia de Deleuze y Foucault de la teoría como “caja de herramientas” para encarar la práctica de investigación, nos parece adecuada para este trabajo que va y viene entre la serie teórica y la serie empírica¹. Series que se han interpelado la una a la otra en todo el proceso de investigación.

Clasificaremos nuestras herramientas en dos grupos que llamaremos constructivista-innovacionista y crítico respectivamente. El criterio de demarcación se sustenta en la orientación normativa, esto es, en el para qué de la teoría.

- El constructivismo-innovacionismo se esfuerza por dilucidar la *cocina* de la tecnología, de la empresa y de las redes tecnoproductivas -abrir sus *cajas negras*. Las descripciones procuran encontrar las claves de la *competitividad* de redes y empresas en el escenario global. El *para qué* se vincula con potenciar tal competitividad.
- El enfoque crítico² procura comprender lo que se indaga atendiendo a la trama del capitalismo con vistas al cuestionamiento radical del “universal concreto de nuestro

¹ Contraponemos “caja de herramientas” al tradicional “marco teórico”

² La palabra “crítica” es ambigua y en la historia de la filosofía, en particular desde Kant a la actualidad ha sido resignificada de muchas maneras. El uso que hacemos del término en esta investigación se refiere a la tradición de la Tesis XI “interpretar para transformar”. Vale aclarar : a) que esto implica un cuestionamiento radical al tipo de relaciones sociales que constituyen el capitalismo y en cambio no entraña un proyecto acabado, sino una construcción política contingente pero orientada b) que esta tradición tiene fuertes referencias en el marxismo pero ni se limita a él ni todas las vertientes marxistas son “críticas” en el sentido indicado. De hecho, la micropolítica de los espacios laborales es también deudora de los análisis de la sociedad disciplinaria de Foucault. Por otra parte, el marxismo ortodoxo, el de “las fuerzas productivas” en palabras de Bernardo, es escasamente crítico.

tiempo” como llama Žižek al capital. El clásico “Interpretar para transformar” resume su orientación normativa.

De esta distinción resultan dos abordajes rivales o semi- rivales acerca *cambio tecnológico* y del *registro sociotécnico* de la historia. Asumimos el riesgo de alguna inconsistencia frente a la ganancia de ensayar un análisis a dos voces que lo enriquezca. La comprensión de las estrategias empresariales y el tejido tecnoproductivo se abordan desde el constructivismo-innovacionismo. La micropolítica de la fábrica y su inserción en la dinámica del capital en sus distintos momentos históricos, se trabajan desde las vertientes críticas. Normativamente, nos orientamos según las últimas conforme a nuestra formación política.

A continuación describimos brevemente las herramientas y los usos que haremos de ellas en el transcurso de la investigación.

Economía de la innovación y constructivismo tecnológico

En los estudios contemporáneos de problemas tecnológicos, dentro del campo CTS, es generalizada la complementación de la Sociología de la Técnica con la Economía de la Innovación (o del cambio tecnológico). Pese a las disímiles genealogías de ambas disciplinas, resulta natural su convergencia tanto por los avatares instituciones en los que se instituye el campo CTS como por la comunidad de supuestos epistemológicos y ontológicos que subyacen en ambas perspectivas.

La Sociología de la Técnica se constituye como campo del conocimiento a partir de los aportes teóricos del constructivismo tecnológico que hegemoniza la matriz disciplinar³. Una premisa de las perspectivas teóricas del constructivismo tecnológico es que para explicar por qué se impone un artefacto o una tecnología en lugar de otros hay que abandonar la noción de progreso tecnológico como camino predefinido y la de eficiencia como seleccionadora privilegiada. Esto implica *abrir la caja negra* de la tecnología para reconocer por qué una tecnología se impuso a otra rival, igualmente posible. La emergencia de un artefacto o una tecnología es pues, contingente⁴. La metáfora del “tejido sin costuras” introducida por los constructivistas es elocuente para describir un entramado donde lo tecnológico y lo social no tienen distinciones ontológicas, por lo tanto no hay una serie que determine a la otra sino más bien un entramado que incluye instituciones, normas, máqui-

³ De esta manera, hablar de Sociología de la Técnica es prácticamente sinónimo de constructivismo tecnológico. En el mismo sentido el campo de la Economía del cambio tecnológico está signada por la herencia schumpeteriana, ya sea en su versión neoschumpeteriana o en su versión evolucionista.

⁴ Un concepto del cambio tecnológico anclado en la idea de progreso recurre a la *necesidad en lugar de la contingencia*. Para un enfoque centrado en el progreso, el despliegue tecnológico tiene una dirección única y prefijada..

nas, competencias, empresas, usuarios, etc, cuya delimitación y sus reglas se analizan históricamente.

Tomemos como ejemplo una de las corrientes – SCOT⁵ - liderada por Bijker y Pinch, a la que acudiremos en ocasiones para nuestro análisis de caso. Para SCOT, la reconstrucción de la historia de los artefactos debe reconocer ante todo cuáles son los "grupos sociales relevantes". Estos se identifican porque sus integrantes comparten significados sobre el artefacto y definiciones sobre el problema que debe resolver, que son radicalmente distintos para otros GSR. Esta polisemia se denomina "flexibilidad interpretativa". Los artefactos obtienen sus características de una negociación entre GSR. En este proceso, que es un ejercicio de poder, una interpretación se impone sobre las otras, produciendo el cierre o la "clausura". El artefacto adquiere así los rasgos sobre los que transitarán las próximas modificaciones. (Bijker,1995)⁶. Para lograr una referencia de mayor alcance, que permita explorar tecnologías complejas sin limitarse a artefactos, Bijker postula los *technological frames* (marcos tecnológicos) que se constituye con las interacciones entre los actores de un grupo social relevante y el modo en que se estructuran. Son elementos del marco tecnológico "objetivos, problemas claves, estrategias de resolución de problemas (heurística), requerimientos que requieren soluciones, teorías corrientes, conocimiento tácito, procedimientos de testeo, y métodos de diseño ... y también prácticas de usuarios" (1995:123). En el enfoque de SCOT la tecnología de la bakelita es un ejemplo de technological frame, como también lo puede ser la informática o la tecnología nuclear. Así, los grupos sociales, su cultura - la sociedad en fin - están inmersos en tecnologías y artefactos, de una manera que debe descubrirse en la reconstrucción histórica.

Por su parte, la Economía del Cambio Tecnológico se propone describir y explicar la dinámica de la innovación en el capitalismo.

Para Schumpeter, el predecesor de estas líneas, el empresario capitalista tiene determinadas características psicológicas: ambición de poder, voluntad de luchar y gozo de crear, que lo hacen proclive a combinar elementos los elementos de maneras nuevas. Esto lo impulsa a introducir nuevas tecnologías de productos y de procesos. Los ciclos del capi-

⁵ Los otros dos enfoques canónicos del constructivismo tecnológico son el actor red asociado a Latour y el sistema tecnológico a Hughes.

⁶ El conocido ejemplo del desarrollo de la bicicleta de fines del siglo XIX, aclara los conceptos de grupos sociales relevantes, flexibilidad interpretativa y cierre. Abreviando, hombres mayores, mujeres, turistas ciclistas y jóvenes deportistas, privilegian seguridad, comodidad en la vestimenta, no vibraciones y velocidad respectivamente, constituyéndose en grupos relevantes que interactúan con los responsables del diseño presentando una amplia gama de problemas técnicos a los que se fueron proponiendo soluciones diversas (triciclos, ruedas frontales bajas, etc.) Es el momento de la flexibilidad interpretativa Finalmente, la introducción del neumático, al principio cuestionado estéticamente y presentando otra serie de dificultades técnicas, zanja las controversias luego de negociaciones y produce el momento de la "clausura", redefiniendo el problema a favor de la seguridad. Los distintos artefactos que se desarrollaron simultáneamente convergente en uno sólo que es el depositario de los desarrollos posteriores: dos ruedas iguales unidas por un cuadro, neumáticos y cadena de transmisión. (Bijker: 1995)

tal obedecen a explosiones de innovaciones, absorción en el mercado y agotamiento. El capitalismo es pues, un sistema cuyo motor es la *destrucción creadora* a la que induce la innovación, que tiene su epicentro en la empresa capitalista.

Los economistas contemporáneos enrolados en la Economía de la Innovación, aunque siguen centrando su atención en la *firma*, abandonan el psicologismo schumpeteriano. Para ellos, la innovación no se debe a las características de personalidad del empresario sino a una articulación compleja de conocimientos que atraviesan la empresa y su inserción en redes productivas y sistemas locales.

Las elecciones técnicas de las firmas están signadas por la *path dependence*, el sendero evolutivo que ha seguido hasta el momento. En estas elecciones incide menos la eficiencia que los elementos ubicados en el plano institucional, económico y social. El progreso técnico en las firmas se lleva a cabo mediante la capacidad de transformar conocimiento genérico en específico, lo que da posibilidades de generar ventajas competitivas y disminuir en parte, las incertidumbres de los mercados a los que concurren. Esta transformación es llamada *capacidad innovativa* y está emparentada estrechamente con la capacidad de aprendizaje (Yoguel 2000). El conocimiento que permite a las firmas innovar tiene dos modalidades: codificado y tácito, distinción propuesta por Michel Polanyi que concita la atención de abundante literatura innovacionista⁷. El conocimiento tácito hace referencia al conocimiento que se explicita mediante informes, manuales, indicaciones, planos, etc. El tácito se conforma en la experiencia individual o colectiva y no es fácilmente formalizable. El modo en que se construyen y relacionan ambos tipos de conocimientos dan su impronta a la comprensión de los senderos evolutivos de las empresas. Según lo expresan Boscherini y Yoguel (1999)

"El conocimiento no se puede transformar ni convertir en información como bien transable. Esta característica del conocimiento introduce fuertes especificidades en la concepción de la tecnología, que se considera no sólo como un acervo de máquinas y técnicas de producción, sino fundamentalmente de generación y difusión de conocimiento codificado y tácito acumulado por la empresa" (17).

La complementariedad de las miradas constructivista e innovacionista, se sedimenta y ambas vertientes constituyen un núcleo "duro" de los estudios CTS en América Latina⁸.

⁷ Nonaka y Takeuchi son referentes en el tarea de precisar y distinguir uno y otro conocimiento y de las regularidades que subyacen a su transformación.

⁸ Tanto López Cerezo que define el campo como un enfoque crítico con respecto al esencialismo en ciencia y tecnología tradicionales (1999) como Vacarezza que enfatiza la innovación como concepto clave en los trabajos CTS contemporáneos (1998), más la lectura de numerosos estudios empíricos parecen sumar elementos para esta interpretación. Por ejemplo Thomas (2005) aclara el uso de ambas vertientes para un estudio de caso desde estas dos vertientes "Para captar relaciones, procesos y trayectorias socio-técnicas, el abordaje analítico-conceptual de este trabajo fue generado mediante un procedimiento de triangulación teórica, combinando conceptos generados en dos matrices disciplinarias: economía del cambio tecnológico (procesos de aprendizaje, trayectorias tecnológicas) y sociología de la tecnología (trayectorias socio-técnicas, dinámicas problema-solución, estilos socio-técnicos)"

Categorías tales como redes tecnoproductivas, clusters, geografías sectoriales y distritos industriales son dispositivos teóricos que provee la economía del cambio tecnológico para ampliar la unidad de análisis de la empresa y permiten conjugar constructivismo e innovacionismo.

Para nuestra investigación interesa en particular el concepto de "Distrito Industrial". Un *Distrito Industrial* se caracteriza por la especialización productiva entre empresas, la elevada división del trabajo, la concentración de agentes de una misma actividad, las vinculaciones informales entre agentes y la presencia de competencias profesionales (Yoguel:2000) La presencia de estos rasgos en la región de la maquinaria agrícola argentina, posibilita su uso tanto para explorar las estrategias asociativas de la firma estudiada como para interpretar la *dinámica y trayectoria sociotécnicas* de la industria de la maquinaria agrícola en Argentina.

Estas dos últimas categorías, dinámica y trayectoria sociotécnicas, también nos permiten aproximarnos a nuestro objeto. Thomas (2003) define dinámica sociotécnica como "*conjunto de patrones de co-evolución de tecnologías, instituciones, políticas, racionalidades y formas de constitución ideológica de los actores que permiten explicar una forma determinada de cambio socio-técnico Incluye un conjunto de relaciones tecno-económicas y socio-políticas vinculadas al cambio tecnológico.*" y trayectoria sociotécnica es el

"proceso de co-evolución de productos, procesos y organizaciones, e instituciones, racionalidades y políticas o estrategias de un actor (firma, institución de I+D, universidades, etc.) o, asimismo, de un technological frame determinado (tecnología nuclear, siderurgia, etc.). Toda trayectoria socio-técnica se desenvuelve en el seno de una dinámica socio-técnica y resulta incomprensible fuera de ella."(4).

Esperamos que en el transcurso de la investigación podamos enumerar y dar sentido a las instituciones, políticas, racionalidades, etc, del actor Zanello-Pauny para aportar elementos para hacer inteligible la dinámica y trayectoria sociotécnica de la industria de la maquinaria agrícola en Argentina.

El constructivismo-innovacionismo asume acriticamente⁹ la lógica del capital en la que se inscriben dinámicas y trayectorias sociotécnicas y se insertan las empresas, redes tecnoproductivas o distritos industriales. La equidad social va a resultar de la complementariedad y sinergia entre la competitividad empresaria y otros factores como las competencias de los trabajadores, identidades culturales, formación y capacitación, etc. Factores todos que se retroalimentan en un círculo virtuoso, que enmascara la contradicción entre capital y trabajo. No queda habilitado el escrutinio de la "caja negra" del capital.

⁹ Aunque no lo desarrollemos, entendemos que la escuela de la Regulación (Aglietta, Boyer, Coriat) se acopla y complementa con estas líneas. El modelo productivo como unidad de análisis (Boyer:1996) guardan estrechos "parecidos de familia" con la propuesta de redes tecnoproductivas.

Los enfoques críticos

De la extensa literatura sobre las perspectivas críticas al capital nos limitaremos a describir tres enfoques que seleccionamos para esta investigación: la teoría crítica de la tecnología, la micropolítica del proceso productivo y la economía de los conflictos sociales.

La primera nos permite tender un puente entre la noción de hegemonía gramsciana y la tradición del constructivismo tecnológico. Esta perspectiva nos da elementos para inscribir las trayectorias contingentes de la industria del tractor en la matriz de las expresiones sociohistóricas del capital: el régimen de acumulación.

La “micropolítica del proceso productivo” es la denominación que elegimos para agrupar diversos análisis sobre el proceso de trabajo capitalista. El hilo conductor que permite aplicarles un “rótulo” común es que consideran el espacio laboral como espacio político, oscilando su descripción entre campo de disciplinamiento del trabajo por parte del capital a como campo de batalla entre capital y trabajo. Las formas de imposición de disciplina en primer lugar y las resistencias en la fábrica son los usos que damos a estas herramientas a lo largo de la investigación empírica.

La tercer vertiente es una teoría del capital elaborada por el portugués Joao Bernardo, con impronta lukácsiana. Su teoría permite dar cuenta del cambio tecnológico enlazando la micropolítica fabril con la generalidad del mundo social. En su momento plantearemos las posibilidades y los límites en el uso de la “economía de los conflictos sociales” para la investigación empírica.

Teoría crítica de la tecnología

La *teoría crítica de la tecnología* sistematizada por Feenberg (1991) argumenta a favor del constructivismo tecnológico en cuanto supone que no hay orientaciones predefinidas para el cambio tecnológico. Sin embargo considera que el universo de posibles del cual emerge la selección técnica, está inscripto en la lógica del capitalismo al mismo tiempo que considera que contribuir a la transformación del diseño tecnológico con vistas a la democratización es parte de una lucha más amplia por el cambio social. Sus argumentaciones provienen de la filosofía. Luego de examinar, clasificar y cuestionar distintas posturas contemporáneas sobre la *cuestión de la técnica* –Heidegger, Habermas, Ellul y Marcuse entre otros - recupera de este último la idea de que tecnología y capitalismo están indisolublemente ligados y que esta conjunción subordina todos los ámbitos de la vida a una racionalidad alienante. Pero a diferencia del frankfurtiano, aduce que la tecnología es un

campo de batalla y que la orientación general puede ser modificada a favor de la “tecnología democrática”, no con un acto fundacional, sino a través de las luchas cotidianas¹⁰.

Para argumentar en esta dirección acude a la noción gramsciana de hegemonía. “La hegemonía, como usaré el término, es una forma de dominación tan profundamente arraigado en la vida social que parece natural a aquellos que domina. También podría uno definirla como ese aspecto de la distribución del poder social que tiene detrás la fuerza de la cultura.”(1992:22). En este horizonte cultural hegemónico se inscriben los *códigos técnicos*. Para el autor, el *código técnico* se conforma con los parámetros y características del artefacto o los procesos de fabricación que responden a conflictos de intereses en la arena social. “Un código técnico” es la realización de un interés bajo la forma de una solución técnicamente coherente a un problema (1992:15).

Una práctica hegemónica permite que el código técnico oculte su condición de relación social. Por ejemplo, el código técnico de la cinta de montaje fordista posibilita incrementar el control del proceso de trabajo por parte del capitalista, aunque borre las huellas de la relación social de explotación que la instituye¹¹.

Pero también es posible la *democratización tecnológica*. El argumento central es que dada la creciente mediación técnica de las prácticas hegemónicas en la esfera de la producción, la cultura, la salud o la educación, las prácticas contrahegemónicas deben contemplar esa dimensión. Esto implica producir otros códigos técnicos y resignificar los dados en vistas a transformaciones sociales democráticas y socialistas. La democratización tecnológica se expresa así:

“¿Qué significa democratizar la tecnología? El problema no es fundamentalmente de derechos jurídicos sino de iniciativa y participación. Las formas legales podrían eventualmente convertir en rutina las demandas que, en un principio, son informalmente reivindicadas, pero cuyas formas quedarán vacías a menos que emerjan de la experiencia y las necesidades de los individuo que resisten una hegemonía específicamente tecnológica” (1992:8).

Algunas de las preguntas que emergen son ¿Es sustentable la tecnología democratizada en el contexto capitalista? ¿cuál es su alcance? ¿cuál es la relación de las prácticas tecnológicas democráticas con otras prácticas políticas?.

Si enfocamos a ámbitos informacionales que son referencias empíricas importantes en Feenberg, las respuestas son regularmente optimistas. El diseño cooperativo de Linux, la práctica y extensión de software libre, las redes informáticas y sus diseños para comunica-

¹⁰ En los escritos de Feenberg a los que tuve acceso no menciona nunca a Gramsci. Doy por supuesto sin embargo que breva en su cántaro, no sólo por la noción de hegemonía que maneja sino por las propuestas políticas.

¹¹ Esta naturalización de la técnica es deudora del análisis marxista del fetichismo de la mercancía .

ción alternativa son ejemplos de prácticas tecnológicas contrahegemónicas¹². También las luchas ambientalistas son buenos ejemplos de la relación entre las confrontaciones tecnológicas inseparables de las sociales, puesto que en ellas también se pone en juego la definición de *códigos técnicos*.

Otro candidato para ejemplificar la democratización tecnológica es el campo de la economía social (ES)¹³.

Algunos autores latinoamericanos introducen la categoría de Adecuación Sociotécnica (AST) para hacer operativa la aplicación de la teoría crítica de la tecnología a la ES. La idea central de AST es que el artefacto tecnológico o la tecnología sufre un proceso de adecuación a los "*intereses de grupos sociales relevantes distintos de los que lo originaron*", lo cual sería una operación inversa a la de construcción tecnológica (Dagnino, Novaes, 2004). La aplicación del concepto a ES, se puede resumir así: una tecnología cristalizada en un código técnico por prácticas hegemónicas, puede transformar ese código mediante prácticas contrahegemónicas e insertarlo en un sistema de relaciones democráticas en la producción. Ahora bien, para que se produzcan otros códigos técnicos, las prácticas de democratización productiva, deberían sostenerse por tiempos largos. Pero esto precisamente es motivo de otro debate teórico. Hasta ahora la evidencia empírica disponible parece dar razones a las dificultades para reformular el *código técnico* en dirección a la democratización en ES (Novaes: 2005).

En síntesis, en el aspecto interpretativo, la teoría crítica de la tecnología procura dar cuenta de por qué, pese a la contingencia de las prácticas tecnológicas, la orientación prevaleciente tiende a acoplarse a la lógica del capital, a partir de considerar las prácticas tecnológicas como prácticas hegemónicas. Este será el uso que haremos en este trabajo de este enfoque.

En el plano normativo se plantea la tarea política de promover prácticas contrahegemónicas tecnológicas que subviertan los códigos técnicos hacia la democratización. Tendremos ocasión de volver a ello, cuando discutamos el tema de los límites y posibilidades de *la gestión democrática de la producción*.

Micropolítica del proceso productivo: tecnología, organización y trabajo

12 Pero también es conocido el panoptismo ejercido por o través de las TICs, por lo que estas mostrarían una fuerte polaridad. Pero estamos lejos de nuestro problema y desinteresados en una discusión ontológica-política sobre TICs que asomaría casi enseguida.

13 Aunque en Argentina la producción sobre Empresas Recuperadas es abundante y más aún sobre Economía Social, los abordajes específicamente tecnológicos son de escasos a nulos. Brasil parece contar en cambio con una tradición más extensa en el asunto. Normativamente se orientan a generar herramientas teóricas y políticas para la inclusión social desde la crítica al sistema capitalista. Los trabajos de Dagnino son los más reconocidos de esta dirección.

La organización del trabajo en las fábricas es objeto de estudio desde la Revolución Industrial. Marx examinó las formas de evolución desde la cooperación simple hasta el sistema de maquinarias tanto en sus aspectos concretos de procesos técnicos y organizacionales como en el modelo que presenta el pasaje de la subsunción formal del trabajo a la subsunción real. En ese tránsito el capital se libera de los límites que le impone la pericia del obrero individual y se transforma en el organizador de la producción combinada del *trabajador colectivo* al que impone el ritmo y la modalidad del trabajo¹⁴.

Durante toda la primera parte del siglo XX y hasta los años '60, el estudio sistemático de la micropolítica laboral no entra en la agenda principal del pensamiento crítico, más preocupado por problemas filosóficos que por prácticas concretas (Anderson:1986)¹⁵. El campo queda libre para los Taylor o los Mayo, ocupados en que los operarios produzcan más y protesten menos y en esa dirección se va constituyendo una disciplina especializada: la Sociología Industrial rebautizada luego Sociología del Trabajo (Roitman:2005). La izquierda institucionalizada en Europa Occidental es partícipe del compromiso de clases con el que, según Castel (1995) "*se estaba bosquejando una política salarial ligada al progreso de la productividad, a través de la cual el obrero accedía a un nuevo registro de la existencia social: el del consumo y no exclusivamente el de la producción*" (338).

En los 60, el pensamiento más radicalizado, retoma la atención sobre el proceso de trabajo. Se rechaza su neutralidad y se plantea que su control es un objetivo central de la acción política. Esta es la dirección del autonomismo italiano con Negri, Tronti y Panzeri y la de Gorz en Francia.

Los vientos rebeldes de los 60 y 70 producen también un giro importante en la Sociología del Trabajo, disciplina que se renueva con Braverman, que analiza la organización del trabajo en la industria norteamericana. En su libro *Trabajo y capital monopolista* describe la implementación de los principios tayloristas y fordistas. El control de métodos y tiempos, argumenta, no es una búsqueda abstracta de eficiencia. La parcelización del trabajo, la separación creciente entre la ejecución a cargo del obrero y el de la concepción y control a cargo de una jerarquía al servicio de la gerencia, consagra la dominación capitalista en los procesos productivos. Al separar al instrumento del control de la pericia del obrero, se produce una tendencia creciente a la *descualificación*¹⁶. Pero no se trata sólo de

¹⁴ Esta lectura puede ser contrapuesta a la que se infiere de los escritos más filosóficos del pensador de Tréveris de los que emerge una técnica neutral, autónoma y cuyo progreso está inscripto en la naturaleza humana. No es novedosa la afirmación de las diferentes lecturas de la técnica en Marx.

¹⁵ Por supuesto que el consejismo obrero y los trabajos de Gramsci sobre los Consejos de Turín son de gran importancia, pero el enfoque es más hacia la discusión política y a la posibilidad de controlar el proceso de trabajo que hacia la descripción detallada de la organización del trabajo desde una perspectiva crítica.

¹⁶ Tendencia que relativiza Coriat cuando discute que los oficios considerados no calificados requieren, resistencia física y nerviosa, destreza, atención y movilización. Son los mecanismos institucionales los que reproducen el efecto de desacualificación al insistir en el no reconoci-

la organización del trabajo. La maquinaria también cumple su doble papel de aumentar la productividad del trabajo y disciplinar al obrero. El proceso de trabajo y la tecnología asociada son vistos como iniciativa del capital, la mediación disciplinaria entre esta iniciativa y su ejecución se personifica en el capataz quien asegura con la vigilancia personal, que los planes productivos de la gerencia se concreten. El ejercicio del poder disciplinario complementa el ver sin ser visto con la ostentación de la vigilancia. La coacción combina así *formalización de procedimientos con el control cuerpo a cuerpo*.

Burawoy (1979) por su parte, con herramientas provistas por la hermenéutica microsocial, se pregunta por qué los trabajadores se esmeran arduamente en su labor cotidiana para objetivos que no les pertenecen. Su indagación apunta a develar cómo se construye consentimiento a través de juegos de simulaciones. El juego ofrece al trabajador ciertos grados de autonomía para producir sus propios arreglos sociales y técnicos para cumplir metas que producen la *ilusión de elección*. Por otra parte, con el sistema de premios y castigos, los acuerdos entre sindicatos y gerentes, las jerarquías laborales, la introducción de maquinarias y capacitación para su uso, el capitalista logra que los conflictos se dispersen, se entablen entre los propios trabajadores y se *mistifiquen*, escamoteando a la conciencia colectiva la brecha central entre capital y trabajo. Se trata en suma de la construcción de *consentimiento manufacturado*.

Bowles y Edwards (1990), investigando también la organización fordista, cambian la mirada al reconocer en la resistencia obrera un elemento importante en la configuración del proceso de trabajo. Señalan que todos los procesos de trabajo capitalistas combinan una organización social con una tecnología de producción y que ambos elementos configuran y son configurados por los conflictos entre los trabajadores y los capitalistas en tres dimensiones: los salarios, la intensidad y las condiciones de trabajo. Los empresarios en su esfuerzo por garantizar la rentabilidad alientan procesos productivos y maquinarias compatibles con la extracción de plusvalía y desalientan las que ponen en peligro su poder. La estratificación y división de los obreros a través de condiciones diferenciales complementan y refuerzan la tecnología "dura"¹⁷. Pero el cambio técnico también desarrolla la resistencia obrera: si la organización es fuerte el colectivo exige que se privilegien las tecnologías que disminuyen la intensidad de trabajo o garanticen mejores condiciones de seguridad e higiene¹⁸. Sin embargo, el control del cambio técnico nunca es simétrico, está sesgado. Por más fuertes que sean los trabajadores y sus organizaciones y más eficaces sus

miento de este saber sin diploma. (1992) En realidad la descalificación obrera es el punto más discutido en Braverman.

¹⁷ Pero esto no conduce necesariamente a la descalificación del saber obrero, como plantea Braverman: la variedad de estrategias que se ponen en juego puede llevar al estímulo de la capacitación, al incremento de las habilidades necesarias para el manejo de las herramientas.

¹⁸ Otra estrategia es exigir que el aumento de productividad y la tasa de ganancia asociada se refleje también en una distribución más equitativa del ingreso.. En este caso la lucha es por el salario.

modos de resistencia, los empresarios conservan el poder sobre la inversión. Es que la renovación tecnológica exige una inversión en la fase de investigación y desarrollo así como en la construcción e instalación del nuevo equipo. En sus palabras

“Dado que los capitalistas son los únicos que pueden invertir a gran escala, conservan el poder de iniciar (o contener) el cambio técnico. Los trabajadores, incluso en sus mejores circunstancias, sólo pueden esperar configurar o bloquear el cambio técnico y sólo en muy raras ocasiones pueden iniciar cambios que favorezcan sus intereses” (1990,172)

Desde otra matriz teórica Foucault en *Vigilar y castigar (2004)* analiza la modernidad como sociedad disciplinaria, en la que se constituyen dispositivos de poder que actúan en un doble sentido: acrecentar las fuerzas corporales para la producción económica y debilitarlas para la práctica política. Son modalidades del ejercicio del poder disciplinario:

- la *vigilancia jerárquica*, “un dispositivo que coacciona por el ejercicio de la mirada; un aparato en el que las técnicas que permiten ver inducen efectos de poder y donde, de rechazo, los medios de coerción hacen claramente visibles aquellos sobre quienes se aplican” (175),
- la *sanción normalizadora*; capacidad de aplicar penalidades sutiles si no se alcanza el nivel requerido, si hay ineptitud en el cumplimiento de la tarea y
- *el examen*, evaluación periódica que combina la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora, mediante la cual se diferencia y se clasifica a los individuos, en donde la superposición de las relaciones de poder y de saber adquieren toda su visibilidad

Sin entrar en la polémica acerca de la impronta weberiana del trabajo de Foucault, señalemos que estos dispositivos confluyen sin violencia con la noción de *racionalización burocrática*. Utilizaremos este último término como la imposición de disciplina mediante la jerarquía, la sanción y el examen y reservamos el control “cuerpo a cuerpo” para el que el capataz ejerce sobre el obrero de manera ostentosa, singularizada.

Tenemos así tres modos de relación social que configuran el dispositivo fabril

- la *coacción* cuerpo a cuerpo o burocratizada,
- el *consentimiento manufacturado*,
- el proceso de trabajo como *campo de batalla* entre capital y trabajo, de resultados sesgados a favor del capital.

En cualquier caso el centro está en el disciplinamiento del trabajo por parte del capital¹⁹. Para el “*giro disciplinario*”, en sus vertientes foucaultianas o marxistas el disciplina-

¹⁹ El “obrerismo” o autonomismo pensamiento ligado al movimiento obrero radicalizado italiano de los 60-70 (los ya citados Antonio Negri, y Mario Tronti, entre otros) lo ve de otro modo. Si para el marxismo tradicional el capital “segrega” a su antagonista obrero, para el obrerismo el

miento es una condición de posibilidad del capitalismo porque materializa la subordinación del trabajo al capital. El análisis de las formas de control del proceso de trabajo resulta un indicador clave de la relación social en su conjunto (De Gaudemar: 1991).

Coacción y consentimiento en el posfordismo

El *ciclo de luchas* de los '60 - '70 admite diversas interpretaciones sobre el escenario, protagonistas y resultados. Hay acuerdo, sin embargo, en entrelazarlo con la crisis estructural del capitalismo para comprender el nuevo modelo de acumulación emergente, al que Harvey(2004) llama "flexible" por contraposición a las rigideces fordistas. Según el autor

"se apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionar servicios financieros, nuevos mercados, y sobre todo, niveles muy intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. Ha traído cambios acelerados en la estructuración del desarrollo desigual, tanto entre los sectores como entre regiones geográficas..... Ha entrañado además una nueva vuelta de tuerca de lo que llamo comprensión espacio temporal en el mundo capitalista: los horizontes temporales para la toma de decisiones privadas y públicas se han contraído, mientras que la comunicación satelital y la disminución del transporte han hecho posible una mayor extensión de estas decisiones por un espacio cada vez más amplio y diversificado " (170-171).

Por el momento interesa ver como se manifiesta la flexibilidad en la micropolítica del espacio laboral. Según señala Gounet

"Al contrario del trabajo descalificado, el obrero se torna polivalente. Al contrario de la línea individualizada, él se integra a un equipo. Al contrario de producir vehículos en masa para personas que no conoce, el toyotismo fabrica un elemento para 'satisfacción' del cliente". Y agrega con ironía "En síntesis, parece desaparecer el trabajo repetitivo, ultra simple, desmotivante y embrutecedor. Finalmente estamos en una fase de enriquecimiento de las tareas, de la satisfacción del consumidor, del control de la calidad" (citado de Antunes, 2000, 33).

El dejo irónico del párrafo responde a la polémica sobre las nuevas formas de organización genéricamente llamadas posfordistas. Aunque para algunos autores, como Coriat, hay un avance decisivo en la democratización de los procesos laborales, las descripciones del trabajo *líofilizado*, según la expresión de Sennet, dan elementos para pensar en una

capital es la variable dependiente: "el desarrollo del capitalismo podía ser leído como un proceso de ajuste permanente dirigido a contener el trabajo, a los trabajadores que caminaban siempre un paso adelante, liberándose en los márgenes dejados descubiertos por el sistema de dominación, desafiando al capital, obligándolo a cambiar" (Bonnet y Holloway:2005, 45.) Para leer la técnica habría dos registros, vinculados pero no unificados: uno, el de las transformaciones del capitalismo en donde la técnica es el acicate de la obtención de plusvalía relativa, otro en la subjetividad obrera y en su expresión más inmediata: el conflicto en la fábrica. En este segundo, la técnica y la organización del trabajo son una expresión defensiva del capital.

amplificación sutil o brutal del disciplinamiento²⁰. Es que al control de tiempos y métodos, refinados por las NTI, se suma el temor al desempleo y la precariedad de los contratos que internalizan la autodisciplina y desarmen o dispersan los reclamos colectivos. En las Nuevas Formas de Organización del Trabajo conviven las jerarquías laborales verticales fordistas con redes más inestables y complejas compuestas por nódulos interconectados, organizados en diversos grupos o equipos. Nos encontramos frente al *disciplinamiento coactivo* intensificado aunque sofisticado. (Antunes, De Gaudemar, Sennet)

El *consentimiento manufacturado* que describe Burawoy se expande con la exigencia de la participación e involucramiento de los trabajadores. Las distintas variantes de posfordismo (toyotismo, hondismo, kalmarismo) se presentan en las carreras de Recursos Humanos, como modelos de autonomía y creatividad. Sin embargo, bajo la lupa de la crítica, son formas novedosas y específicas de extraer plusvalía de los conocimientos de los trabajadores, tácitos o codificados. En efecto, aunque el trabajo por objetivos, los “círculos de calidad” o las propuestas de “mejora continua” se presenten como ganancia de autonomía del trabajador, una mirada atenta descubre que tienden a debilitar el límite entre los tiempos laborales y los extralaborales y disponer la atención y la intención del trabajador durante más horas a la consecución de propósitos que no les pertenecen.

¿Y qué hay con la metáfora del proceso productivo como *campo de batalla* entre clases propuesta por Bowles y Edwards?

Abordamos en el próximo apartado de un modo más general este problema.

La “economía política de los conflictos sociales”

Presentamos sucintamente a un Joao Bernardo, un autor portugués no muy conocido en Argentina, pero bastante difundido en Brasil. Su interés radica en que propone una teoría crítica del capitalismo epistemológicamente fundada en una teoría de la acción. De su libro “Economía de los conflictos sociales” (1991) sintetizamos algunos tópicos que permiten pensar la articulación del conflicto y el cambio tecnológico.

a) Teoría de la plusvalía como teoría de la acción

Para dar cuenta del capitalismo como una totalidad estructurada, Bernardo parte de una teoría de la acción que permite la comprensión de la totalidad al tiempo que el hacer de los hombres concretos: la teoría de la plusvalía. Para el autor, el gran aporte de Marx fue concebir la acción creadora de valor, el trabajo, como praxis, es decir como una acción simultáneamente material y social, y por ende política²¹.

²⁰ Incluimos entre las formas “brutales” al trabajo en los call centers

²¹ Con lo cual se aleja de las distinciones entre “techne” y “praxis” u otras que separan ontológicamente el universo político del universo de la producción material

Formalmente el modelo de plusvalía articula dos polos, ambos constituidos por tiempo de trabajo, siendo la fuerza de trabajo el elemento articulador. Un polo de la relación, el *input*, necesario para reproducir la fuerza de trabajo, es menor que el *output*, valor de la mercancía producida. Así lo expresa Bernardo “*el tiempo de trabajo incorporado en la fuerza de trabajo es menor que el tiempo de trabajo es capaz de gastar en el proceso de producción*” (15). Pero si se comparan tiempos de trabajo, se está comparando fuerza de trabajo en ejercicio, en acción. El modelo de plusvalía es el de una relación entendida como movimiento de tensión entre dos polos. En un extremo tenemos la sumisión de la fuerza de trabajo al capital: el tiempo de trabajo incorporado en la fuerza de trabajo y la formación y reproducción de esa fuerza de trabajo mediante el consumo de bienes materiales y servicios permitidos por el monto de la remuneración recibido. El asalaramiento es necesario porque solo mediante él, puede la fuerza de trabajo incorporar a su corporalidad tiempo de trabajo mediante el consumo de bienes. En el otro extremo tenemos la apropiación por el capital del producto del proceso de producción. Ese producto en el que la fuerza de trabajo incorpora tiempo de trabajo, le es ajeno, pertenece al capital que comenzó por asalariarlo. El asalariamiento surge así como posibilidad de reproducir el modelo, permitiendo a la fuerza de trabajo consumir algo que produjo para poder producir de nuevo.

La forma de contradicción preside la estructura del modelo de plusvalía. Por un lado, en ambos términos se respeta el principio de equivalencia: el tiempo de trabajo determina tanto el valor de la fuerza de trabajo como el valor del output. Pero la relación es de desequilibrio debido a la especificidad el valor de uso de la fuerza de trabajo, una fuerza que crea más valor. De este modo los tiempos de trabajo son cuantitativamente diferentes en cada uno de los términos de la relación. Y la acción de la fuerza de trabajo al mismo tiempo instituye la equivalencia para permitir el intercambio y el conflicto por el desfasaje de los tiempos de trabajo incorporados en ambos polos de la relación. Este desfasaje expresa la privación en que la fuerza de trabajo se encuentra relativamente al control del proceso de trabajo, del destino del producto y su consumo.

b) De la acción al sistema

En el capitalismo cada proceso de producción debe ser pensado con respecto a los otros. Ante todo porque los productos resultantes de un proceso de trabajo solo funcionan como capital en cuanto son “vivificados” por los procesos siguientes, de modo que los procesos de trabajo constituyen un continuo temporal, proyectándose el carácter de **práctica** a lo largo de generaciones. En segundo lugar, cada proceso de producción depende social y técnicamente de muchos otros, de tal forma que un bloqueo en un proceso particular repercute en bloqueos o restricciones de ámbito más general. De este conjunto de factores resulta que el carácter social de la práctica abarca a la totalidad de los trabajadores, que constituyen por lo tanto una fuerza de trabajo global y colectiva, aunque internamente diversificada. Es posible referirse a la situación de trabajadores individuales o grupos de

trabajadores, pero sólo en función de la fuerza de trabajo en cuanto colectivo. La fuerza de trabajo individual en el capitalismo no puede tornar efectiva su capacidad de trabajar a no ser por la cooperación de otras fuerzas de trabajo, lo que implica una existencia colectiva. Concebir la práctica como social en un sistema en que existen una pluralidad de procesos de trabajo específicos, relacionados e interdependientes, implica un modelo de un todo estructurado, con mecanismos de relación complejos pero en el cual la acción de la fuerza de trabajo es la única creadora, la que fundamenta lo social y le da significado.

La distinción clásica de Marx entre trabajo "productivo" e "improductivo" carece de significado en la interrelación del sistema, ya que se trata de cadenas de valor extensas que incluyen la educación, la salud, el ocio, en suma, la reproducción de la fuerza de trabajo.

c) las clases sociales y el conflicto

En la tensión de la plusvalía se definen las clases sociales y se definen como colectivos de un todo estructurado²².

- La clase trabajadora lo es por ser explotada y organizada de una forma que presupone que otros controlan el proceso de trabajo (no por la carencia de propiedad de medios de producción).
- En el lado capitalista de la relación Bernardo incluye a aquellos que organizan el proceso económico en cada unidad productiva, que llamaremos *gestores internos* y los que se ocupan del funcionamiento global y la integración a lo largo de todo el sistema (sindicatos burocratizados, gerentes, estado, etc.) que llamaremos *gestores externos*²³.

Para nosotros, el interés de Joao Bernardo estriba en el cuestionamiento de la heterogeneidad ontológica entre estructura y acción. La unidad está dada por entender al capitalismo como cadenas continuas cuyos eslabones se constituyen por la acción creadora de la fuerza de trabajo que incorpora valor.

El conflicto resulta constitutivo de los procesos sociales y no una resultante a posteriori de la determinación estructural.

Foucault enuncia "donde hay poder hay resistencia". Esto es, el poder se ejercita porque hay una resistencia a tal ejercicio. Del mismo tenor es el control que se ejerce en el proceso de producir plusvalía. El control se ejerce porque la fuerza de trabajo se resiste a producir de esta ampliación de valor.

²² Destaquemos el carácter relacional de la concepción de la "clase" en Bernardo bien diferenciada de el marxismo ortodoxo – sustantivista - que las define a partir de la posesión o no de los medios de producción, los empiristas variados que estratifican la sociedad según la tenencia de bienes de distinto tipo, las perspectivas multiculturalistas que reconocen identidades simbólicas sin vínculos con la estructura.

²³ Bernardo llama a esos dos grupos burgués y gestores respectivamente. Para no confundir con la nomenclatura derivada de la referencia del régimen de acumulación usamos gestores para ambas instancias.

Dicho de otro modo, si el corazón del modelo de la plusvalía reside en el hecho de que la fuerza de trabajo es capaz de gastar en el proceso de producción un tiempo de trabajo superior al que está en ella incorporado (los dos polos de la relación), no quiere decir que lo haga y si lo hace, no en toda la extensión de que es capaz de hacerlo porque resiste. La resistencia puede ser pasiva o activa, individual o colectiva, pero nunca ausente.

“Los trabajadores recurren a las formas más estrictamente individualistas o pasivas del desinterés, del ausentismo, del alcoholismo, activamente individualista de sabotaje, recorren las varias gradaciones de acción colectiva, desde la disminución en conjunto del ritmo de trabajo hasta la ruptura radical de la disciplina de la fábrica y la organización del proceso productivo de acuerdo a otros moldes y criterios. Todas tienen en común el mismo origen, la contradicción en que consiste el proceso de plusvalía articulada por una capacidad previamente indeterminada de gasto de tiempo de trabajo. Y tienen en común una consecuencia inmediata: la reducción del tiempo de trabajo incorporado. Por eso debe afirmarse como regla sin excepción que no hay organización capitalista del trabajo que no tome en cuenta estas formas de resistencia y que no se destine a eliminarlas o assimilarlas ” (316).

La lucha de clases transpone la figura lógica de la contradicción para concretarse en el campo de la práctica social y material. Por eso los resultados del proceso de explotación son irregulares, en gran parte imprevisibles, fluidos. El modelo de plusvalía es un modelo en desequilibrio.

d) El cambio tecnológico

Para Bernardo, las exigencias de los trabajadores pueden estar en dos puntos a) aumentar los inputs incorporados en la fuerza de trabajo, esto es exigir mejor satisfacciones a necesidades variables, históricas b) reducir el tiempo de trabajo gastado en el proceso de producción.

De aquí resulta un complejo juego entre exigencias de los trabajadores y respuestas de los capitalistas. A éste se suma la contienda por la distribución de la plusvalía que involucra a la competencia intercapitalista. Ambas vertientes se potencian para dar cuenta de las innovaciones tecnológicas tanto en el diseño de bienes de consumo como en la producción de nuevos métodos productivos y segregar más segmentaciones al interior de cada grupo social: trabajadores y capitalistas. De este modo, el estadio técnico es consecuencia de las presiones sociales. Precizando con palabras de Bernardo:

“En el capitalismo, las luchas sociales no sólo pautan el desarrollo de la tecnología y su ritmo; ellas imponen también la definición del sentido de ese desarrollo, apareciendo el progreso como sinónimo de aumento de la productividad. No hay maquinaria que no responda a la exigencia de la organización del trabajo [...]..... No es por el hecho de no ser palpable que una forma de organización del trabajo, esto es, una forma de disciplina de la empresa es menos real que las máquinas e instalaciones. Todos estos factores se integran en la tecnología y uno no tiene validez sin el otro” (69).

Para Bernardo, las doctrinas sobre organización del trabajo que desde la administración y la ingeniería industrial se desarrollan son el esfuerzo de sistematizar los métodos de doblegar la resistencia por parte de los gestores.

Observaciones y complementos a la “economía de los conflictos sociales”

Desde diferentes matrices teóricas - Habermas o Arendt por ejemplo - el modelo presentado, sería tildado de reduccionista por la débil o nula distinción entre práctica productiva y práctica política, o por subsumir a ambas bajo la noción de *praxis*²⁴. Sin entrar en el terreno difícil de esa discusión, que en definitiva debe retomar a Lukács y su categoría de trabajo, subrayemos sin embargo que la homogeneidad ontológica postulada, no se cierra a la política sino que por el contrario ella es constitutiva de toda estructura. Y no es una política *necesaria*, sino una construcción contingente en un universo de posibles.

Pero aún dentro del modelo ¿cómo hacer operativas las clases empíricamente? Tomemos un ingeniero de procesos cuya tarea es justamente lograr la mayor productividad, esto es ampliar la brecha entre el input y el output. El mismo crea valor y es también *controlado* en el proceso productivo. ¿Es un gestor o un trabajador?.

Para nuestra investigación seguiremos la recomendación de Williams (2000) acerca de “*la sustitución del análisis trascendental por el análisis de entronque histórico*” (127) y nos permitiremos diseñar grillas clasificatorias, estratificaciones específicas que emerjan de la situación estudiada. Estamos pensando, en la complementariedad, con una perspectiva thompsoniana a través de la categoría de *experiencia*, como un suelo común a situaciones concretas en el que los trabajadores articulan su identidad. Thompson señala que

“algunos hombres, de resultas de sus experiencias comunes (heredadas o compartidas), sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos (y habitualmente opuestos a los suyos)..... Si bien la experiencia aparece como algo determinado, la conciencia de clase no lo está. Podemos ver una cierta lógica en las respuestas de grupos laborales similares que tienen experiencias similares, pero no podemos formular ninguna ley. La conciencia de clase surge del mismo modo en distintos momentos y lugares, pero nunca surge exactamente de la misma forma” (1989: XIII)²⁵.

Si el trabajo es *praxis* - material, social - las prácticas productivas son también prácticas políticas, constitutivas de la experiencia.

Del mismo modo, pese a asumir la homogeneidad ontológica entre los espacios laborales y su “micropolítica” y el escenario macro para el que utilizaremos la categoría de “régimen de acumulación”, los grupos sociales que nos permiten analizar este segundo ámbito no responden a la aplicación mecánica de un modelo. Se definen y redefinen en la arena

²⁴ En la práctica con la férrea distinción entre razón instrumental y razón práctica, Habermas, Arendt o Castoriadis rechazarían cualquier propuesta de la técnica como espacio político.

²⁵ En verdad, valdría la pena disponer de alguna herramienta más precisa para el análisis de la construcción de identidades laborales. Aunque hemos explorado los aportes de Dubar y Vakaloulis hemos decidido sostener el registro clásico thompsoniano para no recargar más el “árbol de componentes” teóricos. En alguna otra ocasión trabajaremos estos baches que por ahora no parecen ser grandes obstáculos para una investigación empírica..

histórica, en las luchas políticas concretas, por lo que las nociones gramscianas de prácticas hegemónicas y contrahegemónicas se presentan sin demora.

Régimen de acumulación

La noción de *régimen de acumulación* como esquema social coherente que permite aprehender la concreción histórica de la racionalidad capitalista, nos proporciona una clave heurística para interpretar la trayectoria de la empresa, los arreglos institucionales, los conflictos entre sus actores en momentos históricos dados.

Este concepto permite, según Basualdo (2007) articular la comprensión de "un determinado funcionamiento de las variables económicas, vinculado a una definida estructura económica, una peculiar forma de estado y las luchas entre los bloques sociales existentes" (6).

La estructura económica se comprende en el marco de las luchas sociales específicas que tienen lugar durante su vigencia y que involucran principalmente el conflicto entre capital – trabajo pero también las confrontaciones entre las distintas *fracciones de clases*.. Todo régimen de acumulación es conducido por un bloque de poder que articula distintas fracciones de capital y ejerce una práctica hegemónica en el sentido gramsciano: fuerza y consentimiento. El estado²⁶ debe organizar los mercados, sistemas de moneda, relaciones laborales, pautas de crecimiento urbano, etc de modo tal de sostener el modelo. Por nuestra parte sugerimos que la *propiedad de los medios de producción* emerge como resultado de esas prácticas y de ese estado, legitimando jurídicamente modos específicos de ejercicio del dominio.

Basualdo señala además, que las variables económicas que permiten identificar un régimen de acumulación deben ser regulares y sostener un orden de prelación durante el período para dar cuenta de una estructura económica coherente. De acuerdo a la periodización del autor en la Argentina se suceden²⁷ :

- el régimen de acumulación agroexportador (1880- 1930), durante el cual el PBI se recuesta fuertemente sobre la producción agrícola ganadera.

²⁶ No abordaremos el problema del estado, pero señalemos que una perspectiva como la que planteamos le asignaría un doble papel: como facilitador de la acumulación capitalista y como espacio de conflicto en la búsqueda de legitimación.

²⁷ Utilizamos "modelo de acumulación", siguiendo a Harvey, para caracterizar al fordismo y al posfordismo como dinámicas mundiales que presentan articulaciones coherentes entre una organización del trabajo, mercados, estado, ideología, etc. Se ve claro un "parecido de familia" entre modelo de acumulación y régimen de acumulación y no encontramos razones para marcar diferencias con puntillosidad analítica. Harvey, como otros autores, enfatiza en la organización del trabajo predominante para su periodización. Sin violencia, se pueden inscribir los regímenes de acumulación signados por la dinámica sustitutiva en el fordismo y la de la valorización financiera en el posfordismo teniendo en cuenta las peculiaridades argentinas y su situación periférica.

- El régimen de sustitución de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), o dinámica sustitutiva, en el cual la industria gana posiciones en el total producido y que se divide en dos etapas
 - o primera etapa, ISI 1 (1930-1953)
 - o segunda etapa, ISI 2 (1953-1976)
- régimen de acumulación por valorización financiera (1976-?.). El signo de pregunta refiere a una discusión que dejamos planteada en el tercer capítulo sobre si a partir de la crisis 2001-2002, emerge o no, un nuevo régimen de acumulación.

Describiremos con algún detalle la acumulación por sustitución de importaciones y por valorización financiera a lo largo del trabajo.

Del mismo modo que señalamos antes con relación a las clases en la *Economía de los conflictos sociales*, asumiremos la noción de *fracciones de clase* en este escenario que es el régimen de acumulación, en su carácter histórico, no apriorístico. Se constituyen como grupos a partir de su origen, conformación y acción política. Interesa caracterizar tres de estas fracciones pertenecientes al bloque de poder con distinto peso relativo por el uso frecuente que hacemos de ellas durante el desarrollo de la investigación:

- a) las **firmas extranjeras** o **empresas transnacionales** (ET) instaladas durante la dinámica sustitutiva, estimuladas por el desarrollismo. Por su conformación como sujeto económico y político no es asimilable al capital extranjero vinculado al modelo agroexportador del siglo XIX y principios del XX. A lo largo del texto veremos algunas de sus características.
- La **oligarquía diversificada**: compuesta por capitales de distinto origen y grado de diversificación económica cuyas características el autor resume así

“Por su origen, conformación e intereses se la puede considerar como un sector de la oligarquía local, con intereses en la industria, el agro y otras actividades económicas...[.] Ya en los años treinta, esa fracción de clase tuvo una significativa influencia dentro de las grandes firmas industriales, y en los cuarenta fue la fracción de clase que impulsó, ante el agotamiento del modelo agroexportador clásico, la alternativa industrial exportadora del Plan Pinedo. Al mismo tiempo, formaba parte de los grandes terratenientes pampeanos y extrapampeanos, siendo uno de los sectores integrantes del establishment económico del país, quizá el más estable y tradicional desde la conformación del Estado liberal hacia finales el siglo XIX” (2002, 31).

- c) la **burguesía nacional**: fracción de las empresas nacionales, no ligadas a la oligarquía diversificada y a las ET, que durante el peronismo experimentan un salto cualitativo.

Por nuestra parte, entendemos que en la burguesía nacional es posible hacer operativa la “personificación”²⁸ de la que habla Marx. Esto es porque convergen en ‘personas’ concretas la propiedad sobre los medios de producción con el control sobre el proceso de trabajo y la consecuente apropiación de la plusvalía. El primer término de esta conjunción interesa en tanto legaliza y legitima el segundo. Y para el ejercicio de la *gestión*, debe constituirse como “empresario”, tal vez no tan aproximado al “tipo ideal” planteado por Schumpeter, pero al menos como dice Gramsci (1984), debe poseer cierta capacidad técnica y dirigente, organizar a los trabajadores, la “confianza” de los inversores, los compradores, etc. Esta superposición entre propiedad y gestión es importante en el análisis de Zanello, un exponente paradigmático de la burguesía nacional.

Otra definición de *régimen de acumulación* la proporciona Nun también orientada a proporcionar esquemas interpretativos para períodos históricos. Para el autor el régimen de acumulación es

“Un conjunto complejo de instituciones y de las prácticas que inciden en la acumulación de capital [...] entendiendo este último como una actividad microeconómica de generación de ganancias y de toma de decisiones de inversión [...] entendiendo que la política y la ideología son siempre constitutivas de la economía[...] Un régimen social de acumulación es siempre insalvablemente heterogéneo y está recorrido por contradicciones permanentes[...] como una matriz de configuración cambiante, en cuyo interior se van enlazando diferentes estrategias específicas de acumulación y tácticas diversas para implementarlas, de manera que la acumulación de capital aparece siempre como el resultado contingente de una dialéctica de estrategias y estructuras [...] el proceso de acumulación del capital ni es autónomo ni posee una lógica propia, y por eso necesita de un amplio conjunto de instituciones sociales (estructuras políticas e ideología incluidas) que la tornen viable” (2003, 281).

Esta definición se complementa mejor con el enfoque de EI y ST en tanto enfatiza la articulación entre la firma y otros actores a través de arreglos institucionales y en las estrategias y tácticas para la constitución de redes productivas y sistemas locales.

Dos perspectivas, dos escenarios

Hemos señalado la asunción acrítica de la perspectiva constructivista-innovacionista de la lógica del capital. El mandato de “abrir cajas negras” se detiene en el suelo donde se montan tecnologías y empresas. Su orientación normativa es la competitividad: la reflexión

²⁸“sólo cuando es *capital personificado* tiene el capitalista un valor ante la historia (...), para ello no ha de tomar como impulso motor el valor de uso y el goce, sino el valor de cambio y su incrementación. Como un fanático de la valorización del valor, el verdadero capitalista obliga implacablemente a la humanidad a producir por producir (...). El capitalista sólo es respetable en cuanto personificación del capital. Como tal, comparte con el atesorador el instinto absoluto de enriquecerse. Pero lo que en éste no es más que una manía individual, es en el capitalista el resultado del mecanismo social, del que él no es más que resorte”(Marx: 1974,499)

sobre sinergias, arreglos institucionales, formas de conocimiento y creatividad adquieren sentido sólo a la luz de la supervivencia y la mejora empresarial.

Desde otras vertientes, que llamamos *críticas*, se trata de desmontar los mecanismos de acumulación capitalista para mostrar que se trata de relaciones sociales de subordinación pero también de confrontación. En el trabajo intentaremos *pivotear* entre ambas perspectivas (recurriendo otra vez a una metáfora metalmeccánica), aunque pongamos en algún riesgo a la consistencia. Pero investigar implica asumir riesgos. En las conclusiones analizaremos como resulta el manejo de esta tensión.

Nuestra estrategia apunta a desplazar el punto de mira y la escala del escenario:

- En lo micro, la mirada constructivista-innovacionista permite discernir las decisiones sociotécnicas empresariales para que la firma sobreviva y crezca en la arena de la competencia. Para escudriñar las confrontaciones e insubordinaciones, en el terreno de la fábrica acudiremos en cambio a la micropolítica del proceso productivo y a la economía de los conflictos sociales.
- El escenario macro, también puede entenderse en una doble vía, donde se inscribe la dinámica productiva del sector de la maquinaria agrícola:
 - a) Como "una matriz de configuración cambiante", que requiere un amplio conjunto de instituciones sociales para que sea viable y que incide en las estrategias microeconómicas de cada firma- como lo plantea Nun.
 - b) Como estructura conducida por un bloque de poder articulado por prácticas hegemónicas y que especifica históricamente la confrontación entre fracciones de clase, como lo define Basualdo.

Aspectos metodológicos

En este trabajo tratamos de entender, es decir, construir una interpretación. Por formación, aspiramos a que esa interpretación sea "*desengañoso, quizá la única posibilidad de lo político*".²⁹

Desde el punto de vista metodológico, la recolección de datos fue realizada principalmente a través de entrevistas en profundidad y de documentos - folletería, recortes de diarios, fotos, el manual de calidad, planillas de entrega de uniformes, registros de producción, anotaciones de trabajadores – más la observación in situ y conversaciones informales.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a informantes claves que incluyeron al gerente técnico, gerente de producción, varios miembros de la cooperativa, líderes, supervi-

sores y trabajadores. También a docentes de la Escuela de Las Varillas, a un ingeniero agrónomo del INTA conocedor del tema de maquinaria agrícola y a un grupo de ingenieros que trabajaron en la fábrica del tractor Pampa en su época de oro. Un trabajador también de la fábrica Pampa, luego dirigente gremial destacado, completa el panorama. A ese bagaje, se suman otras entrevistas realizadas por dos investigadoras para un trabajo de comunicación en Pauny, con las que compartimos los registros³⁰. Más de 20 entrevistas, algunas muy extensas, conforman un corpus conformado durante cuatro años en más de quince visitas a Las Varillas, en distintos momentos. Por problemas de espacio la mayor parte de ellas se incluyen en el CD que acompaña este trabajo³¹. Después de cada visita y recuperación de los registros procuramos, siguiendo los lineamientos de Taylor y Bogdan (1996) bosquejar una interpretación a la luz de la literatura histórica, sociológica, política y económica que afinaron las preguntas y la observación para el próximo encuentro³². Procesamos la información con la técnica de análisis de contenido teniendo en cuenta tanto los aspectos narrativos como los argumentativos (Galindo Cáseres, 1998).

Se puso especial atención en intentar comprender los procesos y los productos, para lo cual se recurrió a literatura específica sobre el tema, en particular sobre el funcionamiento del tractor y organización industrial. La paciencia de los técnicos y trabajadores de Pauny para explicar el ABC de la mecánica y del mecanizado, más una visita guiada que se convirtió en una charla pedagógica extensa al Museo del Tractor de Carlos Paz, único en su género en Argentina, completaron el bagaje requerido para dar sentido a lo observado en la planta.

En cuanto al conocimiento de la historia local, especial utilidad tuvo el semanario “El Heraldito de Las Varillas”, cuya colección nos sirvió de fuente para reconstruir la crisis y recuperación de la fábrica.

Para encuadrar el caso en la matriz histórica y enlazar las escalas micro y macro que mencionamos se acude a estadísticas de diversa índole: principalmente las encuestas agropecuarias, estadísticas de AFAT y de CAFMA, los censos agropecuarios de 1988 y 2002 y numerosos autores que trabajan sobre el tema de maquinaria agrícola. Por último se realiza una encuesta en diciembre del 2006 en colaboración con las dos investigadoras citadas. Procesamos sólo los aspectos relevantes para nuestro enfoque y procuramos triangular lo cuanti y lo cuali en la comprensión de la micropolítica fabril. Otra vez por pro-

²⁹ Pido prestada a la expresión a Dolores Santamarina

³⁰ Se trata de Valeria Gómez y Paula Broccardi y su trabajo se titula “De la comunicación que tenemos a la comunicación que queremos”.

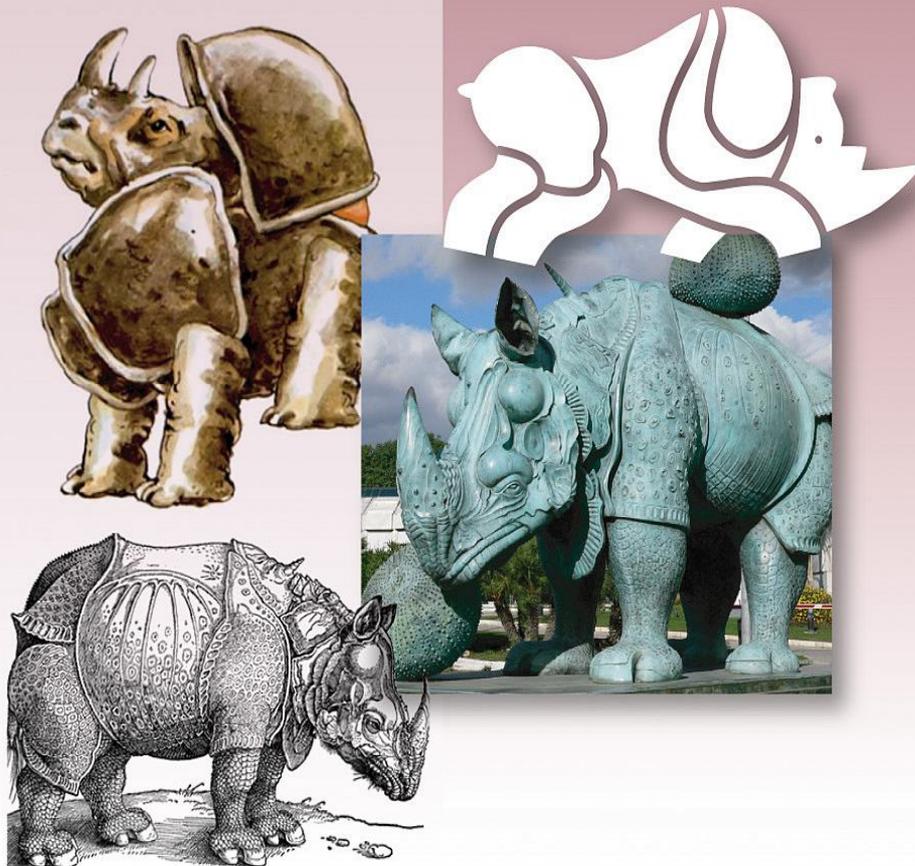
³¹ Lamentablemente se perdió la cinta con la grabación de los ingenieros del IAME antes de que fuera desgrabada en su totalidad.

³² A lo largo de este trabajo, las citas de nuestros entrevistados serán señaladas entre corchetes con el número de entrevista que se indica en el anexo III, para diferenciarlas de las citas bibliográficas. Dado la extensión del corpus, se incluyen sólo dos entrevistas en el impreso y el resto en un CD.

blemas de espacio una buena cantidad de cuadros resultantes del procesamiento se incluyen en el CD.

Por último, la periodización conforme a los regímenes de acumulación, que en ocasiones no armoniza con el sendero evolutivo de la firma, obedece a una decisión metodológica que se infiere del planteo teórico esbozado.

2 VIDA DE UN RINOCERONTE EN LAS VARILLAS



Berenguer: ¿Y los rinocerontes que son: teoría o práctica?

Dudard: Lo uno y lo otro

Berenguer: ¿cómo lo uno y lo otro?

Dudard: ¡Lo uno y lo otro, o lo uno o lo otro!

Eso se puede discutir

Eugène Ionesco - *Rhinoceros*

CAPITULO 2: vida de un rinoceronte en las varillas

2.1 Nacimiento en la ISI 1

Era muy sencillo ser hijo en los cincuenta
cuando la napa inferior a la corteza terrestre
era un taller que fabricaba dos mil quinientas motos semanales autos
de dos, tres y cuatro puertas
tractores rumorosos
y tantos aviones que no cabían en el aire
Era muy sencillo ser hijo en los cincuenta
hijo de aviador, de tornero, de fresador, de chapista
tan sencillo como explicar el funcionamiento de un martillo,
una tenaza, una garlopa.
Daniel Salzano, escritor cordobés

Acerca de la industria metalmeccánica

Antes de introducirnos en la narración histórica, es útil conocer algunos rasgos de la industria metalmeccánica latinoamericana³³.

Katz (1983) sistematiza varios estudios de casos para encontrar regularidades que permiten clasificar a las empresas enfatizando el *sendero evolutivo* como criterio central de demarcación.

Para el autor la conducta empresarial se ve afectada entre otras cosas por las fuerzas y hechos que emergen de la índole de la tecnología metalmeccánica.

Para hacer inteligible sus características conviene contrastarlas con las llamadas *industrias de proceso* como la química o la fabricación siderúrgica. Mientras que la industria de proceso la transformación de la materia se produce en la intimidad de la reacción química y en un proceso continuo, tal vez muy complejo pero lineal, en la metalmeccánica encontramos:

- a) un gran número y diversidad de subprocesos para producir un producto
- b) La amplitud y complejidad del árbol de componentes que liga a piezas, submontajes, y productos finales.
- c) la universalidad, o carácter de uso múltiple, que posee una parte más o menos importante del equipamiento utilizado por el sector.
- d) el alto grado de sustitubilidad entre subprocesos y técnicas productivas.

³³ Siguiendo a la "Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades económicas" (CIU) de las Naciones Unidas entendemos por industria metalmeccánica a aquella que "abarca a todos aquellos sectores productivos que se dedican a la transformación de metales. Se incluye dentro de este subconjunto manufacturero tanto a las plantas de fundición y forja como a los talleres de estampado, corte y soldadura, tratamiento térmicos, etc. De metales diversos. Finalmente, el sector agrupa también a los establecimientos de armado y ensamble final de maquinaria eléctrica y no eléctrica, de vehículos y de materiales de transporte y de equipos varios de índole científica (Katz, 1983)

Desde el punto de vista de la organización del trabajo se configuran históricamente dos modelos productivos: en línea y en talleres.

El primero, fordista, diseñado para producir un flujo continuo de un producto altamente estandarizado y a gran escala ingresa en América Latina de la mano de las automotrices transnacionales. En Argentina enfrenta la dificultad de realizar series cortas de productos relativamente diferenciados, conforme a los rasgos que imprime la dinámica sustituitiva. El sendero evolutivo de estas empresas en tiempos de globalización, conduce hacia la complementación regional y global y a la organización de células según modelos posfordistas (Tomadoni:1999).

El modelo de talleres, en el que incluimos a la fábrica estudiada, opera a pequeña escala "a pedido" o en "pequeños lotes" con un layout de planta organizado en "islas" para producción de partes específicas o con diferentes funciones (mecanizado, corte y plegado, pintura, fundición). Su origen es familiar y está montado sobre la "*base del ingenio mecánico de un inmigrante, con un acentuado predominio de la ingeniería de diseño de producto por sobre la de proceso y organización, con escaso aprovechamiento de las economías de escalas que se derivan de la standarización y normalización*". (Katz, 1983).

Sistematizando varios estudios de casos, Katz distingue cuatro fases dentro de la producción en talleres:

- 1) la "instalación original" con características casi artesanales y organización productiva de rasgos familiares, sin especialización de funciones, con equipamiento de tipo universal y rudimentario y procesos productivos elementales
- 2) del taller artesanal a la fábrica más moderna: con incorporación desordenada de equipamiento, mejoramiento en la calidad de los productos aunque sin criterios orgánicos y estandarizados de control de calidad
- 3) incorporación de técnicos e ingenieros y racionalización del uso de los recursos productivos. Los procedimientos formales comienzan a reemplazar a la tradición oral.
- 4) incorporación definitiva de la ingeniería de organización y métodos en torno a un programa de funcionamiento global de la firma que incluye no sólo a la planta sino también al resto de las funciones complementarias como compras, almacenes, servicio técnico, de ventas, etc.

En Zanella la primera etapa tiene lugar desde los orígenes de la fábrica hasta principios de los '80. A partir de allí se abre paso la *fábrica moderna* cuando incorpora el taller de mecanizado de última generación para el momento. La tercera etapa la completa sólo a medias como veremos y recién en la era Pauny el proceso madura.

Los rasgos de la ISI 1

La primera etapa de la ISI (30-56) se caracteriza por la notable reducción de la participación de los bienes de consumo en el total de importaciones del país y la creciente por-

ción ocupada en el PBI por el sector manufacturero que en 1945 supera por primera vez en incidencia relativa al sector agroganadero.

La ISI 1 tiene como factor dinamizador una redistribución de la renta nacional a favor del sector manufacturero y en desmedro de los sectores agroexportadores, lo cual en ciertas épocas levantó no pocas polémicas (Rapoport: 2003).

Desde el punto de vista de los bloques sociales Basualdo señala que pese al debilitamiento del sector agroexportador, buena parte la oligarquía tradicional pampeana conforma una fracción que apuntó sus intereses también a la industria y otras actividades económicas. Esta fracción que denomina oligarquía diversificada, cuyas características enumeramos en el primer capítulo, juega un papel clave en la conformación de la estructura económica del país hasta nuestros días.

Siguiendo al autor, en el peronismo se constituye una alianza entre dos sujetos sociales que en las prácticas políticas se instituyen como tales: los trabajadores y la burguesía nacional. Esta alianza enfrenta a la oligarquía tradicional y a su núcleo duro, la oligarquía diversificada, para modelar un nuevo tipo de Estado compatible con la mayor participación de los trabajadores en la distribución del ingreso³⁴. El sujeto social trabajador cuya identidad se conforma con características impuestas desde el Estado peronista, que incluyen la aglutinación en una central única, es la condición de posibilidad de la burguesía nacional como actor relevante. Dicho de otro modo, la CGT antecede a la CGE. La dinámica sustitutiva posibilita una alianza sólida entre estos dos sectores en la ISI 1, más fluctuante en la ISI 2. Es que los convenios colectivos de trabajo, salarios mínimos, aguinaldo, seguridad social concretan las reivindicaciones que los trabajadores reclaman desde décadas pasadas y posibilitan una burguesía nacional dedicada en su mayor parte a la producción de bienes salario (Basualdo, 2003). Aunque como nada es lineal, también hay grupos de la burguesía que adquieren su dinámica tecnoproductiva al calor de las demandas de la oligarquía pampeana. Tal es el caso de la industria de maquinaria agrícola, en la que se incluye la empresa que estudiamos.

³⁴ James disiente con las posturas clásicas a lo Germani que ven el apoyo a Perón de la clase trabajadora como una función de la nueva clase trabajadora diferenciándose de la vieja. Según la lectura canónica obreros migrantes del campo a la ciudad se encontraron disponibles para ser utilizados por la burguesía nacional y el estado empresario emergente sumándose sin mayores críticas al proyecto nacional. En lugar de ello, James sostiene la racionalidad socioeconómica del obrero al adherir al peronismo pero que en tensión desencadena una tradición "herética", "desafiante" que el Estado busca neutralizar a través de la retórica del "trabajo a la casa y de la casa al trabajo". Aunque los dirigentes sindicales de aquellos tiempos se comprometieron con control de la actividad de los trabajadores dentro de los límites establecidos por el Estado. "... la era peronista también legó a la clase trabajadora un sentimiento de solidez e importancia potencial nacional....En general el sindicato cumplía con notable fidelidad su función para el Estado, pero en cambio éste, lo cual significaba fundamentalmente el propio Perón, debía ceder al menos la base mínima para un trueque. La relación no era de decreto, sino más bien como un trato que se debe negociar" (James, 1988).

La historiografía argentina desde perspectivas diversas coincide en afirmar el papel que asume el Estado en todo el período, pero sobre todo durante las dos primeras presidencias de Perón, como organizador de la economía. La industria ocupa un lugar central en la concepción peronista: "tanto para avanzar en la redistribución del ingreso, en el logro del pleno empleo y en la independencia del abastecimiento interno" (Rapoport, 2000, 426).

La ISI 1 se puede dividir en dos períodos:

- el que algunos historiadores llaman la *ISI fácil* con el desarrollo de las industrias no dinámicas: textil, alimenticia, etc. y que se extiende hasta mediados de los 40
- el que tiene como impronta el crecimiento del peso relativo de las industrias dinámicas – química, metal y maquinarias - que se extiende hasta el fin de la etapa.

El nuevo perfil de la provincia de Córdoba

El desplazamiento de las industrias tradicionales a las dinámicas del segundo período de la ISI 1 en Córdoba adquiere mayor intensidad que en el resto del país. La industria metalmeccánica experimenta un crecimiento explosivo. Algunos datos ilustran este proceso:

Cuadro 2. 1

El crecimiento económico en la Provincia de Córdoba entre 1946 y 1954

Concepto	1946	1954
Porcentaje de personal ocupado en la industria metalmeccánica en Córdoba	18%	34%
Porcentaje de potencia instalada en HP de la metalmeccánica sobre el total industrial	8,5%	21%

Fuente: Elaboración propia a partir de Malatesta, 1999

Pero no sólo crece la metalmeccánica en relación a las otras industrias en Córdoba, sino también en términos de su participación con respecto al resto del país a consecuencia de la dinámica de la Fábrica de Aviones (Romano, 1976). Córdoba se proyecta como la "Detroit Argentina", según recuerdan memoriosos de aquellos tiempos.

A los fines de nuestro trabajo, esto interesa por dos cosas:

- En el entramado metalmeccánico cordobés cuyo centro es IAME se fabrica el primer tractor argentino.
- La industria de maquinaria agrícola y vial en el interior de Córdoba experimenta un crecimiento posibilitado por la disponibilidad de infraestructura, financiamiento y capacidades nuevas que se diseminan desde el complejo IAME en primer lugar y desde Fabricaciones Militares en segundo término.

El primer asunto - formación del polo metalmeccánico - es una buena ilustración sobre el papel del Estado en la producción de capacidades industriales en esta etapa y en particular el de las Fuerzas Armadas. Los análisis históricos alrededor del primer período de gobierno peronista difieren en su perspectiva teórica pero comparten en señalar que la

industrialización acelerada que experimenta nuestro país fue de la mano con el poder político y militar. La industria que emerge está vinculada con las preocupaciones de ese último sector. Así lo señala el texto del Segundo Plan Quinquenal (1952)

“El esfuerzo que en el orden financiero demanda la modernización de nuestras fuerzas armadas para ponernos a tono con la situación mundial actual y seguir en nuestra medida los progresos de las naciones vecinas y amigas, no será carga para la economía nacional, por el contrario, se ha previsto que nuestras fábricas militares seguirán siendo orientadas por un criterio económico positivo. Ellas continuarán la tarea de ir a la búsqueda y extracción de las materias primas que sean imprescindibles para el progreso de la industria de la nación y de la defensa nacional en particular “ (27).

El motor de la transformación en Córdoba es la Fábrica Militar de Aviones, instalada ya en el año 1927. La empresa se dedica en principio a la producción aeronáutica, aunque sin alcanzar mayor vuelo - valga la paradoja. Pasada la mitad de la década del 40 - acompañando al primer período peronista - comienza una política de desarrollo tecnológico, llena de contradicciones y de intereses encontrados, pero que en su devenir va generando un “know how” notable en el rubro. Vale transcribir algunos párrafos de la entrevista que realizamos al jefe del laboratorio de investigación y desarrollo de la FMA entre los años 1948 y 1958, ingeniero Raúl Magallanes, que dan cuenta de los avatares del proyecto.

“En el año 48 se dio un hecho muy importante en cuanto a la disponibilidad de tecnología del país, porque se adquirió la licencia del motor de avión más avanzado del mundo: el Rolls Royce. Se adquirió esa tecnología con todo, los planos, la maquinaria, la capacitación..... pero no se fabricó nunca. El proyecto estaba dividido en varias partes, pero la parte más importante que era la fabricación en el país de todas las piezas no se llegó a hacer. Hubo cambio de planes, sustitución de modelos, intereses que aparecieron contra el proyecto, y ese saber quedó en posesión únicamente de la gente que fue a recibir la maquinaria a Inglaterra, entre los cuales el segundo jefe era yo. En la delegación fueron varios técnicos de gran experiencia, todos antiguos de 50 años más o menos. Ninguno sobrevive hoy. Ellos contribuyeron con los técnicos más jóvenes para recibir esa tecnología.. Eso es a mi modo de ver el aporte más importante tecnológico que tuvo el país.. Pero solo lo saben los que lo han vivido..... Lo que quedó de eso fueron las máquinas y el conocimiento. Se compraron muchas máquinas... Como se trataba de una tecnología nueva hubo que comprar prácticamente todo el equipamiento y aprender a usarlo. Ese conocimiento lo usamos para otros desarrollos, menos pretenciosos, cuando el proyecto de país cambió.

Con respecto a las máquinas, una anécdota dura. A mí me tocó comprar en Inglaterra un horno que era la última palabra en tratamientos térmicos. Como nosotros teníamos la licencia Rolls Royce compramos ese horno. Un horno continuo. Las piezas iban entrando sobre una correa, entraban al horno, salían y se enfriaban. Ese horno después del desmantelamiento fue comprado ¡por una fábrica de galletitas “ [18].

Los dichos de Magallanes sugieren las discontinuidades y falta de coordinación de este proyecto y un entrelazamiento fuerte con los vaivenes políticos. Para Rouquié (1978) estas políticas erráticas hacen mella en la posibilidad de establecer una “racionalidad burocrática”; una profesionalización de los sectores técnicos que se independice de los vaivenes de la institucionalidad política. Sin embargo, la informalidad también hace posible la adquisi-

ción de competencias entre los trabajadores que sin ser planificadas por empresarios o por el estado, lo tornan en polivalente y polifuncional *avant la lettre*. Carlos Massera, un trabajador que se inició en la FMA y que a su paso por FIAT en años turbulentos fue secretario general del mítico SITRAC- SITRAM comenta "nos dábamos maña para hacer de todo" [17]

El Pampa, primer tractor de fabricación nacional

En el año 51 Perón crea por decreto el IAME cuya matriz será la FMA, para ocuparse del mercado automotriz de alta demanda a futuro, según se espera. La disponibilidad energía eléctrica barata es uno de los principales argumentos con los que el Brigadier San Martín convence a Perón para que instale el polo metalmecánico en Córdoba. En efecto, la generación de energía eléctrica que ya encara el gobernador Sabattini en la década del 30 se acentúa durante el gobierno peronista lo que convierte a Córdoba en una provincia privilegiada en el suministro energético.

Respecto a IAME según Schvarzer (1996)

"La planta no podía llegar a la producción masiva pero exhibía una destreza técnica poco habitual en las empresas mecánicas nacionales. Era un laboratorio de ensayos (y de formación de personal) más que una fábrica. Su tarea dio frutos en la posterior instalación, bajo su ala protectora, de las grandes fábricas de autos, tractores y equipos ferroviarios que dieron una particular fisonomía a la ciudad de Córdoba en la década del sesenta" (210).

El mismo autor destaca que las máquinas herramientas en uso pasaron de 700 en 1943 a 3.000 en 1955 mientras los trabajadores se multiplicaban de 1.000 a 7.000 en el mismo período.

El tractor Pampa, el rastrojero, el auto "Justicialista", la motocicleta "Puma" son productos emblemáticos de la fábrica.

La intención es no pagar un centavo en concepto de licencias y utilizar la estrategia de *copia adaptativa* de productos de tecnología sencilla. El primer resultado de IAME es el tractor Pampa. El modelo es el Lanz Bulldog, un tractor alemán de la preguerra que para entonces es ya una antigualla. El anecdotario sobre la precariedad tecnológica del Pampa parece inagotable. Así lo cuenta el ingeniero González, técnico de la fábrica en esos tiempos.

"No tenía ningún sistema eléctrico para el encendido. Así que ponerlo en marcha era todo un desafío. Se utilizaba una lámpara de kerosen, otros lo pedían con un tanquecito para calentar. En fin, que cada cual tenía un sistema distinto de arranque a cual más ingenioso que se aplicaban sobre la "cabeza caliente" para activar la explosión. Además el tractor aceptaba además del gasoil una mezcla preparada con kerosen y aceite usado, y hasta aceite o grasa animal. Además del arrastre de implementos reemplazaba a las viejas calderas de vapor para mover maquinas estacionarias como las trilladoras de lino. Pero una tecnología tan sencilla tenía serios inconvenientes. Por ejemplo que cuando lo arrancaban podía quedar con la marcha invertida, depende de si el pistón completaba la compresión o no. Así que podía salir para atrás y eso provocaba no pocos accidentes. Por otra parte al ser un solo cilindro

grande, de dos tiempos, cuya explosión se produce con una baja velocidad de desplazamiento, traquetea y sacude todo el movimiento del conjunto haciendo sufrir al operador, era como sentarse arriba de un martillo neumático [19].

Parece necesario aclarar que los motores Diesel al no contar con la posibilidad del encendido eléctrico como los motores nafteros tienen dificultades para la puesta en marcha durante muchos años. Sin embargo para la década del 50, el tema está resuelto de diversas maneras. Por ejemplo Fiat utiliza un pequeño motor naftero (el "motorino") para conseguir el calor necesario para que arranque un motor Diesel conformado por cuatro cilindros. La propia Lanz había solucionado el tema con nuevos diseños cuando Argentina comienza a fabricar el Pampa, con su engorroso sistema de arranque y su gran cilindro único.³⁵

¿Por qué se eligió ese modelo, técnicamente obsoleto para comenzar una industria nueva? Aunque una leyenda asegura que se hizo una encuesta entre los agricultores de la zona para evaluar entre los poquísimos tractores disponibles cual era el más apreciado por los agricultores y el Lanz salió elegido³⁶ el Ingeniero González argumenta así:

"Al revés de los aviones, en el caso del tractor Pampa, lo único que se pagó en concepto de licencia fue la compra de un tractor. El gobierno compró el Lanz en Alemania, lo desarmó, se copiaron las piezas y se fabricaron 3600 tractores. Ninguna patente comprada. Lo único importado era la bomba de lubricación.... Lanz Bulldog, era el "eslabón perdido" entre las máquinas de vapor a pistón y los motores Diesel, más avanzados. Era un semidiesel.. Era un motor de un solo cilindro, 225 mm de diámetro y un solo ciclo ¿Por qué lo trajeron a ese si ya estaba superado? Porque no costó nada la licencia, por la confusión que había en Alemania y porque Argentina no estaba equipada para algo más avanzado que anduviera por el campo. No había bancos de ensayo para las bombas inyectoras. Salvo alguno en Córdoba y en Buenos Aires. Entonces no se podría haber arreglado fácilmente si la tecnología hubiera sido más compleja El Pampa se componía con una tenaza.Por otra parte carecíamos de precisión en la fábrica. Sí, la falencia tecnológica era sobre todo de precisión.. No se podían fabricar piezas iguales, standarizadas y así organizar una red para la reparación". [19].

De acuerdo a estos dichos se reconocen entonces al menos dos razones para la selección de la tecnología Lanz Bulldog

- la confusión reinante en la Alemania de posguerra que posibilita que no haya reclamo alguno en relación a las licencias
- la sencillez tecnológica que obra en dos sentidos: por el lado de la fabricación y por el del mantenimiento.

³⁵ En el "Museo del tractor" de Villa Carlos Paz, único en su tipo en el país, se pueden observar la diversidad de dispositivos que encararon las distintas firmas para resolver el tema del encendido de los motores Diesel.

³⁶ Historia del autojusticialista www.autojusticialista.com.ar. En esta página se cuenta que en Esperanza los agricultores reclaman a Perón por tractores. El presidente les dice que en tres meses tendrán tractores, aunque no hay ningún proyecto para ello. Hacen la encuesta, eligen el Lanz, compran uno, le cambian la trompa y el color y lo exhiben algunos días en el obelisco bajo el slogan "Perón cumple", luego lo desarman y lo llevan a la Fábrica Militar de Aviones

Según el ingeniero González, la tecnología de la fábrica de tractores Pampa se caracteriza por la heterogeneidad. Se mezclan máquinas de última generación con “chatarra” sobrante de la segunda guerra mundial³⁷.

El núcleo inicial de técnicos se recluta en distintos puntos del país para integrarse al IAME. Al poco tiempo se conforman las Escuelas de Aprendices internas a IAME y a Ferrocarriles y se vigoriza la creación de Escuelas Técnicas externas. Además se crea la Universidad Obrera Nacional, en conflicto y competencia en Córdoba con la tradicional Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales creada por Sarmiento para formar ingenieros.

González relata:

"Yo nací en el Chaco y estaba en el tercer año de una flamante Escuela Técnica de Resistencia cuando hacia 1948 cayó gente de la Fábrica Militar de Aviones a proponernos venir a Córdoba. Varios nos anotamos y yo fui seleccionado. Tenía 16 años y me vine. Terminé una mezcla de secundario y terciario en el Instituto Técnico Universitario que había hecho la Facultad de Ingeniería para competir con la Universidad Obrera, siempre trabajando en IAME. Cuando pasé a la fábrica del Pampa, empecé Ingeniería en la Universidad Obrera. Nos incentivaban mucho para que estudiáramos y pude terminar la carrera en cuatro años. Con todo esto a los 23 años ya era ingeniero ¡y bien formado!" [19].

La mano de obra calificada se disciplina bajo la conducción castrense. Esto constituye también un aliciente para las empresas que se instalan después y quieren evitar los conflictos laborales. Suponen que la docilidad está incorporada a la cultura obrera indeleblemente. No imaginan cuanto se equivocan.

La industria autopartista en Córdoba

La relación de subcontratación implica en la industria metalmecánica la presencia de dos agentes económicos. el subcontratante y el subcontratista. El primero debe ser capaz de coordinar el abastecimiento externo de las partes obteniendo precios, patrones de calidad, seguridad de cumplimiento en las entregas, etc. Mientras tanto el subcontratista debe estar en condiciones de cubrir dichos requerimientos (Katz, 1983).

La industria de “partes” que se desarrolla a partir del núcleo IAME tiene un peso descolante en la transformación de la trama socioeconómica de la provincia de Córdoba. Aun-

para copiarlo. El ingeniero González cree que la narración es parte del mito tejido alrededor del “Pampa”.

³⁷ Los resultados de las políticas empresariales de IAME fueron desparejos. Con una historia también accidentada y llena de improvisaciones el Rastrojero, vehículo utilitario, obtuvo un desempeño notable y fue un “vehículo noble y aguantador” según lo define Magallanes y cualquier usuario de un Rastrojero.

De cada producto de este semillero que fue IAME se puede trazar la biografía, que no es el objetivo de este trabajo pero que revela la contingencia de la trayectoria tecnológica, aunque también se evidencia su inscripción en el modelo de acumulación, según sostenemos.

que los datos son difusos y de evaluación difícil dado el escaso registro de los proveedores de aquellas épocas (Romano, 1976), algunos números y entrevistas coinciden en señalar la importancia del IAME en la conformación de capacidades diversas al subcontratar numerosos proveedores para los componentes.

La red de proveedores IAME es bastante complicada y el período de aprendizaje largo. Las relaciones clientelares de pequeños y medianos empresarios con poco equipamiento y bastante informalidad llevan en muchos casos al subcontratante a adaptarse al subcontratista y no a la inversa. Lo cual traía no pocas dolores de cabeza. Como comenta el ingeniero Monrós que pasó de FMA a Perkins *“una pieza de fundición mal hecha y aplicada a una serie de 2.000 motores eran 2.000 reclamos, 2.000 problemas que había que solucionar”* [20]. A pesar de los contratiempos fue política de IAME la progresiva descentralización productiva en lugar de la integración vertical.

Dice Romano (1976):

“Alrededor de IAME y bajo su estímulo se desarrollaba una industria subsidiaria, en especial dentro de la rama metalúrgica. El pequeño taller, con un torno o un balancín crece y se especializa llegando algunos de ellos, años más tarde, a ser importantes fábricas. Ya en el año 44 trabajaban para FMA. 40 talleres privados distribuidos en varias provincias. En 1953, cuando la FMA convertida en I.A.M.E. comenzó con la industria automotriz, los talleres proveedores sumaban 218” (26).

Angueira y Tonini (1986) señalan por su parte que el IAME distribuye trabajos de acuerdo a las posibilidades y especialidad de cada taller, facilita herramientas en préstamo, financia adquisición de maquinarias y cede personal también en calidad de préstamo. El Instituto Aerotécnico, el núcleo de I&D que atiende por entonces a todo el complejo IAME, juega un papel relevante en la creación de capacidades en los talleres de subcontratistas IAME.

La proliferación de tales talleres que se extienden en la capital de Córdoba y en la provincia hacia el sur y el este hasta Santa Fe y Buenos Aires permite entender la generación y diseminación de capacidades específicas que dinamizan también a Las Varillas.

La industria de maquinaria agrícola y vial

La producción de maquinaria agrícola argentina nace al calor de las colonizaciones agrícolas de finales del siglo XIX en la “pampa gringa” de la mano de las oleadas inmigratorias 1880-1914.

En una larga primera etapa que incluye toda la mitad del siglo XX, se desarrollan las capacidades productivas y comienzan las primeras fabricaciones encaradas por colonos o sus hijos en tres zonas distintas: Sur de Santa Fe, Centro y Sur de Córdoba y Noroeste de Buenos Aires. Se trata de emprendimientos familiares destinados a abastecer de implementos agrícolas y repuestos a los productores de la zona, imitando la producción de países centrales

Un trabajo del INTA - Manfredi señala que no se trata sólo de una industria imitativa al señalar que Rotania fabrica la primera cosechadora automotriz del mundo en 1916, Druetta que produce la primera cosechadora autopropulsada en 1929 o Carlos Mainero de Bell Ville Córdoba que en 1944 produce uno de los primeros equipos del mundo para la cosecha de girasol. (Bragachini:2006) La industria de la maquinaria agrícola se organiza como *producción discontinua con organización en talleres*. Por mucho tiempo permanece en estado larval, debido a la carencia de infraestructura y las dificultades de acceder a tecnología moderna.

Después de 1949, con la caída de los precios agrícolas que enfrentan duramente al sector oligárquico con el gobierno y ponen en peligro el flujo de divisas del agro a la industria, se produce un *cambio de rumbo* anunciado en el plan trienal que entre otras cosas se propone incentivar la mecanización del campo y la producción de maquinaria agrícola. A partir de 1951 líneas especiales de crédito a largo plazo y bajas tasas de interés, más permisos especiales para importación de insumos industriales producen un salto cualitativo y cuantitativo en el rubro. Vasalli en Firmat (Santa Fe), principal fábrica de cosechadoras del país, es el beneficiario más importante de esta política.

Según Rougier (2005)

"La mayoría de estos emprendimientos, profundamente vinculados a las demandas locales y regionales, comenzaron a desarrollarse a partir de los créditos oficiales y dieron lugar al establecimiento de pequeñas empresas familiares con características semejantes a los talleres semiartesanales – por su escala de producción pero también por su atención específica a problemas de mecanización y organización. No obstante algunas de ellas tendrían gran dinamismo y llegarían a capturar la mayor parte del mercado local en algunos rubros."(8).

Se constituye un distrito industrial, cuyas empresas van a potenciar sus capacidades en los vínculos formales o informales.

Huici (1988) realiza un cuadro interesante sobre contenidos tecnológicos de la maquinaria agrícola mostrando un gradiente que va desde los más simples a los más complejos. El mínimo contenido tecnológico corresponde a las rastras de dientes, peines para arados y silos. Los arados, las rastras de discos, las cosechadoras de forraje tienen un mayor grado de contenido tecnológico, que aumenta aún más en las sembradoras y pulverizadoras. Las cosechadoras de grano representan un punto más alto en la escala que se completa con el tractor que es la maquinaria agrícola de máximo contenido tecnológico. Según el autor, el recorrido de las firmas nacionales comienza desde el punto más bajo de la escala, adonde se inserta rápidamente y luego asciende lentamente en la medida que consolida sus capacidades técnicas.

La literatura destinada a la maquinaria agrícola consultada, no incorpora la maquinaria vial como su pariente próxima. Los testimonios y documentos recogidos en esta investigación nos sugieren que se debería atender más a la ligazón agrícola-vial. Tampoco subrayan el papel de IAME y de Fabricaciones Militares.

En nuestra interpretación, esta segunda etapa de la maquinaria agrícola – la salida del “estado larval” y el despegue - no sólo debe tener en cuenta el apoyo crediticio y las políticas de estímulo desde 1951, sino también el papel jugado por las capacidades diseminadas desde IAME y Fabricaciones Militares. Esta última, en San Francisco, produce además del material bélicos discos para arados y material ferroviario, dinamizando la industria metalmeccánica de la zona. En esta ciudad, se desarrolla un abanico industrial que híbrida la vieja tradición vial-agrícola con los aportes del know how de las estatales IAME, Fabricaciones Militares y la formación de los proveedores de partes.

El nacimiento de Construcciones Metalúrgicas Zanello

Don Pedro Zanello, un herrero habitante del campo en la Pampa Gringa, hijo de inmigrantes italianos, promediando la década del 40 parte hacia el pueblo más cercano, Las Varillas La localidad, ubicada al sudeste de la provincia de Córdoba equidistante de San Francisco y Villa María se encuentra en el centro de un rombo conformado por esas dos ciudades, la capital de Córdoba y Rosario. (figura 2.1) Para entonces cuenta con unos 5.000 habitantes. La economía del pueblo gira alrededor del campo y de la industria alimenticia, con una importante fábrica de galletitas de nombre Sebaste que para entonces ocupa cerca de 150 obreros (LVS21:2000).

tener un automóvil aparecía una nueva inversión y lo vendíamos para cubrirla. Nos quedábamos siempre de a pie . Más adelante también construyen volcadores y palas hidráulicas.

Con historias parecidas se inician en la década del '50 en Las Varillas y aledaños otras industrias metalúrgicas vinculadas a la maquinaria agrícola y vial: Barale, Gallo Hnos. y Benoit. En cada caso, la industria d Las Varillas es estimulada por la dupla vial-agrícola ya consolidada en San Francisco y en menor medida Villa María. Sin embargo la industria metalúrgica de las Varillas, no fue beneficiaria de la política de incentivos implementada a partir de los '50. Es demasiado incipiente en relación a las ya sólidas de ciudades vecinas con más tradición.

2.2. Adolescencia y juventud en la ISI 2

En la Argentina de mediados de los 50, al final del peronismo, la industrialización queda fortalecida pero trunca, según la expresión de Fajnzylber. Varios autores coinciden en señalar que la debilidad del modelo que se agota progresivamente estriba en la incapacidad de la industria nacional de orientar su producción hacia ramas básicas, bienes de capital y a tecnologías más complejas. Esta vulnerabilidad se explica por las restricciones que implica el gran volumen de inversiones necesarias, la complejidad del marco internacional económico y político y la inexistencia de una política científica y tecnológica consistente. La conjunción de estos elementos genera escasez en disponibilidad de tecnología. A ello se suma el "factor cultural" de la mayoría de un empresariado prebendario, poco "schumpeteriano" para decirlo rápidamente.(Rappoport: 2003).

Para Basualdo, la mirada es otra: el agotamiento del modelo se explica por la imposibilidad política del bloque histórico que sostiene al peronismo -trabajadores y burguesía nacional- de transferir las ganancias muy elevadas de los sectores hegemónicos económicos -capital extranjero tradicional y oligarquía diversificada- hacia la consolidación de una industria pesada estatal. La ofensiva ideológica de estos sectores permitió instalar en sectores decisivos – los militares por ejemplo - la convicción de que los problemas radicaban en los gastos estatales y los elevados salarios.

La consecuencia política del agotamiento de la ISI 1 es la Revolución Libertadora y una disputa acerca de cómo seguir. Mientras los sectores vinculados a la tradición agroexportadora propugnan una "vuelta atrás" y la recuperación del peso relativo de la producción agraria, los sectores desarrollistas logran hacer prevalecer la necesidad de profundizar el proceso sustitutivo sobre nuevas bases, esto es, el aporte del capital extranjero, el incremento de la productividad y la disminución del consumo de los sectores populares como elemento dinamizador clave de la producción industrial. El desarrollismo inicia un camino

donde se favorece la inserción de las empresas transnacionales en los sectores dinámicos de la industria: automotriz, química, petroquímica, siderurgia.

Los historiadores económicos coinciden en señalar que esta etapa se caracteriza por ciclos cortos de producto y precio (conocidos como stop-go o pare-siga), con fluctuaciones. Desde el 56 al 63, el PBI crece a una tasa del 2,1% anual. Entre el 62 y 64, se produce una profunda recesión. En cambio, desde el 65 al 74, las tasas de crecimiento promedian el 5,1% anual (Basualdo, 2002).

El desarrollismo

El discurso desarrollista, plenamente instalado en el gobierno de Frondizi apela al capital extranjero para lograr incrementos en la productividad y la producción. Según la lectura que hace el desarrollismo, la industria nacional, con una tasa escasa de acumulación agravada por el deterioro de los términos de intercambio, requiere una mayor inyección de capitales extranjeros. Además, el estado debe abandonar el rol de empresario para concentrarse en gestionar la inversión de capitales, el conflicto social y las obras de infraestructura.

Ya en 1953 el gobierno peronista promulga la ley 14.122 donde se trata de estimular las inversiones extranjeras y darles garantías jurídicas. La ley establece con detalle el tipo de radicación y los sectores beneficiados. En 1958 se sanciona la ley 14.780 de promoción a las inversiones extranjeras. Los textos de las leyes y los decretos específicos para las ramas favorecidas fueron benévolos a la hora de facilitar la inserción de las empresas y poco exigentes en las regulaciones (Rappoport, 2000).

Schvarzer (1996) prefiere llamar a este período *industrialización por desborde de las empresas transnacionales de su mercado local*, ya que coincide el estímulo desde el estado argentino con el interés de esas empresas de ampliar sus actividades a nivel mundial. La propuesta en general es no reemplazar a la industria existente, estatal o privada, sino ingresar en ramas vírgenes con escasa o nula presencia del capital local.

Por parte de la burguesía nacional industrial, según el mismo autor las respuestas son duales. *"Una parte menor, lanza el desafío de expandirse, lanzando nuevos proyectos de inversión; otro grupo decidió que las nuevas condiciones de contexto no ofrecían atractivo suficiente y quedó a la espera, languideciendo"* (228). Las primeras se concentran en las industrias fabriles más modernas: maquinaria agrícola, radios y televisores, tornos, derivados del acero. Aunque son distintos los tamaños y modus operandi, comparten la apuesta común a la producción e intentos más o menos exitosos de incorporar cierta *racionalidad técnica* al proceso productivo.

Dado el marcado descenso en la participación de los asalariados en la distribución del ingreso después de la Libertadora, si la recesión '62- '64 no es más intensa, se debe a la inyección de capitales extranjeros, que va a caracterizar todo el período.

Después de la recesión 62-64, el flujo de inversiones extranjeras se destina principalmente a ampliar la capacidad de las empresas existentes, especialmente automotrices, adquisición de entidades financieras y bancarias y compra de considerable número de manufacturas locales, particularmente en el rubro cigarrillos y metalúrgicas.

Durante la década del 64 al 74, la industria fue el sector más dinámico de la economía argentina, liderado por las industrias metalmeccánicas, químicas y petroquímicas. Se crean abundantes puestos de trabajo y la productividad tiene avances significativos. Como resultado de los arreglos normativos y políticos, el capital extranjero retoma su iniciativa económica y se alía con la oligarquía diversificada para desplazar a la burguesía nacional. Según Basualdo la contradicción entre capital y trabajo, oscurecida durante el peronismo por la alianza burguesía nacional y trabajadores, adquiere una mayor transparencia en la ISI 2. Esto se expresa con la emergencia de la CGT de los Argentinos, que abandona la senda de la conciliación de clases y retoma un discurso antisistema matizado por la teología de la liberación, pero sobre todo con numerosos estallidos populares con protagonismo obrero de los que el cordobazo fue el primero.

La tractorización de la Pampa Húmeda

Los “ciclos cortos” de la ISI 2 reflejan las pugnas distributivas entre fracciones sociales, tanto entre las clases dominantes como entre ellas y las clases subalternas, inclusive al interior de estas últimas. Las devaluaciones que provocan procesos de ajuste tienen como uno de los objetivos fundamentales el estímulo de las producciones agropecuarias cuando faltan las divisas. En otras palabras, la inflación significa un subsidio implícito al sector agroexportador. Este, sin embargo no responde al estímulo hasta la cosecha 63-64, donde se produce un salto cuantitativo en el nivel de la producción que refleja las buenas condiciones climáticas pero también cambios tecnológicos en el agro. A mediados de los 60 el agro argentino, sin alcanzar el nivel de los países desarrollados, logra mejoras significativas en la productividad. El cambio tecnológico tiene dos pilares: la mecanización y la modificación de los insumos (semillas, fertilizantes, plaguicidas), los que se conjugan con mejores técnicas de cultivo, estimuladas desde el INTA, creado en el 56 y desde los grupos CREA que impulsan los propios productores. Según Rappoport (2003)

“La mayor mecanización incidía positivamente en el producto agrícola potencial de diversas formas, más allá del obvio efecto del aumento cuantitativo. En primer lugar, se trataba de maquinarias cada vez más potentes que permitían un incremento más que lineal de la producción. En segundo término, se lograba una roturación más profunda, elevando la productividad, al tiempo que la cosecha se tornaba más veloz y se podía aprovechar el momento oportuno para realizarla. En tercer lugar, se libera-

ban superficies sembradas con forrajeras, que podían ser utilizadas por otro tipo de cultivos” (600).

La mayor productividad se conjuga con la apertura de mercados en Europa del Este y América Latina que más que compensaron las caídas del comercio de granos con Europa Occidental, cuya producción interna está subsidiada. No obstante, la tendencia no es lineal. Desde el 66, comienza una serie de altibajos y de cambios en la importancia relativa de los cultivos hasta el 76.

La incidencia de estas situaciones sobre el mercado de tractores es directa. Pero para comprender como se configura la industria del tractor en esta etapa hay que mencionar también las políticas complementarias normativas, crediticias e impositivas.

Para analizar esa normativa, nos remontemos al '53, apenas cuatro meses después de promulgada por Perón la ley 14122 se lanza una licitación para privatizar la fábrica de tractores recién comenzada en IAME. La selección recae en FIAT, que conforma Fiat-Concord. Los italianos discontinúan la producción del Pampa, produciendo en cambio un tractor con un diseño provisto por casa matriz, más moderno³⁸ Carlos Massera recuerda así aquella concesión

“en la época del Pampa estaba el ingeniero Arce, un petisito. Le decían Pecos Bill, los muchachos porque era pecoso...piolísimo, un tipo que se bajaba de su oficina de director y se venía a hablar con los obreros. Un tipo comprometido con la producción, con el buen funcionamiento...cuando le vendieron la fábrica hizo un quilombo tal, salió al centro con gente a escribir: ESTOS SON LOS TRATADOS DEL TIRANO...tirano le decían a Perón,...y yo que era peronista y, especialmente lo quería a Arce porque era un tipazo, veía el comportamiento de él...no sabía que pensar”[17].

En 1957 comienza la implementación del llamado *Régimen del tractor* con la ley 15.385/57 que va a estar vigente durante 20 años. Dicho régimen funcionaba como una “barrera legal” para las importaciones de las firmas no autorizadas y exige la gradual incorporación de partes nacionales en los tractores. Conforme a lo ya dicho, las ET prefieren operar sobre sectores no ocupados por el capital local. Por eso, la industria del tractor es uno de sus primeros blancos. En el año 63 se fija en cuatro el número de empresas inscriptas en el régimen sectorial.: Fiat, John Deere, Massey y Deutz. Ellas son beneficiarias de desgravaciones impositivas con el fin de importar maquinarias y realizar inversiones lo que les da suficientes incentivos para operar. En el 73, se regula también minuciosamente la relación entre terminales y autopartes para conformar la red de proveedores y se autoriza a la Secretaría de Industria a prohibir la importación de tractores similares a los fabricados (García:2000).

³⁸ Complementariamente Fiat recibe una aporte del Banco Industrial, lo que sumado a la autorización de importar sin aranceles una partida de automóviles Fiat 1400 para la venta en el mercado interno, logra hacer rentable el emprendimiento desde el primer momento.(Brennan:1994)

Por el lado de los compradores de maquinaria agrícola, una línea de crédito BID-Banco Nación que se implementa en el 63 propone condiciones muy ventajosas para la compra de tractores, maquinaria agrícola y silos. Estos créditos financian el 50% de las ventas de tractores hasta el 76, cuando Martínez de Hoz la defenestra. A los créditos del Nación, hay que sumar los estímulos crediticios de los bancos estatales provinciales y la licuación de las deudas bancarias que produce la inflación que no se acompaña con el ajuste de las tasas aplicadas.

Un instrumento más de promoción es un conjunto de decretos que permite deducir de réditos (hoy ganancias) hasta el 100% de la inversión en maquinaria agrícola durante la década del 60 y algo menos en la del '70. (Huici: 1988)

La literatura de historia económica considera que en la década del '60 y la primera mitad de los '70 se completa la tractorización del agro argentino.

El cuadro 2.2, refleja este proceso. A pesar de las fluctuación del período resalta la tendencia al crecimiento en unidades y potencia. Comparando los promedios de los cuatro primeros años de la serie con los de los últimos cuatro, el incremento en unidades es del 70% y el de la potencia el 97%.

**Cuadro 2.2 Venta de tractores en el mercado interno
(incluye importados por los miembros de AFAT)**

Año	Unidades	Potencia (miles de cv)	Potencia promedio
1960	13.179	634,2	48,1
1961	16.784	806,7	48,1
1962	11.223	553,0	49,3
1963	12.134	626,5	51,6
1964	15.071	758,5	50,3
1965	13.737	661,0	46,1
1966	9.943	521,2	52,4
1967	10.554	529,2	50,1
1968	10.992	616,7	56,1
1969	9.439	545,5	57,8
1970	11.005	670,4	60,9
1971	13.849	885,0	63,9
1972	14.356	926,7	64,5
1973	19.082	1.229,6	64,4
1974	20.677	1.317,8	63,7
1975	15.245	1.032,2	67,7
1976	21.142	1.585,1	75,0

Fuente: Elaboración propia en base a Nestor Huici con información de 1960-1963 Consejo de la Industria del Tractor 1964-1973 AFAT 1973-1976 AFAT e informes de ventas de Zanello

El significativo aumento de potencia promedio por unidad obedece en parte a la aparición del contratista en la década del '60. Se trata de pequeñas empresas propietarias de maquinaria agrícola que se contratan para el laboreo por una tarifa y eventualmente realizan arrendamientos cortos mediante contratos formales o informales. Su proliferación está ligada a la normativa sobre arrendamientos y aparcería sancionada en 1967 e impulsado por los terratenientes. Esta legislación permite a los dueños de la tierra no prorrogar los arriendos³⁹. El contratista cuyo fuerte estriba en la labor agrícola y no está atado a una parcela en particular, está especialmente adaptado a este régimen precario. Así desplaza al arrendatario tradicional y consolida su poder económico. La nueva forma de organizar las tareas agrícolas requiere un uso intensivo de la maquinaria. Las demandas de más hectáreas por unidad de tiempo y más tiempo labrando se traducen en el sesgo hacia la mayor potencia y robustez.

Las Varillas y Córdoba capital: ensayo de un contrapunto

Durante la ISI 2 Córdoba tiene un latido propio, algo desacompañado con el del resto del país. En la primera etapa de ISI 2 la metalmecánica cordobesa sigue su desarrollo de la mano ahora de las ET: Ika⁴⁰ y Fiat. Mientras el país sufre la recesión 62-64 las automotrices de Córdoba crecen sostenidamente y Córdoba continúa siendo el polo más importante del rubro en Argentina. La capital se remodela desde esa premisa y aunque las industrias son integradas verticalmente para componentes complejos, las piezas más sencillas y la fundición se tercerizan en la ciudad y el interior. Prosigue así la historia previa de "partes" que se ha desarrollado a partir del núcleo IAME.

Brennan (1994) destaca que la estrategia de integración vertical – mucho más acentuada en IKA que en Fiat – instituye una industria metalúrgica muy fragmentada. IKA crea sus propias fábricas de provisión de insumos, con procesos de producción exigentes, en particular Forja que provee a otros grandes usuarios. Algunos fabricantes extranjeros independientes se instalan con la misma lógica productiva de IKA pero florecen otros proveedores de partes mucho más rudimentarios, con tecnologías primitivas y con no más de una docena de empleados.

A mediados de los 60, mientras el país sale de la crisis y arranca un nuevo período de crecimiento, en Córdoba se detiene la marcha de la industria automotriz. Así, mientras en

³⁹ El nuevo régimen origina las protestas de la Federación Agraria Argentina, en la cual se encuadran pequeños y medianos productores y arrendatarios, que no obtienen éxito en su reclamo.

⁴⁰ El caso de IKA aparece como una industria nacional, pero en verdad es una transnacional de capitales norteamericanos. Al igual que Fiat se instala en Córdoba por un acuerdo con el IAME, impulsado por Perón, a lo que se sumaba la energía eléctrica barata. Según los testimonios hubiera preferido instalarse en Rosario o Buenos Aires, pero fueron finalmente las presiones políticas las que hicieron decidir por Córdoba (Brennan, 1994)

1958 la capital mediterránea concentra la totalidad de las terminales, en 1969 produce sólo el 40%. La legislación de Frondizi para la industria automotriz trae como consecuencia que las multinacionales Ford, Peugeot y Renault (que compra IKA), se sumen a Fiat para dividirse un mercado excedido en producción para la demanda interna. La exportación obstaculizada por diversos motivos, no puede resolver la sobreoferta. La instalación de Ford y Peugeot en Buenos Aires hace perder a la ciudad de Córdoba la exclusividad de la industria.

Para el tiempo que irrumpe la Revolución Argentina, Renault y Fiat imponen "racionalizaciones" en las plantas, esto es despidos, e incrementos en los ritmos para disminuir el costo laboral. Es un clima propicio para caldear el conflicto. Los vínculos del movimiento obrero con el movimiento estudiantil, el tipo de crecimiento urbano y demográfico, la efectividad de los militantes de la izquierda trotskista y el peronismo revolucionario, son algunos de los factores que se conjugan para que el proletariado esté dispuesto para la militancia clasista y se distancia del sindicalismo peronista tradicional. A estos factores hay que sumar la percepción de un patrón despersonalizado, mediatizado por la burocracia gerencial, para comprender la *cultura obrera clasista* que se desarrolla.

Los trabajadores de la empresa estatal de energía eléctrica dirigidos por Tosco, y más adelante los metalmecánicos subrayan las distancias en el sindicalismo burocrático.⁴¹ El cordobazo, ferreyrazo y viborazo durante la vigencia de la Revolución Argentina y el navarrazo durante la tercera presidencia de Perón son emergentes de este clima. El conflicto entre capital y trabajo opacado por las alianzas entre clases propiciadas por el peronismo, se transparenta en el enfrentamiento de los trabajadores con las ET.

En Las Varillas, a 180 kms de Córdoba, la situación es bien distinta. El despertar industrial que empieza a perfilarse en los 40 y tempranos 50, recién despega finalizando la década del '50 cuando se resuelven problemas de infraestructura graves, con dos hechos:

- el aprovechamiento del acueducto que va de Villa María a San Francisco, a mediados de los '50, que solucionó el problema del agua, hasta entonces escasa y de mala calidad.
- la llegada de una línea de alta tensión de EPEC La distribución y administración corren por cuenta de la Cooperativa Eléctrica de Las Varillas que se conforma para la ocasión, ya finalizando la década del '50. Hasta entonces la energía eléctrica es de corriente continua y de disposición limitada⁴².

La principal industria alimenticia, Boero y Sebaste, languidece en simultáneo con el crecimiento metalúrgico. Esto produce cambios demográficos en el pueblo. Obreros de la alimentación emigran hacia Arroyito o comarcas vecinas donde está instalado ARCOR que

⁴¹ Las luchas de SITRAC-SITRAM de Fiat y luego en SMATA con centro en Renault constituyen experiencias inéditas en el sindicalismo argentino.

⁴² Es la interpretación de El Heraldo de Las Varillas en su anuario "Las Varillas hacia el siglo XXI".

ya a mediados de los '50 es líder en el rubro. En un flujo inverso, trabajadores de pueblos vecinos con conocimientos y habilidades en la metalurgia se radican en Las Varillas. Pero a pesar de las promesas de la naciente industria muchos jóvenes de la zona emigran a Córdoba capital a sumarse a la industria automotriz, algunos apuestan a *trabajar en la industria y estudiar*, una fórmula común en aquellos tiempos que aporta otro elemento explicativo a la rebelión cordobesa⁴³. Desplazamientos similares encontramos en todo el eje Córdoba - Santa Fe⁴⁴.

La tendencia de combinar la tradición de maquinaria agrícola y vial de San Francisco, Villa María y zonas de Santa Fe con la demanda automotriz de la ciudad de Córdoba se consolida también en Las Varillas.

Por el lado autopartista VALBO dedicada en principio a la fabricación de envases de papel, se vuelca a la actividad metalmeccánica y fabrica suspensiones y trenes delanteros para la "Estanciera" de IKA. Lo cual no es poca cosa, teniendo en cuenta los estándares de calidad exigidos por esa fábrica. También en los '60 una fundición, GEBADI, que comienza trabajando para talleres de la zona logra calidad y producción en fundición gris, bronce y aluminio que permiten vender para vender a Fiat, Peugeot y Materfer entre otros.

Del costado de la maquinaria agrícola y vial, Zanello pone todo "sobre ruedas" y comienza a fabricar máquinas autopropulsadas, tales como rodillos y compactadoras, tractores para desmonte y explotaciones forestales. Cerutti, Campra y Grosspal completan el cuadro vial-agrícola, especializados en implementos agrícolas los dos primeros y apuntando hacia camiones el tercero.

En este marco la UOM extiende el poder de la filial San Francisco a Las Varillas.⁴⁵ Los trabajadores de las industrias de la zona se afilian en los '60 al gremio conducido en la provincia de Córdoba por el verticalista Alejo Simó. En 1975 la UOM, encabezada por Lorenzo Miguel, firma el CCT que es el marco regulativo de las relaciones laborales de los metalúrgicos hasta hoy. El laudo 29, también de ese año, obtuvo la regulación de la UOM sobre gran parte de la industria metalmeccánica: fábricas de tractores, autopiezas, talleres mecánicos y concesionarios que hasta entonces se disputan con SMATA⁴⁶.

Las luchas en el período, son eminentemente salariales y siguen los dictados de la central en Buenos Aires. A diferencia de sus pares metalmeccánicos de la ciudad de Córdoba no intentan disputar el control del proceso de trabajo ni toman decisiones independientes de la burocracia central. La relación próxima con los dueños de la fábrica crea

⁴³ Tal es el caso de René Salamanca, dirigente del SMATA combativo, oriundo de un pueblo próximo a Las Varillas

⁴⁴ La fuente de esta conjetura es la publicación de los censos de Las Varillas 2000 y 2004

⁴⁵ SMATA es demasiado débil para intentar un desembarco en la zona y por otra parte, la mayoría de la industria tiene una orientación claramente metalúrgica

vínculos con la patronal muy distintos a los impersonales que se desarrollan en la ciudad de Córdoba. Son otras las lealtades y los resentimientos. Sumado a ello, la producción en talleres, requiere destrezas y oficios, que hacen depender al patrón de la habilidad del operario y da a este último mayor capacidad en la negociación individual. En un contexto pueblerino y tradicional estos elementos constituyen una *experiencia*, en el sentido thomsoniano, que no dispone a conformar un colectivo que haga una lectura clasista de su situación estructural.

La formación técnica en Las Varillas

En plena conformación del polo metalmeccánico de Las Varillas, se percibe la demanda de mano de obra calificada. Es así que en 1958, como iniciativa de la Municipalidad y la Unión Comercial nace en las Varillas la Escuela Industrial de la Nación, especialidad Mecánica. En principio depende de la Dirección General de Enseñanza Técnica y cuenta sólo con el ciclo básico. Para las exigencias de número que requería la puesta en marcha de la Escuela el maestro de taller Erme Filippa recuerda “ que salimos a buscarlos pueblo por pueblo, en las escuelas de campo, una por una, hasta que conseguimos los 50 necesarios, de edades entre 13 y 17 años” [8]. Para estos jóvenes de pueblos vecinos se abre el internado que se mantiene hasta hoy.

En 1959 en sintonía con el modelo desarrollista se crea el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET) que en 1963 homologa la curricula de las dispersas escuelas industriales, de aprendices y oficios para conformar las ENET.

Las ENET forman técnicos adecuados para el proyecto de país que se propicia. Exigentes en estudio y práctica y con el discurso de la eficiencia y de la racionalidad técnica como trasfondo, intensifican la representación de movilidad social ascendente (Roitman, Santamarina, 2007).

La formación consta de tres años secundarios comunes con prácticas de taller a contraturno. Esta práctica dota al alumno de un “saber hacer” que lo prepara para integrarse a la producción. Después del ciclo básico de tres años, los alumnos pueden optar: formarse como operarios realizando un cuarto intensivo solo de taller o continuar tres años más su formación, aprendiendo los fundamentos del análisis matemático en un turno y lidiando con el torno y la fresadora en el otro. Los que optan por la primera modalidad, llamada “cuarto de término” egresan con el título de “auxiliar técnico”. Los técnicos-bachilleres que concluyen los seis años, si se insertan en el proceso productivo lo hacen con categorías altas en el escalafón metalmeccánico. Si en cambio quieren y pueden acceder a los estu-

⁴⁶ Con este laudo SMATA perdió varios miles de afiliados y siempre el tema del ámbito es motivo de disputa.como veremos luego.

dios universitarios y además obedecen el “mandato” ingenieril tienen desempeños notables en la Universidad.

En 1965, la Escuela Técnica de las Varillas se integra al CONET, como ENET N° 1 de Las Varillas e implementa sólo el ciclo de cuarto “de término”. En 1966 egresan los primeros auxiliares mecánicos técnicos torneros. En la revista celebratoria de los 40 años de la escuela (1998) se indica que con ello se alcanza el objetivo de CONET “*Formar y capacitar al auxiliar técnico, enfatizando en la cultura profesional con aplicaciones prácticas y promoviendo en el alumno una capacitación profesional a nivel de ejecutar, en una rama de la actividad productiva*”. Sólo diez años más tarde se integra el ciclo superior con la especialidad Mecánica.

En la misma revista un artículo comenta los resultados de un estudio realizado por la propia escuela, que indaga acerca de las trayectorias laborales de los 746 egresados. De la compulsión resulta que de los 590 a los que es posible identificar claramente, hay un 36% que se desempeña como trabajador metalúrgico y un 18% como pequeño empresario, casi siempre de talleres proveedores de materiales semielaborados a la industria zonal. Otro 20% se gradúa en la universidad, una buena parte como ingenieros que se insertan profesionalmente en la industria. El estudio conjetura con buenas razones que de los rotulados “Sin novedad” (no se sabe adonde fueron a parar) hay unos cuantos egresados trabajando en empresas de la región como Aceitera General Deheza, Alladio, Agromec, Agrometal o manejando y manteniendo maquinaria agrícola.

Los datos son significativos y permiten afirmar la relación entre la formación técnica y la generación de capacidades industriales “*El enlace entre el perfil industrial de Las Varillas y la Escuela Técnica es innegable. El desarrollo de uno y otra ha sido simultáneo y mutuamente enriquecedor*” se afirma con razón en ese trabajo.

El CCT de la UOM y su laudo 29, pone al egresado de ENET en mejores condiciones para acceder a categorías altas. Según la normativa ingresa a la industria como *oficial* además de reconocer un adicional por título. A los auxiliares técnicos egresados del “cuarto de término”, en cambio, se los habilita como medio oficial, varios escalones más abajo en el escalafón metalúrgico (Anexo 2). De hecho la tarea a cumplir y los conocimientos exigibles a un oficial se asemejan mucho al perfil que pretende la escuela técnica desarrollista: conocimiento de material y trigonometría, interpretación de planos y mediciones con calibre, además del oficio específico (tornero, moldeador, fresador). Pero no se trata sólo de la mera acreditación simbólica. En la “encuesta obrera” que realizamos en Pauny⁴⁷, un 56% de los trabajadores encuestados, registra su paso por las aulas de la Escuela Técnica. A la pregunta abierta que dice “¿*dónde aprendió su oficio?*”, contestan mayoritariamente “*En la ENET N° 1*”.

⁴⁷ Ver capítulo N° 3

La relación de los Zanello con la Escuela es estrecha: los empresarios donan herramientas, materia prima y organizan charlas con ingenieros que visitan la planta. Los jóvenes aprenden en la escuela a soldar, torneear, hacer moldes y fresados. Las pasantías, hasta la crisis mayor, son habituales y constituyen una puerta de ingreso a la fábrica. El taller de la escuela que sobrevive pese a la embestida de la Ley Federal de Educación y gracias al esfuerzo de un grupo casi heroico de docentes, lleva el nombre de Pedro Zanello.

El tractor articulado

“Yo entré a trabajar en el 70. Zanello⁴⁸ tiene un año más que yo, nada más. Andábamos como si fuéramos novios y así fue por 20 años... Lo de los tractores fue en 1971, Zanello venía engolosinado con una motoniveladora que había visto en Las Parejas. Vio la máquina, y le gustó. En esos tiempos teníamos menos años que ahora, y le dije: ‘meta nomás’.... Y esas máquinas se empezaron a hacer, incluso algunas se exportaron a Chile, adonde fui a llevarla.... El me preguntaba cómo me había ido en Chile, y yo le dije que necesitábamos máquinas más livianas. Y me dice, ya tengo encargada una, o sea que ya estaba comprometido. Entonces empezamos a hacer una más chica, y justo nace la idea del tractor agrícola. Cuando estaba probando yo, me dice: “qué te parece para hacerlo tractor agrícola?”. Y sí, le dije. Pero hay que cambiarle varias cosas, caja de velocidad por ejemplo. Me pregunta: “no tenés ningún gringo amigo que tenga uno para prestarlo?”. Y sí, puede ser. A la tarde vuelvo, y me dice: “ya conseguí uno”. Salimos a probarlo. Entonces así nace la idea del tractor agrícola. Él trajo una caja de 12 marchas, y yo le dije que esa es la que iba. Pero había que hacerla... Y seguimos con la línea de los famosos tractores articulados agrícolas ” [8]

Así relata Benito Schnidrig, hoy supervisor del área de montaje de Pauny, el nacimiento del tractor agrícola articulado Zanello, primero de Latinoamérica.

Por su parte Erme Filippa, maestro de taller de la Escuela Técnica de Las Varillas recuerda que en sus frecuentes visitas, Zanello le muestra revistas de Estados Unidos de tractores para desmonte y se entusiasma con las posibilidades de la articulación. En los '60 incursiona en ese tipo de transmisión como parte de la línea vial. Es desde este rubro, que se maneja en el rango de las potencias altas que ensaya el uso el tractor agrícola.

La conjunción de la gran potencia necesaria para las grandes extensiones de laboreo con tracción en las cuatro ruedas posibilitada por la articulación y un precio bastante menor por cada CV que la competencia logra un producto competitivo. Las ET no desarrollan los articulados porque están aferradas a los diseños de las casas matrices. En los países desarrollados el tractor articulado para uso agrícola no es usual. La razón estriba en la menor extensión a labrar que no requiere tracción en las cuatro ruedas.

⁴⁸ Cuando los entrevistados hablan de Zanello siempre se refieren a Luis, quien de los dos hermanos, ejercía sin duda el liderazgo. Adoptamos esta modalidad. Cuando hablemos de los hermanos Zanello nos referimos a Luis y Carlos y mencionaremos a Carlos Zanello en ocasión de algunas declaraciones.

En el folleto Testimonios del Banco de la Provincia de Buenos Aires, se elogia el hallazgo del tractor articulado en estos términos

“El productor nacional manifestó prontamente su preferencia por el móvil recién nacido y los hombres de la agricultura argentina fueron comprobando las ventajas que ofrecía: mayor fuerza de arrastre; posibilidad de traccionar implementos más grandes; disminución del patinaje por su adherencia al suelo; aumento en el rendimiento operativo; menor gasto de combustible por hectárea; mayor capacidad de trabajo; gran transitabilidad aún en suelos desfavorables; mayor durabilidad de los neumáticos; mejor aprovechamiento de la potencia debido a la distribución de los pesos en cuatro llantas iguales; escasa compactación del suelo trabajado a raíz de una mayor flotación; adaptación a modernas técnicas de labranza gracias a una óptima relación peso/potencia; versatilidad para acomodarse a distintos tipos de requerimientos y simpleza en el mantenimiento por su concepción modular” (9).

De Simeone et al (2006) afirman que con la articulación se trata de resolver el direccionamiento de tractores que tienen 4 ruedas iguales y responsabilidad de tracción también sobre el tren delantero. *“El direccionamiento en la amplia mayoría de los casos se resuelve articulando al tractor en dos semichasis vinculados por un eje vertical que restringe dos grados de libertad y permite el giro.El rodado trasero circula siempre dentro de la huella del rodado delantera, ya sea en línea recta o girando”*, lo cual disminuye el patinaje y aprovecha mejor la potencia, pero resulta más difícil el manejo al tractorista (42).

Omar Pérez, actual gerente técnico de Pauny sintetiza la relevancia del articulado en estos términos

“Hasta 180 HP o 200 puede ser un tractor que transmita la potencia al piso con solo las ruedas de adelante , más de esa potencia necesita tener tracción adelante y atrás, si no patina... La mejor solución es el articulado.. En los tractores convencionales la cosa es como los autos, uno gira el volante y gira la rueda delantera. En los tractores articulados, uno gira el volante y el tractor ¡se quiebra en dos! si lo ves de arriba es como que la parte que engancha el implemento se maneja aparte” [1].

Figura 2.2. La articulación de un tractor Zanella



El despegue

La incursión de la empresa en el mercado de tractores agrícolas resulta audaz en un mercado regulado estrechamente por el marco legal. Como ya adelantamos, el Régimen

del tractor sancionado en el '57 para promover la radicación de ET, contiene prerrogativas para cuatro empresas que se supone, se repartirán el mercado nacional.

La no inclusión de Zanello en la normativa le impide gozar las ventajas de las ET para la importación de herramientas y otros insumos. En cambio, se beneficia con la protección arancelaria que representa barreras legales para la introducción de importados. Por otra parte, el Régimen en el 66 prevé que hasta el año 77 se vayan integrando los insumos de origen nacional hasta completar más del 90 de las partes. Esto obliga a las transnacionales en primer lugar a no ser una mera fachada ensambladora y en segundo lugar a generar capacidades de proveedores que Zanello, en parte aprovecha. De modo que en el balance, el Régimen del Tractor, aunque excluye a la empresa, la beneficia en algunos aspectos.

Algunos números nos dan idea del salto que implica la incorporación de la empresa al mercado de los tractores agrícolas. En 1971 se estima en 864 el número de establecimientos dedicados a la maquinaria agrícola. Zanello es una más del grupo, no figura entre las grandes.. En 1973, las fábricas de tractores son sólo cinco y Zanello es una, la única de capital nacional. El salto cualitativo es muy significativo⁴⁹.

En el cuadro 2.3 se presenta una estimación de las ventas de tractores de Zanello entre el 71 y 76. Las cifras si bien constituyen una proeza para una empresa pequeña y casi artesanal, en términos de participación en el mercado son aún pequeñas. En esos años oscila entre el 1 y el 2%, porcentaje que crece abruptamente sólo afines de la década

Cuadro 2.3.

Evolución de las ventas de Zanello

Año	Unidades	Variación porcentual Anual
1971	130	
1972	145	12%
1973	380	162%
1974	400	5%
1975	300	-75%
1976	420	40%

Fuente: Elaboración propia en base a Huici (1988)

Mientras tanto, la continuidad de la oferta de viales permite a la empresa atenuar las fluctuaciones de la demanda de tractores, estacional y cíclica.

El optimismo a futuro se expresa en la selección del logo: un rinoceronte. Según un folleto de 1976 el tractor Zanello y el rinoceronte comparten "*la contextura sólida y fuerte que le permite enfrentar las exigencias con poder y seguridad...*" y forzando un tanto la com-

⁴⁹ Datos extraídos de Cuadernos de Economía:005

paración dice “*Ambos, el rinoceronte y el tractor Zanello son dignos representantes de la fuerza, la adherencia, la flotación y la larga vida. En los dos casos está el sello que distingue a las cosas que a través del tiempo han sido adecuadamente concebidas*” (folletería Zanello). Desde el punto de vista de *lay out*, Zanello compra terrenos en forma desordenada e instala galpones multipropósito.

La tensión entre una suerte de efervescencia creativa y la reticencia a normalizar, formalizar, procedimentar y regular esa potencia acompañan a Zanello con resultados dispares hasta su caída y se expresa también en su relación con los trabajadores. En efecto, Luis Zanello ejerce al interior de la fábrica un liderazgo carismático y autoritario. La relación con sus operarios oscila entre la demagogia y el despotismo. El empresario está en pie desde las 6 de la mañana, con el overall lleno de grasa, caminando los talleres, disciplinando “con el ejemplo” y distribuyendo premios y castigos según docilidades o rebeldías. Se conforma el grupo de *capataces*, los “*ojos y oídos de Zanello*”⁵⁰ más por lealtades que por saber técnico.

Por su parte, los trabajadores - egresados de la escuela técnica o formados desde niños en los talleres que se desparraman por la zona - se enorgullecen de su pericia y capacidad para resolver problemas. Como el resto de los trabajadores de Las Varillas se afilian a la UOM que depende de la filial de San Francisco y también para ellos el cordobazo, viborazo pasan casi desapercibidos. Las batallas son subterráneas e individuales y el colectivo se expresa sólo en momentos cruciales. En el declive, cuando se percibe el derrumbe inminente, aflorarán las disputas silenciadas.

El ciervo maduro y el rinoceronte joven

Ensayemos otro contrapunto, esta vez entre la estrategia de Zanello y la de la filial argentina de una multinacional a la que llamaremos CIERVO. Como Zanello opera en las antípodas de la ET, la comparación se propone comprender por contraste, la estrategia zanellista en dos ítems: las ingenierías de proceso-producto y la provisión de partes⁵¹.

Veamos el primero:

CIERVO se instala en Rosario en el año 57 al amparo del Régimen del tractor y es filial de la empresa de maquinaria agrícola más grande del mundo en la época. Hasta fines de los ´70, cuando Zanello cobra fuerzas, sus ventas en unidades oscilan entre el 20 y el 30% del total del mercado que comparte en forma pareja con las otras tres ET incluidas en ese paraguas legal. Huici señala que no hay evidencias de acuerdos entre ellas para esta distribución.

⁵⁰ Expresión usada frecuentemente en varias entrevistas (cfr Entrevista 2)

⁵¹ Utilizamos como documento base para la comparación, el trabajo de Gracia García sobre el sendero evolutivo de una ET (2000).

Las instrucciones de la casa matriz a la filial son precisas: adaptar el proceso productivo organizado para series largas a las series cortas del mercado nacional, reducir gradualmente costos operativos y conformar una red de proveedores altamente funcional para cumplir con los requisitos de porcentaje de componentes nacionales. Además planifica un mix de producción que incluye maquinaria vial e implementos agrícolas. La filial no goza de libertad para introducir innovaciones en el producto.

De este modo los dos departamentos de I&D de CIERVO en Rosario se dedican durante la década del 70 a mejorar el layout de la planta primero y los procesos productivos después, definiendo con exactitud los puestos de trabajo y los procedimientos.

Por el contrario, Zanello dedica sus esfuerzos a la ingeniería de productos que se sostiene en el ingenio y la improvisación, lo que responde al modelo de *producción en talleres* estilizado por Katz. Ermes Filippa recuerda “Zanello hacía los dibujos de las piezas con una tiza, en el suelo, los operarios iban y sacaban las medidas y le iban dando forma” [8]. Algunos testimonios recuerdan a ingenieros de Fiat que vienen los fines de semana a colaborar para organizar la oficina técnica, plasmando el *código técnico* en planos, interfaz indispensable entre el diseño y la producción. Las mismas fuentes señalan que los ingenieros de las automotrices cordobesas no congenian con Zanello y rotan bastante. “Se iban echados o enojados” – desliza Omar Pérez en una charla. La oficina técnica, por muchos años, es una pieza de 2 x 3 sin personal estable excepto Omar que se suma como ayudante a los 16 años sin haber terminado aún la escuela técnica. Hay cierto desprecio del empresario por el *conocimiento formalizado*.

El contraste con el conservadurismo de CIERVO se funda no sólo en las características del empresario varillense sino en la lógica burocrática de la multinacional. Es que cada nuevo modelo de una empresa asentada en el mercado debe ser cuidadosamente planificado para adaptar la red de proveedores y de repuesteros. Es por eso que aunque la ET, casa matriz, invierte en los 70 y los 80 entre el 4 y 5% de sus ventas anuales en I&D lo que equivale al total de ventas del mercado argentino de tractores de ese mismo año (Huici: 1988) son pocos los productos que se incorporan a la producción argentina.

Zanello al irrumpir con novedades, empieza de cero y puede ser audaz en el diseño. Pero la modificación permanente de sus modelos se traduce en improvisación en el proceso productivo. En un mercado que aprecia la novedad este estilo constituye una ventaja, pero resulta peligroso para la calidad y la standarización. “No salían dos tractores iguales” rememora Benito Schnidrig. La capacidad personal en la venta, el contexto que posibilita la licuación de pasivos más la red de relaciones bancarias, comerciales y políticas compensan este déficit con creces.

El segundo punto que interesa comparar es el de la provisión de partes.

Como dijimos, el régimen del tractor obliga a incorporar componentes nacionales en porcentajes muy elevados a las ET. CIERVO se plantea la construcción de un tejido indus-

trial y difusión de nuevas prácticas tecnológicas para construir una red de proveedores de partes y piezas de tractores con altos niveles de exigencia.

La red de Zanella está tejida con circuitos y cortocircuitos. La tendencia hacia la “integración vertical” que caracteriza a la empresa desde los ´70 proviene menos de una decisión planificada que de una fuga hacia adelante ante lo aleatorio de las provisiones y la dificultad para imponer estándares que no se aplican ni en la propia firma. A ello hay que sumar las fricciones provenientes con los pagos demorados u “olvidados”.

Estos rasgos dejan sus huellas en el *sendero evolutivo*. El diseño es bueno, el precio también. Pero la calidad es irregular. Con la explosión de ventas en la próxima década todos estos rasgos se agudizarán.

2.3. Madurez en los años de plomo

Comienzo del fin de la dinámica sustitutiva

Tras el golpe militar de marzo del 76 toman el control del país las Fuerzas Armadas. No es la primera vez que esto ocurre, pero en esta ocasión los militares llevan adelante un plan económico, político e ideológico que requiere de la violencia extrema para su aplicación y que busca acabar con las pujas distributivas de los últimos 20 años en beneficio de la fracción dominante del capital.

Hay acuerdo en la literatura económica en que los grandes perdedores de la redistribución del ingreso que se realiza durante el proceso son los asalariados. La caída del salario real a niveles apenas superiores a los de 1945 y la reducción de su participación de los asalariados en el ingreso a términos no vistos desde la década del 30 sólo son posibles con una fuerte represión. Las estrategias persuasivas no serían efectivas con un movimiento obrero y social, rebelde y complejo, como el que se configura en la primera mitad de la década del ´70. El terrorismo de estado es la herramienta para alterar la correlación de fuerzas y permitir la instauración de un nuevo modelo de acumulación, en sintonía con los procesos mundiales.

Autores como Basualdo, Rappoport y Schvarzer sostienen que la sustitución de importaciones está lejos de agotarse en el 76, por el contrario, se consolida y está en una fase de ascenso que rompe paulatinamente con la restricción de estar sólo dedicada al mercado interno⁵².

Basualdo caracteriza al proceso como la “revancha de la oligarquía” porque son los sectores oligárquicos liderados por la fracción diversificada los que conducen el bloque

⁵² Desde el ´60 al ´75 las manufacturas incrementaron su participación en las exportaciones del 3 al 20 % (Basualdo: 2006)

social que sustenta a los militares procesistas. El objetivo es producir la refundación del modelo de acumulación sobre bases diferentes a las de la dinámica sustitutiva.

Se avanza en dos transferencias de ingreso a) de los trabajadores a los capitalistas utilizando como herramientas el descenso del salario real, el cese de los CCT y una nueva Ley de Contratos de Trabajo. El disciplinamiento por el miedo es la condición de posibilidad para este paso. b) desde la burguesía nacional hacia la oligarquía diversificada mediante instrumentos cambiarios, financieros y arancelarios. El autor señala que la reforma arancelaria, la revaluación del peso y las altas tasas de interés interno provocaron una "reestructuración asimétrica de la economía real". Mientras los sectores dominantes se endeudaban en el exterior y valorizaban en el circuito financiero local, la burguesía nacional padecía la imposibilidad del crédito por la misma tasa de interés que beneficiaba a los "ganadores".

"Esta situación diametralmente opuesta que enfrentaron las fracciones dominantes y el resto del empresariado -a partir de la misma tasa de interés nominal-, se debió a que, en el primer caso, las fracciones dominantes colocaron a esa tasa los recursos obtenidos en el exterior a un costo sustancialmente menor, mientras que el resto del empresariado se endeudó a una tasa de interés interna cuya incidencia no pudo ser trasladada a los precios, cuyo nivel superior estaba regulado por el de los productos importados" (2006, 142).

Con este esquema la crisis es inevitable y se desata en 1980-81, cuando las tasas de interés internacionales suben, ya no hay disponibilidad de préstamos internacionales baratos y comienza la exigencia de pagos de intereses. La fuga de capitales y la inflación se intensifican en el marco de elevados endeudamiento externo y déficit fiscal.

En términos generales el PBI se contrajo desde el 75 al 82 en un 2,5% aunque no afectó a todos los sectores de la misma manera. La industria se reduce en un 12,4% mientras que la minería crece un 29% y el agro un 19%. En este último sector la agricultura se incrementa en un 42% pero la ganadería decrece un 6%. Agro y minería deben su crecimiento a las exportaciones del sector primario que se triplican entre 1975 y 1981. En cambio, la participación de la manufactura en las exportaciones se contrae abruptamente conforme a la lógica del modelo. (Rapoport:2003).

De este modo se inaugura un nuevo régimen de acumulación que Basualdo denomina *de valorización financiera*.

Agro y tractores en dos velocidades

Este marco, tan rápidamente esbozado, interesa para ver el comportamiento de la actividad industrial y agrícola, cuyo devenir y relación son claves para la comprensión del *sendero evolutivo* de Zanello.

El sector agropecuario, alentado por la política cambiaria y por la coyuntura internacional crece sin pausa durante todo el período, excepto durante el 80. Martínez de Hoz reduce paulatinamente las retenciones al agro hasta que en 1978 son eliminadas por completo.

Esto no redundaba sin embargo en una mayor tecnificación del agro como pronostica el discurso económico del proceso. Es que para invertir en maquinaria, los créditos son caros. Con un peso sobrevaluado y la tablita cambiaria desfavorable, los precios relativos de la maquinaria agrícola son muy altos con relación al de los productos agrícolas. La oportunidad de volcar los excedentes al mercado financiero resulta más atractiva para la oligarquía diversificada que la reinversión en el campo. Los pequeños y medianos productores más los grandes productores que no entraron en este circuito empiezan a sentir los resultados de la política cambiaria hacia los 80. Hasta el presidente de la sociedad Rural Argentina, Horacio Gutiérrez plantea ese año

“Surge una realidad apremiante para un número significativo de actividades agropecuarias. Tal estado de cosas se debe fundamentalmente al cambio, del cual son consecuencia la actual paridad cambiaria, la presión impositiva, una desfavorable relación insumo/producto, los abrumadores costos de comercialización y financieros, todo lo que, en definitiva, vulnera la rentabilidad del sector hasta límites críticos” (Citado en Rapoport, 2003, 885).

En el sector industrial tampoco el desguace es parejo. Los comportamientos de las empresas combinados con políticas sectoriales definen la muerte, supervivencia, reconversión o aún el crecimiento de fracciones, sectores y empresas individuales en este torbellino. Las empresas de la burguesía nacional, habitualmente endeudadas, que no saben desprenderse a tiempo de activos fijos para pagar sus compromisos, quedan aplastadas por la carga de intereses. Algunas, que tienen flujos positivos de caja y pueden tomar créditos en el exterior para entrar en el circuito financiero local con tasas más elevadas, se transforman en “agentes financieros que tenían una fábrica” (Schvarzer:1996, 298) . La lógica productiva queda también subordinada a la lógica de valorización financiera.

Con este marco de referencia, la industria del tractor tiene un desempeño ligado al esquema. En el cuadro 2.4 se indica cómo evoluciona el sector agrícola en pesos desde el 75 al 83 y cómo lo hace la industria del tractor. En el gráfico 2.1 se visualiza el comportamiento fluctuante y con tendencia a la baja de la producción y venta de tractores comparado con el crecimiento lento pero constante del valor de la producción agrícola.

Cuadro 2.4

Evolución del sector agrícola y del mercado del tractor en Argentina entre 1975 y 1983

Sector\ Año	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	83/75
Agrícola										
Cereales	2.141	2.406	2.439	2.489	2.326	2.308	2.918	3.135	3.144	47%
Oleaginosas	579	716	1.072	1.370	1.704	1.530	1.641	1.861	1.995	245%
Cultivos industriales	1.606	1.648	1.600	1.563	1.593	1.567	1.453	1.627	1.596	-1%
Frutas y flores	860	856	906	882	948	949	798	871	920	7%

Hortalizas y legumbres	797	770	776	790	817	774	761	836	838	5%
Total agricultura	5.983	6.396	6.793	7.094	7.388	7.128	7.571	8.330	8.493	42%
Tractores merc. Interno										
Prod. Nacional(unidades)	15.245	21.142	22.087	6.435	7.353	3.710	1.614	3.639	8.044	-89%
Importados (unidades)	-	-	-	-	1.034	1.502	1.613	768	101	
Total unid. Vendidas	15.245	21.142	22.087	6.435	8.387	5.212	3.227	4.407	8.145	-47%
Potencia tract. (en cv)	1.032	1.585	1.678	511	670	450	296	447	860	-17%
Promedio potencia	67,7	75,0	76,0	79,4	79,9	86,3	91,7	101,4	105,6	56%
Parque de tractores (unidades)	S/d	S/d	232.791	239.485	229.995	222.203	211.242	198.432	186.931	-20%
Años de uso	S/d	S/d	8,7	8,4	8,6	8,7	8,9	9,2	9,5	9%

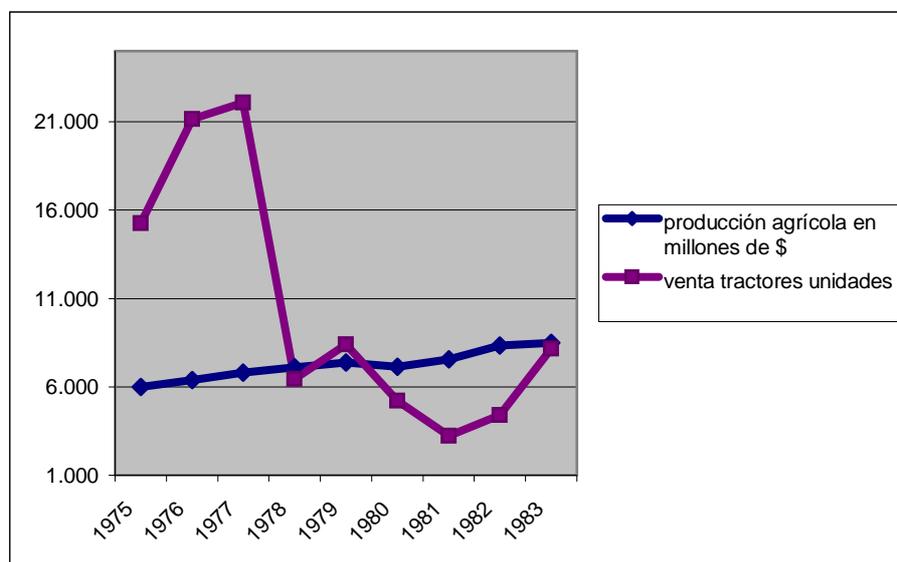
Notas:

- (1) Los números de la producción agrícola se expresan en millones de pesos con base 1970.
- (2) La potencia total de tractores está expresada en miles de cv
- (3) Potencia promedio por tractor vendido en cv
- (4) La relación porcentual entre los extremos de la serie, se toma entre el 77 y el 83 en el caso de parque de tractores y años de uso

Fuente : Elaboración propia a partir de Rapoport Mario (2003, Huici, Néstor (1988) y Estadísticas AFAT (1975-1983)

Grafico 2.1

El valor de la producción agrícola argentina comparada con la producción y venta de tractores en el mercado interna – Argentina 1975-1983



Fuente: Elaboración propia (Cuadro 2:4)

El alza de ventas de tractores 76 y 77 se explica por las expectativas creadas por el nuevo plan económico, la mejora en los precios relativos de la producción agrícola y la supervivencia de la línea de crédito del BID- Banco Nación que es desactivada recién a fines del 77. Pero en el 78 pese al sostenido crecimiento de la producción agrícola el mercado de tractores se retrae abruptamente, fruto de la Reforma Financiera

que termina con los créditos a tasa fija, pasando a ser indexados, esto es, imposibles. El record de caída de las ventas se produce en 1981 en plena crisis. El derrumbe de la venta del tractor es indicativo del cuesta debajo de toda la industria de maquinaria agrícola, si tenemos en cuenta que para entonces el 43% de la facturación en pesos del sector estaba concentrado en ese mercado. (Huici:1988) No retrocede, sin embargo. La tendencia al aumento de la potencia por unidad, que se explica por el mayor crecimiento relativo de los cultivos extensivos: cereales y oleaginosas y la continuación en la mejora del posicionamiento del contratista. De manera secundaria el contratista explica una parte de la caída del parque de tractores, ya que utiliza mucho más intensamente la maquinaria y tiene un índice más bajo de capital por hectárea cultivada que el resto de los productores. Otro dato a tener en cuenta para el análisis es la irrupción de los importados en el año '79, fruto de la política aperturista. Esto posibilita a las ET de capital extranjero, utilizar estrategias corporativas para disminuir las pérdidas, esto es importar desde las casas matrices reduciendo al mínimo la producción. Entre los extremos del período analizado el parque de tractores se reduce un 20% manteniéndose con pocas variaciones los años promedio de uso. En otras palabras se sacan de labor aquellos tractores de más de 10 años de vida. Algo más para destacar en el cuadro es la explosión del cultivo de la soja (en el rubro oleaginosas) que será de ahora en más un protagonista cada vez más destacado del desempeño agrícola. .

El ciervo se defiende, el rinoceronte avanza

Las ET del tractor recurren al "ajuste defensivo". Sigamos tomando de referencia el caso CIERVO para comprender en el contraste la estrategia de Zanella CIERVO reduce su producción que oscila entre 5 y 6 mil tractores anuales en el período 75/77 a 500/600 unidades anuales en el 78/82. Esto es, sólo el 10% de su período de auge.(García:2000). Estos números expresan una profunda reestructuración productiva que implican

- Cierre del mix de producción, discontinuando la fabricación de implementos agrícolas y equipos viales, para concentrarse sólo en el tractor, aunque reduce la cantidad de modelos y reinicia la fabricación de motores antes tercerizada.
- Reducción de la escala de la planta: la capacidad máxima de producción queda reducida a la mitad del período anterior
- Reorganización administrativa de la empresa: Se cierran los departamentos de I+D y oficinas de ventas en distintos lugares del país.
- Aumento de la productividad del trabajo
- Inicio de la importación de tractores y cosechadoras desde otras filiales

Zanello otra vez en las antípodas, paradójicamente, se fortalece en los años aperturistas. En un folleto de la época se transcribe un poema de un usuario anónimo que lleva por título "Al tractor Zanello" y dice "Es primero en Argentina /por decisión del usuario /y no es título honorario /regalado por consigna/ es una verdad genuina /consistente y colosal/ es empuje, es vendaval/ en la siembra o en la trilla /orgullo de Las Varillas/ y solución nacional"⁵³ Estos versos que hablan muy bien del tractor pero no tanto de las competencias literarias de su autor, traducen la preferencia que entre productores y contratistas de medianos a grandes logra con su insistencia con la articulación y los precios competitivos aunque la calidad sigue siendo un problema. Zanello sostiene una concepción "productivista" y por lo que se conoce, en este período "reinvirtió en la empresa, no sacó plata afuera" [5] aunque algunos testimonios sugieren la participación de algún accionista y algún crédito perdonado [2]. Sus estrategias pueden ser resumidas así

- Aprovechando su éxito en el mercado de tractores agrícolas de alta potencia, procura diversificar la oferta tanto a máquinas viales como a tractores de potencias menores.
- Incorpora un diseño de transmisión de origen rumano, que le permite eludir el pago de royalties y ofrecer una línea con marchas sincronizadas, novedosas para la época.
- Amplía la fábrica y organiza el *layout*. En esos años se incorporan nuevas secciones e incrementa la integración vertical. Aprovecha las facilidades en la importación para incorporar bienes de capital, sumando en el año 78 la sección de corte y plegado que hasta entonces se subcontrata. Construye galpones en forma acelerada para integrar más la producción y a partir 80 moderniza la planta de mecanizado con maquinaria italiana de control numérico. Un folleto indica que tiene más de 22 mil m² cubiertos en un terreno de 102 mil m² y que la fábrica tiene las siguientes secciones: fundición, mecanizado, engranajes y rectificadores, tratamientos térmicos, armado de conjuntos y subconjuntos, corte, plegado y estampado de chapa, construcción de cabinas, llantas, accesorios, pintura, ensamble y montaje, control final de calidad y expedición. La estrategia de la integración vertical se acentúa (folleto publicitario: 1982).
- Si bien su departamento de I+D sigue siendo precario, el aprendizaje y la capacidad de su gerente técnico unido a la creatividad personal del empresario, hacen que se multipliquen los hallazgos y las soluciones, en un rubro que aún admite un fuerte componente de arte y de ingenio para competir con ET más burocratizadas.
- Amplía su planta de personal: en 1983 tiene 320 empleados, aprovechando el costo menor del salario. La mecanización y la contracción del salario real son los meca-

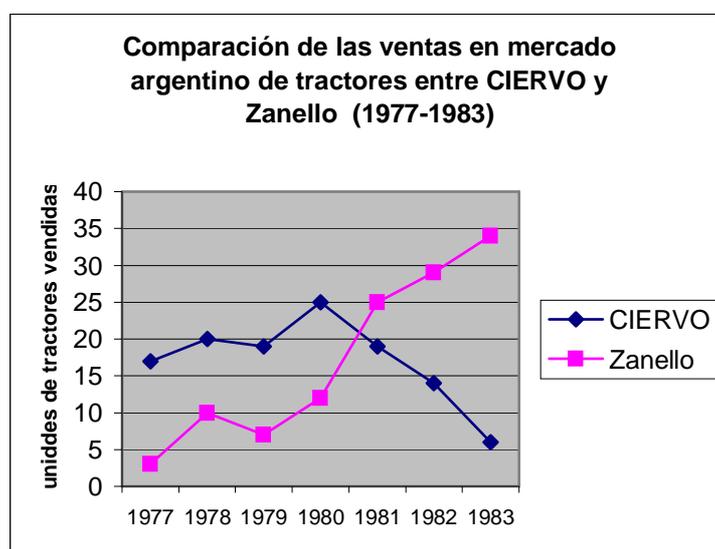
⁵³ Fuente: Folleto de 1977

nismos que permiten obtener mayor rentabilidad, sin prestar mucha atención a la ingeniería de procesos.

En síntesis CIERVO terceriza, Zanello integra; CIERVO simplifica la oferta de productos, Zanello diversifica, CIERVO reduce personal, Zanello lo incrementa; CIERVO busca estrategias de integración corporativa, Zanello tiene un tejido de relaciones inestable; CIERVO incrementa su productividad por los cambios en el proceso productivo que intensifican el trabajo, Zanello por la incorporación de tecnología de control numérico; CIERVO reduce la escala de su planta, Zanello la incrementa notablemente.

Los resultados en participación del mercado de ambas estrategias se visualizan en el gráfico 2.2. Aunque resulta tentador suponer que Zanello le “roba” mercado a CIERVO, en verdad son mediaciones más complejas. El usuario de Zanello es aquel que debe “renovarse o morir” y que decide compras en función de precios. La *oligarquía diversificada* considera que no es momento de invertir en el agro.

Gráfico 2.2 Comparación de ventas entre Zanello y Ciervo (1977-1983)



Fuente: Elaboración propia en base a Huici (1988)

A decir verdad, Zanello tiene habilidades sobresalientes para persistir y crecer desde una posición objetiva “perdedora” en la mirada de Basualdo sobre la burguesía nacional industrial.

El cuadro 2.5 muestra la evolución de Zanello desde 1978, contraponiéndola a la evolución de las ventas totales de las firmas argentinas .en el mercado interno entre 1978 y 1983.

Cuadro 2.5

Evolución de las ventas de Zanello y su comparación con el mercado nacional de tractores en Argentina entre 1978 y 1983

Concepto/Año	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Unidades vendidas Zanello	643	587	625	805	2003	3700
Variación anual Zanello		-9%	6%	29%	149%	85%
Part. en el merc(%) Zanello	10	7	12	25	29	34
Total unidades mercado interno	6.437	8.387	5.212	3.227	4.407	8.145
Variación anual total merc. Interno		30%	-38%	-38%	37%	85%

Fuente: Elaboración propia sobre la base estadísticas AFAT, información Zanello y Huici

Vemos que en los años de mayor caída de las ventas en el mercado interno - 1980 y 1981- Zanello crece, mientras que en la leve recuperación nacional de 1982, la empresa asciende bruscamente. Si se tiene en cuenta que las ventas totales de tractores en el mercado interno, están también integradas por una buena proporción de tractores importados este comportamiento es aún más significativo en términos de participación de Zanello en la producción nacional.

El empresario, es un ejemplo exitoso del “sálvese quien pueda” que está implícito en el programa de la dictadura militar para el sector empresario nacional no vinculado a las ET o a la oligarquía diversificada. Sólo talentos que algunos llamarían schumpeterianos pueden prosperar en la tormenta. Pero el *entrepreneurismo* sería insuficiente para sobrellevar el huracán neoliberal que lo enfrentaría quince años después.

Trabajadores, mecanización y disciplinamiento

En el CCT-UOM del '75 y el laudo 29 aún vigente, se reconocen entre otros los siguientes oficios como parte del saber hacer metalúrgico: matricero, herramentista, calderero, tornero, afilador de herramientas, electricista, chapista, bobinador, herrero, rectificador, plomero, fresador, gasista, trazador, montador, alesador, herrero de forja, modelista, soldador, mecánico de máquinas automáticas, reparador de motores en banco de pruebas, mecánicos de equipos hidráulicos, inspector de calidad de piezas fundidas. Enumeración con aroma a viruta de acero que remite tanto al “obrero de oficio” del taller pequeño de los subcontratistas como a una fábrica como Zanello después de la mecanización de la década de los '80.

La incorporación masiva de MHCN en las áreas nucleares de la fábrica – corte + plegado + soldadura y mecanizado - en una empresa que crece febrilmente, trae consigo nuevas relaciones. El oficio - mecánico, tornero y fresador clásico - es desplazado por el obrero de mecanizado, aunque son los mismos trabajadores que aprenden a operar con la nueva tecnología. Hay empresas que confían la programación y el control al mismo operario. Otras separan la función de programación y la de ejecución. Zanello combina ambas

formas. Pese a la mecanización, los empleados más antiguos coinciden en señalar la inexistencia de sistematización de métodos y tiempos: no hay protocolos escritos, ni manuales de procedimientos. Tampoco coordinación y sincronización operativa en la provisión de materia prima y piezas tercerizadas o importadas. Aunque las máquinas herramientas, hijas del nuevo paradigma tecnoproductivo, independizan a la empresa de la pericia obrera e incrementan la productividad geoméricamente, son insuficientes para asegurar una producción cuya demanda crece a marcha forzada. Ante la ausencia de una *racionalidad burocrática* hay que combinar la automatización con una vigilancia coactiva basada en el *control cuerpo a cuerpo*.

La desarticulación de la resistencia que el terrorismo de estado impone a sangre y fuego en el país para implementar la reestructuración capitalista, se expresa con violencia capilar pero eficaz en la microfísica fabril. Con la mediación sindical desactivada, la “mayor productividad del trabajo” se obtiene no sólo por la incorporación de tecnología, sino también por la presión ejercida por los capataces cuyo número se multiplica. Surgidos de las propias filas obreras y, por eso más denostados, ellos “verduguean y maltratan”, y llegan hasta el castigo físico. “*Eran los mensajeros de Zanello, los ojos de Zanello. Miraban todo y le informaban a Zanello. Cuando salía algo mal, la culpa era siempre del trabajador, cuando el trabajador hacía algo bien, nunca se lo reconocía, siempre era gracias al capataz*”, recuerda Mario Gastaldi, dirigente de la UOM, hoy secretario general de la cooperativa de trabajo. Y agrega “*Nos estaban vigilando y estaban viendo a quien podían suspender así le llevaban la buena noticia a Zanello*”[2].

A lo que se suma la omnipresencia del empresario en la fábrica, que ejerce su paternalismo con un sistema de premios y castigos arbitrarios “*A pesar de su mal carácter o mala disposición de a veces, que si te veía mal parado te echaba, cuando alguien necesitaba algo para algún remedio, electrodomésticos, o algo así, te prestaba plata o te ayudaba como pudiera. En ese sentido se había portado bien con los trabajadores La mujer de él también era muy buena, buenísima, ayudaba mucho a través de Cáritas*” agrega Mario.

Por su parte Schnidrig escribe en una hoja de papel para que no olvidemos: “*En 1984, Zanello nos reunió y nos dijo que si llegábamos a las 6.000 unidades nos regalaba un cero km a cada uno. Al final de año se mostró conforme, pero dijo que el número era de 5736. Al auto todavía lo estoy esperando*”. Según las estadísticas de AFAT ese año Zanello vendió 6.300 unidades por lo que sus dichos se agregan a la lista de promesas incumplidas.

El aumento de productividad logrado en un período en que la producción se multiplica por ocho y los empleados por dos se resume en una fórmula: mecanización + coacción cuerpo a cuerpo.

2.4. La crisis del fin del siglo

“Las cosas hay que recordarlas de a poco, para después olvidarlas todas juntas”
Omar Pérez, gerente técnico de Pauny

El ajuste consentido: neoliberalismo en democracia

El proceso deja como herencia económica estructural un nuevo bloque dominante, encabezado por la oligarquía diversificada. En el plano ideológico y cultural la sociedad comienza el escrutinio de las atrocidades cometidas bajo el signo del terrorismo de estado. Pero en el sentido común de la sociedad se naturaliza la imposibilidad de otras configuraciones socioeconómicas. Es en esta batalla más sorda de disciplinamiento colectivo donde los éxitos de los sectores que constituyen la base social del Proceso son notables. En un mundo globalizado –se dice - las reglas de juego de la economía escapan a la voluntad política. Las variantes son escasas y no van más allá de opciones técnicas. De esta manera se sigue modelando y profundizando el país de pocos que emerge en el pasaje de la dinámica sustitutiva hacia el modelo de acumulación por valorización financiera. Entre el 80 y el 90 el PBI desciende 10 puntos y la participación de los asalariados en ese PBI ya enflaquecido, se reduce del 35 al 24%. La explicación de este descenso no estriba sólo en la caída del salario real de los trabajadores formalizados sino en el crecimiento de la desocupación, subocupación y precarización laboral que llegan para quedarse. En la transferencia de ingresos de un sector a otro son los trabajadores los más perjudicados y la oligarquía diversificada la más beneficiada. (Basualdo:2006).

Las políticas impositivas regresivas, las promociones industriales selectivas, la permisividad a la fuga de capitales más la “bicicleta financiera” derivada del “festival de bonos” con que se intenta financiar el déficit fiscal, son instrumentos para la transferencias de ingresos del trabajo al capital en primer lugar e intracapitalistas en segundo. Sin embargo, la hiperinflación que pone fin al gobierno de Alfonsín debe ser leída, según Basualdo, principalmente como puja distributiva entre sectores dominantes

Menem llega al poder en un contexto donde la crisis económica, la hiperinflación y la recesión se combinan con una opinión pública disciplinada por las consecuencias traumáticas del proceso de hiperinflación. Esta experiencia queda arraigada en la memoria colectiva y se convierte en el reclamo de poner fin a la inflación sin reparar en los medios. Surge una oportunidad inmejorable para terminar de ajustar los mecanismos del modelo. La lectura de la crisis como persistencia del populismo o del estado de bienestar en un mundo globalizado, que los intelectuales orgánicos del sistema difunden, recibe escasas críticas entre sectores sindicales y sociales.

El equipo económico de Menem explica que la hiperinflación se genera por la emisión excesiva de dinero, por lo tanto la respuesta del Estado debía ser imponer estrictos límites a la emisión de circulante. El plan de convertibilidad ancla la emisión de moneda local al

dólar. De esta manera, el circulante estaría estrictamente atado a la disponibilidad de moneda extranjera, es decir, al ingreso de capitales a la economía nacional.

El período se complementa con el marco normativo que alienta explícitamente la flexibilización laboral.

Basualdo distingue dos etapas en la convertibilidad. La primera desde 1991 a 1995, la *etapa de oro*, donde se conforma una “comunidad de negocios” entre la oligarquía diversificada, el capital extranjero y la banca acreedora que se expanden como siempre a costa de los sectores más debilitados económica y políticamente.

En la segunda etapa 1996-2001, la “comunidad de negocios” se disuelve, especialmente a partir de 1998 lo que provoca el desgaste irreversible de la Convertibilidad. La propuesta de la oligarquía diversificada es devaluar mientras que la del capital extranjero y la banca es dolarizar, triunfando la primera opción a través de un tejido de acuerdos políticos extensos.

El sector industrial sufre en todo el período una serie de cambios estructurales período que Schorr (2004) sintetiza como: expulsión de mano de obra, desaparición de unidades productivas y heterogeneidades inter.e intrasectoriales . En esta dispersión, el perfil tiende hacia la simplificación. Es así que en los ´90 se afianzan a) la industria agroalimentaria y agroquímica: alimentos, bebidas, fertilizantes y herbicidas b) commodities industriales; hierro, acero, papel, celulosa, aluminio, petroquímicos, cemento c) productos beneficiarios de regímenes especiales de promoción e integración regional la automotriz fundamentalmente.

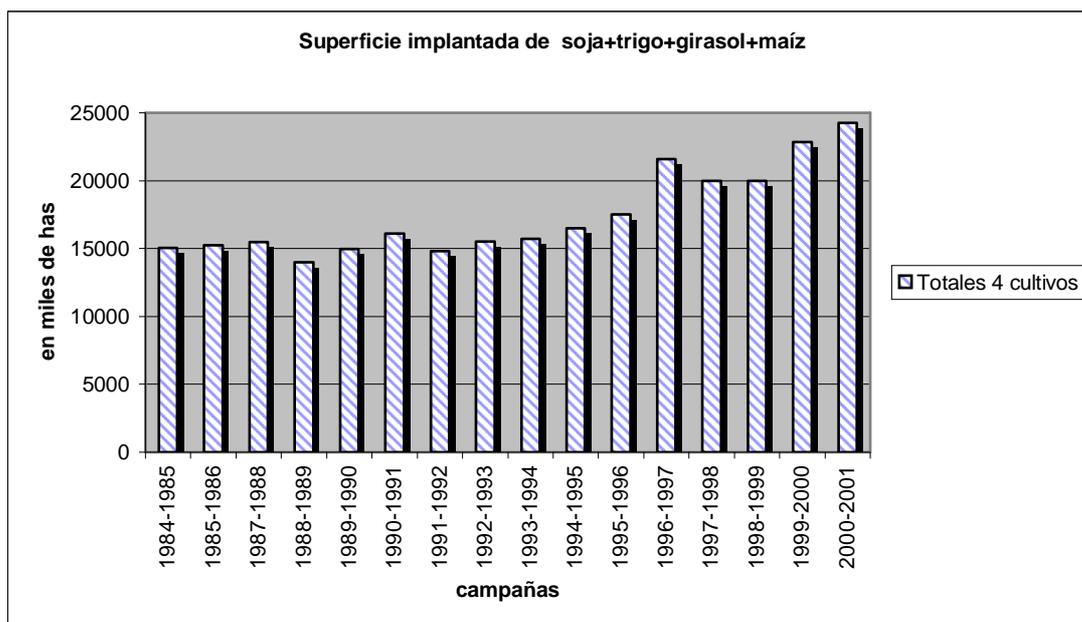
Comenzando el nuevo siglo los resultados de la “revancha oligárquica” iniciada en el ´76 son entre otros: desindustrialización, crecimiento del sector primario, crisis de las pequeñas y medianas empresas, desestructuración del mercado trabajo e inequidad distributiva, a lo que hay que sumar la marginalidad, la pérdida de las capacidades laborales, la destrucción de capital físico y deterioro ambiental.

El nuevo modelo productivo del agro

Las hectáreas destinadas a oleaginosas y cereales que se mantienen estables en la década del 80, crecen con bastante prisa y poca pausa en la del ´90, como se puede ver en el gráfico 2.3.

Grafico 2.3

Evolución de la superficie implantada de los cuatro principales cultivos entre las campañas 1983-84 a 2000-2001



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina (SAGPyA)

El aumento de superficie cultivada de los ´90 responde principalmente a la explosión de la soja, cuya superficie cultivada se expande en la década en un 71% y el tonelaje total producido el 189%. Estos números hablan de que se le dedica mayor cantidad de hectáreas y que el rendimiento crece significativamente⁵⁴. En particular, el importante salto en la superficie cultivada que se produce en la campaña 96-97 lo que se explica por la aprobación, en el 96, de la semilla RR (RoundUp Ready). Se trata de una semilla genéticamente modificada, resistente al herbicida Round Up fabricado por la misma empresa que provee la semilla: Monsanto⁵⁵. El secreto del éxito del modelo consiste en que la variedad de soja obtenida por ingeniería genética sofisticada resiste al herbicida que mata selectivamente a las malezas. Como la aplicación produce un desequilibrio en la cadena biológica, aparecen nuevas plagas para las que se desarrollan nuevas estrategias químicas y genéticas⁵⁶. La soja avanza a costa de la ganadería, de cultivos regionales y de la extensión de la frontera agrícola. Esta última implica el desmonte y la expulsión de familias de campesinos ancestrales de sus tierras (Roitman, Pensa:2007).

El otro pilar del modelo tecnoproductivo es la siembra directa que reduce al mínimo las labores agrícolas. Así, disminuye costos y permite cambiar rápidamente de cultivo en el transcurso del año. El crecimiento explosivo del sistema de siembra directa es único en el

⁵⁴ Aunque los rendimientos se calculan por superficie cosechada

⁵⁵ Actualmente otras empresas pueden comercializar el Round Up lo que ha disminuido los costos, haciendo al cultivo más rentable aún.

⁵⁶ Resulta tentador analizar la escalada de enfrentamientos entre malezas, plagas, plaguicidas, biotecnólogos, productores, etc, a la luz de la teoría de los *actantes* de Latour .

mundo. Las largas “ventanas climáticas” argentinas dan tiempo a que el rastrojo “trabaje” el suelo y posibilitan este sistema⁵⁷.

Acompañando al nuevo esquema de producción agrícola avanza en la década del '90 la concentración de la tierra. De acuerdo a las estadísticas entre los dos censos agropecuarios 1988 – 2002, la cantidad de explotaciones agropecuarias (EAP) desciende en un 21%. Esto es particularmente significativo en la zona pampeana, donde el descenso es del 29%. El cuadro 2.6 muestra como la disminución en el número de EAP se debe exclusivamente al rango de 0 a 500 has las que registran una declinación del 25% en su número⁵⁸. Es que la sobrevaluación del peso en la convertibilidad, con la consecuente reducción de la relación precio / beneficio provoca que miles de pequeños propietarios se retiren del campo vendiendo sus tierras, agobiados por las deudas y sin posibilidad de modernizarse. Sobreviven y crecen quienes logran economías de escala en la producción e incorporaran innovaciones tecnológicas.

Cuadro 2.6.

Comparación de cantidad de explotaciones agropecuarias y superficie por segmento entre dos censos agropecuarios (1988 y 2002). Totales del país.

Superficie	Cantidad EAP			Superficie ocupada por EAP		
	CNA88	CNA02	Variación	CNA88	CNA02	Variación
De 0 a 500 has	329.801,00	246.947,00	-25%	28.927.755	23.212.208	-20%
De 500 a 2500 has	36.397,00	38.062,00	5%	39.100.780	41.751.127	7%
De 2500 a 10000 hs	9.297,00	9.629,00	4%	45.974.663	47.024.473	2%
>10000	2.862,00	2.787,00	-3%	63.434.200	62.810.758	-1%
Totales	378.357,00	297.425,00	-21%	17.7437.398	174.798.566	-1%

Fuente: Elaboración propia, en base a los censos agropecuarios 1988, 2002 (INDEC)

Con el nuevo modelo tecnoproductivo cobra fuerza la *empresa agrícola moderna* que refuerza el circuito de valorización financiera al invertir en el agro, para realizar rápidamente y entrar en las finanzas. La soja es de lejos el cultivo más rentable a corto plazo para incorporar en el circuito. En la categoría de *empresa agrícola moderna* se incluye a grandes propietarios de tierras, fondos de inversión agrícola, pool de siembras, grupos económicos vinculados a otros rubros, asociaciones de empresas agropecuarias, en suma, la oligarquía diversificada. Sus ventajas comparativas se centran en la economía de escala

⁵⁷ Frente al avance de la soja tenemos dos tipos de advertencia:

- las del INTA, la Secretaría de Agricultura y otras organizaciones que advierten sobre los problemas del monocultivo e instan a la rotación para proteger el suelo.
- Las de los movimientos sociales que advierten sobre las consecuencias ecológicas y sociales del modelo.

Estas últimas voces son inaudibles en los '90 y el conflicto por la tierra se presenta en términos de “modernización” versus “tradicionalismo”. (Pensa, D; Roitman, S, 2007)

⁵⁸ La variación del -1% entre el número de has en EAP entre el 88 y 02 se puede explicar más por el incremento de EAP sin límites definidos, como consecuencia de litigios, conflictos con los

interna y externa. La *interna* se funda en la disminución de costos por ha . De acuerdo a un estudio realizado por el INTA Pergamino en los años 95 y 96, en el corazón de la Pampa Húmeda, los costos de sembrar 3000 has son cerca de un 60% menores que los de la siembra de 600, tanto en soja, como en maíz o trigo. Esto se explica fundamentalmente por la maquinaria agrícola de gran potencia que la *empresa agrícola moderna* introduce. Los pequeños y medianos productores o bien utilizan equipo obsoleto, de menos potencia y mayor requerimiento de mantenimiento o bien recurren al contratista, lo que aumenta en un 20% sus costos. La estrategia de comprar equipo nuevo propio resulta inviable para ellos dada la subutilización de equipamiento que implicaría (Basualdo:2004, 436)⁵⁹. La *economía de escala externa* hace referencia a mayor rentabilidad en el costo de los insumos y del transporte, que se abaratan de manera importante con la cantidad.

Fluctuaciones y declive en el mercado del tractor

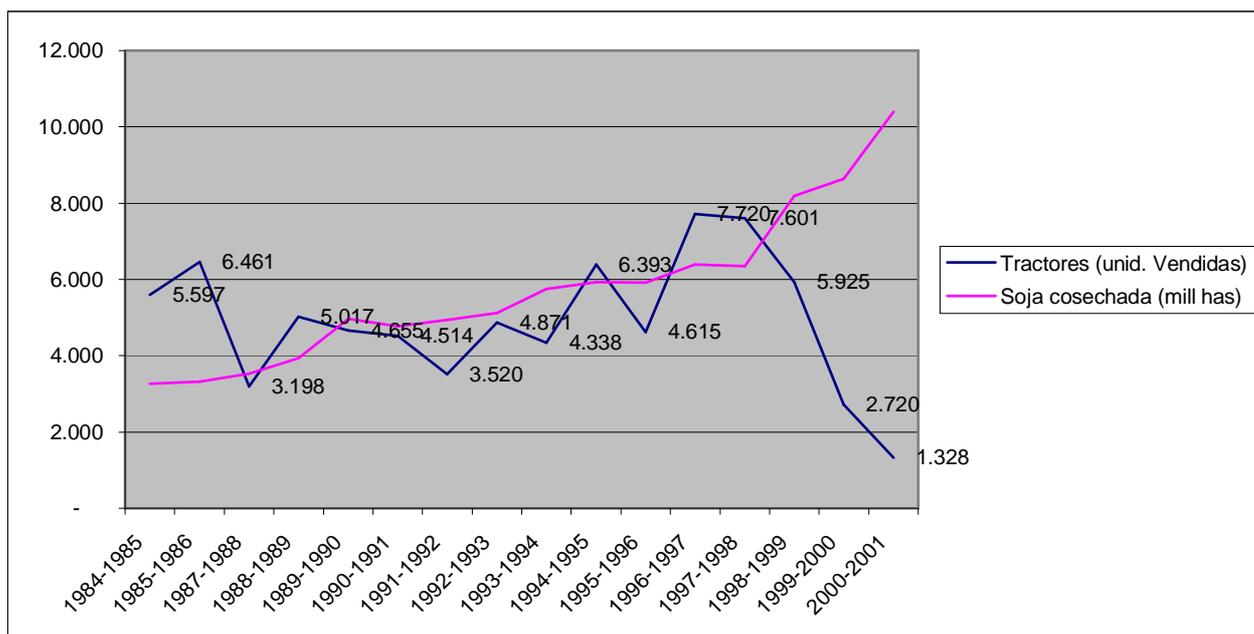
En este contexto el mercado del tractor mantiene su carácter cíclico pero al final de siglo sufre una caída abrupta. En el gráfico 2.3 vemos una vez más que los ciclos del tractor con sus oscilaciones responden a una lógica propia, en la cual, la incorporación de nuevas has a la producción es una variable más que se atenúa con el modelo de siembra directa. El declive brusco después del '98, acompaña la crisis de toda la economía .

Gráfico 2.3

Comparativo entre la superficie cosechada de soja y la venta de tractores en Argentina (1984-2001)

títulos que por reducción real de la superficie explotada. Los datos de superficie por cultivo indican que la frontera agrícola se extiende en todo el período.

⁵⁹ A partir de un estudio del Area de Estudios económicos y sociales del INTA Pergamino



Los tractores se expresan en unidades y la superficie de soja cosechada en millones de has.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ENA y AFAT

Además, en el contexto de convertibilidad el parque de tractores se vuelve obsoleto. Si se comparan los censos agropecuarios del 88 y el 2002, se observa que mientras en 1988 los equipos con más de 15 años de antigüedad constituyen el 55% del parque, en el 2002 llegan al 72% (Censos agropecuarios INDEC).

Las razones se pueden resumir así:

- El usuario tradicional, pequeño o mediano productor, está golpeado por el modelo. El que aún subsiste, contrata la cosecha. Los elevados precios relativos de la maquinaria agrícola respecto al valor de la producción hacen inaccesible para un productor no incorporado a la economía de escala la renovación de su tractor. Sólo los *grandes jugadores* que apuestan fichas en varios tableros del circuito de la valorización financiera hacen de la maquinaria agrícola un elemento que contribuye a reforzar ganancias. Estos jugadores, sólo apuestan a la mecanización cuando el estado del juego indica que deben mover esa pieza, tal como ocurrió en el 97. Después del '98, disuelta la comunidad de negocios, la oligarquía diversificada, espera la mejora de los precios relativos vía devaluación. Sigue incorporando hectáreas para la soja pero realiza la renta en los ámbitos más propicios del mundo financiero.
- La profundización del cambio del modelo tecnoproductivo. Según el ingeniero Peiretti, especialista en maquinaria agrícola, el uso del tractor con siembra directa, es cuatro veces menor que con siembra convencional [15]. El trabajo mecánico sobre el suelo que en la siembra convencional realiza el tractor se reemplaza con la qui-

mica y el rastrojo. La tarea de desmalezado se deja al glifosfato, la mejora en la textura, el aireado, la disposición a recibir nutrientes y a atesorar el agua, al residuo orgánico de la cosecha anterior. El tractor se limita a transportar las tolvas donde las cosechadoras descargan el grano para sacar del campo la cosecha, arrastrar las sembradoras y las pulverizadoras no autopropulsadas. Estas últimas empiezan a ser desplazadas por las autopropulsadas.

En síntesis: La “nueva conquista del desierto” encarada espera el fin de la convertibilidad para maquinizarse. La dirección tecnológica del modelo productivo se refleja en el cuadro 2.7. Observemos que por un lado se ve la tendencia a la baja en el promedio anual de unidades vendidas de tractores y por otro el aumento de la relación cosechadoras/tractores desde los ´80. La venta promedio anual de tractores en la década del 80 representa la mitad que en la del 70, descendiendo más aún en la del ´90.

Cuadro 2.7

Comparación entre las ventas de tractores / cosechadora entre el 60 y el 2001

	Tractores (1)	Cosechadoras (2)	Cosec/tract (3)
Decada del 60	12.305	2.132	17%
1970/74	15.868	1.337	8%
1975/78	16.654	2.012	12%
1979/84	7.437	1.351	18%
1985/89	5.079	803	16%
1990/97	4.332	939	22%
1997/2001	4.394	1.235	28%

- (1) Promedio anual de tractores vendidas en el período
- (2) Promedio de cosechadoras vendidas en el período
- (3) Porcentaje de la venta de cosechadoras con relación a la de tractores

Fuente: Elaboración propia en base a García G. (2000) y estadística SAGyPA

El aumento de la proporción de cosechadoras en relación a la de tractores se infiere de las características del nuevo esquema de explotación agrícola. En montos facturados, cosechadoras y tractores participan de manera equivalente ya que la el preco promedio de la primera más que triplica el del segundo⁶⁰.

Desde el punto de vista de la producción, en los ´90, la industria del tractor completa su globalización y concentración monopólica . En el mercado mundial el saldo de compras y fusiones deja tan solo cinco empresas en pie: New Holland/Case, Agco, Caterpillar, John Deere y Claas, las cuatro primeras predominantemente norteamericanas y la última ale-

⁶⁰ Según la SAGPyA el costo promedio hoy de un tractor esde 40.000 U\$D, mientras que el de una cosechadora es de 130.000U\$ (Informe 2do trimestre 2007)

mana. La voraz AGCO compra las fábricas tradicionales que quiebran: Massey y Ferguson y Valtra por ejemplo.

Las multinacionales agudizan las estrategias corporativas globales y apuestan al desarrollo del mercado regional del MERCOSUR a través de la división internacional del trabajo, desarrollando una ingeniería de *ventajas comparativas* con vistas a la rentabilidad. Las ET deslocalizan la producción de tractores, de manera que la “producción nacional” es prácticamente inexistente, excepto por Zanello.

La caída de la producción de tractores en relación a otros rubros, se refleja en el cuadro 2.8 elaborado por Schvarzer que da cuenta de la disparidad sectorial de crecimiento y decrecimientos entre la década del 80 y la del 90. Como se ve, el derrumbe en la producción de tractores se acompaña cabeza a cabeza con el de cocinas y calefones aunque es superado ampliamente por el de bienes de capital.

Cuadro 2.8

Variación de los máximos mensuales por rama del IPI entre los quinquenios 1984/1988 y 1994/1998 (en porcentaje)

Sector	Crecimiento 1994-98/1984-88
Autos	180
Neumáticos	77
Agroquímicos	75
Hierro y Acero	34
Bebidas	28
Heladeras, aire acond.y lavarropas	22
Nivel General	19
Aluminio	17
Alimentos	16
Cemento	15
Insumos Plásticos y Caucho	13
Papel y Celulosa	10
Petróleo procesado	9
Petroquímicos	1
Cigarrillos	0
Insumos textiles	-10
Tractores	-13
Cocinas, calefones y Termotanques	-15
Químicos, minerales	-24
Insumos y bienes de capital	-77

Fuente: Schvarzer, Jorge. “Indicadores industriales y diagnóstico de coyuntura en la Argentina. Precauciones de uso y elementos para un balance actualizado” Documento de trabajo del CEEED, N°3, diciembre 1999. **Extraído de Rapoport(2004:1027)**

En cuanto al diseño del tractor, la gran empresa agrícola, GSR que impone sus significados y los problemas a resolver estimula la gran potencia, la confiabilidad y el confort en la cabina . Al mismo tiempo se extiende el uso del power shift para evitar los problemas de “frenado”, asunto sobre el que volveremos en el último capítulo. Menos interesadas están por ahora, en la agricultura de precisión que promueve el INTA.

El canto del cisne

La empresa de Zanello acompaña estos procesos a su manera, con altibajos si se da la palabra una dirección cronológica. Primero “alti”, luego “bajos”. Retomemos la historia de la empresa donde la dejamos, optimista y con expectativas, en el año 1983.

Como se ve en el cuadro 2.9 en el año 84 Zanello experimenta un rápido crecimiento. De las 3700 unidades vendidas en 83 pasa a 5762 y ocupa el 49% del mercado de tractores en unidades. Medida en potencia vendida, la cifra llega al 54% ya que la empresa sigue mejor posicionada en las potencias mayores. Inclusive en vistas del éxito obtenido, dos nuevas Pymes se suman a la producción: Macrosa y Tortone.

La interpretación de Huici sobre esta rápida emergencia de la empresa sin que las ET hicieran demasiado por detenerla, en tiempos poco auspiciosos para la burguesía nacional se debe sobre todo al desbande de las ET que en todo el mundo pierden rentabilidad, cierran plantas y reducen personal. Zanello encontró en esa crisis mayor que termina con una concentración oligopólica del mercado mundial, el intersticio donde desplegar su lógica avasalladora, poco planificada pero efectiva.

Pero advierte “

A pesar del éxito de la firma su viabilidad dependerá de dos importantes factores. El primero es de tipo tecnológico, pues debe introducir ajustes en el diseño y calidad de componentes. El segundo es de tipo económico, pues el sector está en crisis y la empresa no tiene el respaldo de una casa matriz como sus competidores” (127).

En el '85 se precipita el declive ya que cae al mismo tiempo la venta de tractores en el país y la participación de Zanello en el mercado. Es que el productor mediano y pequeño no compra y la “empresa agrícola” demanda tractores más próximos a los diseños y standards internacionales que proveen las grandes empresas internacionales cada vez más integradas en circuitos globales. Zanello sigue fallando en la calidad y los grandes jugadores no están dispuestos a detener siembras o transporte de cosecha por fallas de la maquinaria.

Cuadro 2.9

Unidades de tractores vendidas por Zanello y su participación en el mercado total argentino entre 1984 y 1987

Año	Unidades vendidas en el mercado interno	Unidades vendida Zanello	Participación porcentual Zanello en el mercado interno
1983	8145	3700	34%
1984	12781	6306	49%

1985	5597	1381	25%
1986	6461	1666	26%
1987	3198	695	22%
1988	5017	S/d	
1989	4517	S/d	

Fuente: elaboración propia en base datos AFAT

En 1987 Carlos Zanella dice en la serie de testimonios del Banco de la Provincia de Buenos Aires en tiempo que la venta ha descendido abruptamente

“Nuestra empresa a lo largo de su trayectoria debió enfrentarse con numerosos obstáculos y situaciones adversas por lo que estamos acostumbrados a capear temporales. En el momento en que nuestra planta aumentó su capacidad de producción y logró la independencia tecnológica, el mercado del tractor decayó en un 50%. De todos modos, con un parque tractorístico de más de 180.000 unidades con dieciocho años de antigüedad y tomando que la vida útil de un tractor es de 10 años, puede deducirse que la reposición debería estar por encima del 15% para modernizarlo en un tiempo prudencial y hoy no llega al 4%. Además, para obtener granos se necesita energía potencia y Argentina está muy lejos de una dotación normal de potencia media por ha. sembrada. Confiamos que esta situación es temporal y que el mercado potencial del tractor es importante. Cuando bajan los precios internacionales de granos hay una sola manera de mejorar la rentabilidad: mejorar el costo de producción. Si el productor tiene máquinas obsoletas tiene también un alto consumo de combustible, un alto costo de mantenimiento, y estos factores inciden desfavorablemente en los costos de producción”.

Sus pronósticos optimistas no se cumplen. El parque de tractores sigue su obsolescencia, las mejoras de rentabilidad provienen de cambios biotecnológicos y químicos, que disminuyen la necesidad de laboreo y la “valorización financiera” orienta la inversión hacia otros sectores. Tampoco el diagnóstico de la potencia media por ha. es acertado en vistas a que ésta tiende a disminuir por la intensificación del uso de maquinaria agrícola de gran potencia en extensiones muy grandes, según lo visto. Por más que aumente la potencia promedio por cada unidad de tractor, la cantidad de hectáreas trabajadas en economía de escalas, hace que la relación baje.

Pese a la caída de las ventas de tractores, Zanella ha iniciado en el '87 una alianza que le permite sostenerse hasta el año '91. Volveremos a ello un poco más adelante.

La estrategia del rinoceronte I: Integrar

La tendencia a internalizar se sostiene y se refuerza, contrariamente a las estrategias de las ET, de reforzar la horizontalización. En los años de “vacas gordas” de la década del '80, Zanella completa la integración de partes.

Así decía en el *Testimonio* del Banco Provincia de Buenos Aires

“Gracias a este esfuerzo, en la actualidad Zanella SRL ha logrado integrar casi totalmente la producción, fabricando el 95% de los componentes de su línea de tractores. Cajas de velocidades, diferenciales, sistemas hidráulicos, bombas inyectoras y

motores diesel de desarrollo propio son algunas de las “partes” que se fabrican en el Complejo Industrial Las Varillas.” (1987:11).

Ese mismo año inaugura la planta de fundición “Independencia” capaz de producir 400.000 kg de fundición por mes y que ocupa, ella sola más de 50 empleados. En el mismo folleto se enumeran las secciones que integran el Complejo Industrial para ese entonces, llegando a la cifra imponente de 25 áreas : ingeniería y desarrollo, fundición y moldeo, mecanizado primario, mecanizado secundario, tallado de engranajes, tratamiento térmico, laboratorio de control de calidad, corte y plegado de chapas, producción de estructuras, planta de cabinas, sistemas eléctricos, sistemas hidráulicos, planta de pintura, planta de plásticos, montaje de transmisiones, planta de motores, planta de equipos inyectoros, montaje de unidades,, control final del producto, expedición, repuestos y servicios, capacitación de personal, centro de cómputos, ventas y administración. También se indica allí que la planta cuenta con 50.000 m² cubiertos en un predio de 102.000 m². En el 82 la folletería indica que los metros cuadrados cubiertos son 22.500 lo que implica que en los 5 años se construyó febrilmente hasta más que duplicar la superficie cubierta.



Figura 2.3

Vista aérea de la planta en 1987.

Fuente Testimonios Banco de la <Provincia de Buenos Aires (1987)

Con este nuevo layout profundiza la compulsión a internalizar y que se nutre en dos vertientes:

- la convicción del empresario de que la estrategia de internalización reduce costos y garantiza cierto “estilo tecnológico” de *copia adaptativa* con un fuerte componente creativo.
- las dificultades financieras que impiden una red segura y confiable de proveedores. Estos, ante las suspensiones en el pago bajan la calidad, alargan los plazos de entrega - de la misma manera que la empresa estira los pagos - o peor aún, interrumpen la producción para Zanello. Otro tanto sucede con los insumos importados

cuya compra no se puede planificar con los tiempos exigidos por la tramitación aduanera, debido a la falta de divisas.

Vale la pena detenerse en la historia de la fabricación de los motores porque es ilustrativa sobre estos avatares integrativos y porque algunos trabajadores antiguos la recuerdan como el comienzo del cuesta abajo. Así lo cuenta el actual gerente técnico de Pauny

"-.....en la época que Zanello despegó, a principios de los '80 había cuatro fábricas de motores en la Argentina: Deutz, Perkins, Mercedes Benz y Scania. Deutz parecía que no le quiere vender más a Zanello porque vendían también tractores. Para entonces los Zanello eran buenos, articulados, con potencia, buen precio. Nadie podía competir con ellos. .. Entonces la fábrica de tractores Deutz le pide a la de motores que no le venda más a Zanello.... Perkins no nos vendió más porque eran los mismos dueños que Massey y Ferguson, también competían. Scania vendía, pero sólo para tractores muy grandes, no para toda la línea. Mercedes Benz tampoco proveyó más. Eso fue porque a Zanello se le ocurrió fabricar jómibus! Y a competir con Mercedes Benz en esa gama. Zanello salió desesperado a buscar motores. Se fue a Italia y consiguió un contacto con VM. Compró unos motores, arregló una licencia por poca plata, con la promesa de comprarles partes, y los trajo acá. Eran unos motores a aire y los fabricamos . Al principio se rompían mucho pero después le agarramos la mano y andaban bien. Pero era un motor con limitaciones para las potencias altas. Había que hacer algo enfriado por agua. Y nos largamos a fabricar nuestros propios motores. La base era de Mercedes Benz, lo copiamos pero le cambiamos todo..... Queríamos hacer algo que si se rompía un pistón en cualquier lado del país, ahí estaban los repuestos.

- ¿Mercedes Benz no armó lío?

- Sí, armo lío, pero el lío más grande lo armamos nosotros. Fabricamos mal el motor. El diseño era bueno, pero salían todos distintos. Cinco malos y uno bueno. Hay gente que todavía nos pide que fabriquemos motores. Pero otros... eran irremediablemente malos. Imaginate lo complejo que es fabricar motores.... Las fábricas especializadas hacen la parte principal: el block, el cigüeñal, el árbol de levas. Nosotros hacíamos todo acá. Hay cinco fábricas de pistones en Argentina ¿por qué no le comprábamos? El quería "zanellizar" todo". Así que ¡a hacer pistones también!" [1]

Por esto es que en la folletería de fines de los 80 principios de los 90, se anuncian tractores con motor "Zanello bajo licencia VM". A mediados de los '90 son simplemente Zanello. A partir de allí y con toda la crisis a cuestras, se discontinúa la fábrica de motores acor dando la provisión con Cummins.

Así describe Huici (1988) la situación tecnológica de Zanello para ese entonces "ha continuado su proceso de integración vertical gestando componentes en sus laboratorios, utilizando grados variables de tecnología extranjera y partes importadas. Por un lado eso le ha valido la obtención de un apreciable grado de autonomía respecto a sus proveedores y por otro ha podido armar un equipo técnico que, con ayuda de un moderno laboratorio y máquinas de producción asistidas por computadoras, la pone en condiciones de encarar cualquier proyecto industrial en la especialidad electromecánica" (172).

Para Omar Pérez, gerente técnico, la creciente internalización de la producción en fábrica se da en este circuito

“los tractores se venden desde marzo a octubre. Después se para la producción. Zanello no sabía como había salido en el año, si perdió, si ganó, si podía reinvertir. Cuando nos preparábamos para la próxima temporada, se daba cuenta que no tenía plata para sacar los insumos importados que había encargado. Quedaban en la aduana y a lo mejor a los 10 o 12 años salían a remate. Entonces, nos poníamos a desarrollar como locos para reemplazar las piezas. Eran los tiempos de mayor aprendizaje. Por otra parte, Zanello no confiaba mucho en los proveedores locales, y además no tenía nunca para pagarles, prefería “zanellizar” y manejar las finanzas, los diseños, los tiempos, todo adentro” [1].

Estrategia del rinoceronte II: diversificar

Cuando las ventas caen, Zanello intensifica la búsqueda de alternativas que permitan la supervivencia de la empresa y cubrir una capacidad ociosa. Es cierto que las piezas producidas en la industria metalmeccánica son intercambiables. Los engranajes, ejes, discos son como *rastís* que permiten hacer una amplia gama de modelos a partir de los mismos componentes. El fuerte de Zanello es en primer lugar el mecanizado y luego el corte, plegado y soldadura. Toda máquina agrícola o vial contiene básicamente un chasis, una transmisión, un motor y un sistema hidráulico. El primero es resultado de corte, plegado y soldadura, la segunda del mecanizado. De modo que la cuestión es saber combinar los elementos y organizar la red de proveedores. “Combinar” para crear es el arte del empresario innovador, según Schumpeter. En una metalmeccánica, con piezas intercambiables, combinar tiene un sentido lato, además del más extenso propio del emprendedor.

Aunque las grandes empresas metalmeccánicas diversifican mesuradamente lo hacen desde dos premisas: a) la horizontalización de partes y b) la planificación de la diversificación. El trabajo de quien esté al mando es el de coordinar, “dirigir la orquesta”.

En Zanello se verticaliza a la par que se diversifica, lo que significa ser ejecutante y director de orquesta al mismo tiempo. Además la diversificación tiene muy poco de planificación y lleva el sello de la impulsividad Zanello.

La línea vial, en particular la motoniveladora, es para ese entonces y también al día de hoy una compañera que atenúa los ciclos del tractor. Mario Gastaldi recuerda

“Lo que dio resultado fue la línea vial. Algunos consorcios camineros, algunos municipios piden una línea completa que consiste en una pala cargadora, una motoniveladora, una pata de cabra, a lo mejor una aplanadora. Pero se fabrican a pedido, no se pueden fabricar en serie. En el '97 la motoniveladora andaba más o menos bien y con eso podíamos comer”. [1]

En cambio hay una larga lista de experimentos asombrosos y fallidos. Sólo enumeramos a modo de ejemplos.

Recuerdos de Omar Pérez [2]

- Ómnibus para aeropuertos. Con tres unidades encargadas por DINAR, una empresa de pasajeros de la terminal a los aviones, Zanello se lanza a ese mercado. Son ómnibus especiales, que requieren una ingeniería específica. Omar desgrana el recuerdo en es-

tos términos *“Para hacer esos ómnibus tan bajos hace falta una punta de eje especial, una pieza forjada, que requiere un desarrollo particular”* – cuenta Omar . *“Estuvimos trabajando día y noche para hacer esa pieza... Mientras tanto, no se renovaban los tractores...”*.

- Equipos para riego: También acá se destaca la *“fuga hacia delante”*, el querer hacerlo todo *“Cuando uno quiere regar un campo va a una empresa y compra la bomba, a otra la tubería,---. Nosotros hacíamos todo. Desde el estudio del suelo y del agua hasta la puesta en marcha. El equipo se vendía llave en mano: tuberías, bomba, válvulas, todo se fabricaba aquí”*.

Recuerdos de María Rosa Murúa, hoy responsable de Relaciones Institucionales [1]

- Ómnibus para transporte interurbano. *“Zanello había vendido un ómnibus a la empresa Alto Valle que hacía el recorrido desde Paraná a Córdoba y pasaba por acá , por Las Varillas. Yo trabajaba de noche y día por medio veía las luces del "114": el ómnibus que había vendido Zanello, que venía a hacerse reparar..... El 114 quedó para la historia. Veía las luces que entraban a la guardia y yo ya sabía que había que llamar a los ingenieros para que vinieran a arreglar el coche”*.

Entre tanto se descuida la calidad de la producción central: el tractor. Retoma la palabra Omar:

- *“Yo era el que ponía la cara frente a los concesionarios por ser gerente técnico... Reuniones anuales de concesionarios yo ahí, pintado el tipo, ponía la cara. Los concesionarios decían ... ‘hay que cambiarle la cara al tractor’ o ‘esto no está funcionando bien’. Yo tomaba nota , escuchaba, hacía un informe.... Cuando se iban los concesionarios Zanello hacía un bollo con el informe y arrancábamos con otro proyecto nuevo. Nada de corregir... Un día yo digo, voy a hacer las cosas por mi cuenta. Y lo llamé a un proveedor para que me hiciera un presupuesto por la matricería para corregir el frente y la cabina. Arreglar detalles que no estaban bien. El proveedor me pasó el presupuesto. Creo que eran 18.000\$. Yo estaba esperando la ocasión para abordarlo. Un día que lo veo medio tranquilo me acerco y le digo. Si quisiéramos pasar a un modelo nuevo, nos va a servir por 10 años. Me contestó a los gritos. Me sacó.....”[1].*

En agosto del '98, Raúl Gaii Levra, entonces gerente de la empresa, hoy director, comenta al Heraldo de Las Varillas que la situación del agro – inundaciones y caída en el precio de los granos – ha provocado la caída de las ventas de tractores. La búsqueda de alternativas se agudiza Se prueba con el relanzamiento de los equipos viales y la incursión en los equipos de riego de los que comenta. *“Tenemos una invasión de la competencia externa que ha bajado sus precios para pelearnos el segmento.... Si bien tenemos una buena producción y comercialización de esos equipos no alcanza para mantener activa una fábrica de este tamaño”* (El heraldo: 4/8/1998). Se reflota el proyecto de fabricación de

trenes y camiones. Informa en esa entrevista que se ha conseguido por fin la cabina deseada para el camión. Pero para entonces el dilema es de hierro en un sentido literal. Mientras no mejore el mercado de tractores, no se pueden concretar nuevas inversiones. En la figura 2.4, se pueden ver algunos ejemplares del abanico de la producción Zanella entre los '80 y los '90: apisonadoras, toda la gama de potencias en tractores, equipos de riego, autoelevadores, chasis para ómnibus, equipos electrógenos, ensiladoras de forrajes, camiones, cargadores frontales y el tren de la despedida del que luego hablaremos. Faltan en la foto de familia varias variedades de cosechadoras, sembradoras, cinceles, rodillos, rastras desencontradas, una gama de productos para tambo, la fiel motoniveladora y seguro que quedan algunos parientes en el tintero (fuente folletería Zanella de los 80 y 90).

Figura 2.4

Trenes, camiones y tractores....



El eslovaco y la oruga: un I+D errático

Según el Testimonio del Banco Provincia de Buenos Aires la empresa para 1987 cuenta con “*Un homogéneo grupo de ingeniería formado por profesionales provenientes de la mecánica, la electricidad, química, metalurgia, electrónica y computación controla la operatividad del complejo*”. En la práctica las cosas suceden de otro modo y son bastante más conflictivas que lo que se describe en términos idílicos. El pequeño departamento estable de Ingeniería y desarrollo no da abasto para la variedad de productos que Zanello concibe. De modo que se contratan ingenieros para dirigir proyectos específicos y se apela a instituciones públicas: el INTI, la Universidad. Como gran parte de esos proyectos quedaban al principio o a la mitad del camino, o se fabricaba una serie muy corta de 1, 2 o 3 unidades, las relaciones con los profesionales quedan frecuentemente resentidas.

Una anécdota que cuenta el gerente técnico ilustra estas relaciones poco convencionales

“Cuando ingresó Caterpillar a Argentina con el tractor oruga nosotros también hicimos un tractor oruga. Pero nunca lo vendimos. Lo hicimos y le faltaban unas horas para llevarlo a la rural de Palermo. Faltaba colocar los motores. Llevaba dos bombas y los motores hidráulicos. Lo podríamos haber terminado pero los Zanello no quisieron. Lo levantamos, lo llevamos a la exposición, después lo trajimos ¡y no se probó nunca!. Trabajábamos día y noche para llegar a tiempo. Dirigía el proyecto un ingeniero eslovaco. El tipo estaba solo aquí. Era un personaje Y trabajaba... que se yo ¡16 horas por día! Y nosotros estábamos todo ese tiempo aquí. Un poco uno, un poco otro. Para acompañar al eslovaco. Pero aparte ¡queríamos terminarlo! porque llevaba una transmisión especial, combinada, una cosa muy interesante. Tenía que ser a oruga, con oruga de goma, pero tenía que tener el andar de un Caterpillar que tenía todo patentado. Nosotros teníamos que hacer algo diferente. El eslovaco tenía algo patentado, diferente y bueno... nos pusimos a trabajar. Faltaba tan poco para terminar.... La parte hidráulica era cuestión de poner 8 tornillos, conectar una manguera y ¡salir a probarlo! Pero no...No salió al mercado..... Me acuerdo que el eslovaco cuando se estaba yendo le dijo a Zanello que quería hablar con él. Estaba sentado Zanello en este mismo lugar donde estas sentada vos. Zanello andaba todo el día con ropa de grafa, engrasada. El eslovaco le dijo que quería cobrar. Zanello le dijo, pero a vos te conviene que sigamos en contacto, tengo más trabajos para darte... te voy a ir pagando de a poco. Y le dio cuatro o cinco trabajos . Cuando terminés uno te pago el anterior. El eslovaco le habrá entendido a medias. Se fue y le hizo otros trabajos. Nunca cobró nada. Se cansó de llamar por teléfono Todavía debe estar esperando.” [2]

Pero Zanello también imagina, idea y da forma con distintos grados de avance a proyectos más audaces. Un ingeniero del INTI recuerda haber conocido a Luis Zanello hacia mediados de los '90 cuando pide colaboración para hacer unas piezas para unos motores de la NASA “*Dejó una gran carpeta. Nos entusiasmos*” – recuerda – “*pero nunca más volvió*”. Uno de los ingenieros del grupo entrevistado de la FMA recuerda que en los '80 inicia contactos para hacer un avión fumigador y también sabe de buena fuente que intenta fabricar un helicóptero.

Y hay más aún. Rastreando en Internet, se encuentra en el sitio Web de la Universidad de Río Cuarto el siguiente informe, fechado en 1996.

VEHÍCULO Eléctrico híbrido

Este proyecto surgió de la integración entre la Empresa Construcciones Metalúrgicas Zanello S.A. (Adoptante) y el GEA, UNRC (Beneficiario) y es subsidiado por el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT), de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), perteneciente a la Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva de la Nación. El monto total del proyecto es de \$2.198.612 (\$1.014.250 aportados por Zanello, \$737.450 aportados por el FONCyT y \$446.907 aportados por la UNRC). Es un proyecto trianual cuyo objetivo es desarrollar la tecnología y las partes necesarias para, finalmente, integrar un prototipo experimental de "Vehículo Eléctrico Híbrido (VEH) para transporte urbano de pasajeros. Las expectativas son que este VEH consume un 50% y contamine un 90% menos de lo que consume y contamina un vehículo convencional similar.

De la burguesía nacional a la oligarquía diversificada: pasaje de ida y vuelta

En un marco globalizado Zanello no puede permanecer al margen de las alianzas. Así intenta una asociación con Steige alrededor del año 85[1]. Steige es una firma norteamericana que se ocupa de tractores de gran potencia, de más de 300 HP. Zanello cubría el rango de los 270 a 300 HP. De esta manera llegan ese año varios Zanello a México con el vestido de Steige. Pero muy pronto la firma quiebra y es absorbida por AGCO, la devoradora, dejando a Zanello sin el nicho.

Pero el gran intento de integración se produce en el 87. La empresa se une al grupo Koner Salgado⁶¹. Zanello y Koner Salgado se asocian a Vasalli, principal fabricante argentino de cosechadoras ubicadas en la ciudad de Firmat en Santa Fe. Para entonces la tradicional fábrica se encuentra en una profunda crisis. Koner y Zanello incorporan capital y se hacen cargo de la deuda financiera. Al año siguiente se incorporan otras fábricas agrícolas y viales. Las estrategias asociativas del grupo van desde la compra común de materia prima, hasta la conformación de un trading para la comercialización interna y externa, pasando por desarrollos conjuntos de tecnologías, utilización compartida de laboratorios de control de calidad y complementación en la producción. En el año 1987 Luis Zanello figura como Vicepresidente de la firma Roque Vasalli y Carlos Zanello es un miembro del directorio de la firma santafesina (Rougier, 2006). En el año 90 Vasalli llega a fabricar hasta cinco cosechadoras por día. Si tenemos en cuenta que una cosechadora tiene para entonces un precio promedio de más de 100.000 U\$D, podemos imaginar las cifras que están en juego. La planta de Las Varillas también fabrica partes para la cosechadora. Para aquel entonces Zanello, según testimonios ocupa 800 operarios y continúa agrandando la planta, que según el institucional del Pauny actual llega a los 75.000 m² cubiertos.

⁶¹ Según el trabajo de Rougier, Koner es para entonces dueño del 50% del capital accionario de Zanello. Es la única referencia que tenemos sobre el tema (Rougier:2006)

En el 91 también cae bruscamente la venta de cosechadoras, pero peor aún, el grupo completo se desarticula y su cabeza, Salgado, va preso. Sucede que la asociación excede lo industrial y comercial. A través de Salgado, las ramificaciones del grupo se extienden por distintos sectores. Conforman un mecanismo complejo de evasión fiscal vía compensación de débitos y créditos fiscales y elusión de impuestos acudiendo a la promoción industrial. Más de 70 empresas están involucradas en las maniobras por las cuales se compran empresas con dificultades financieras como Vasalli y se aprovechan conexiones para realizar manejos dolosos. En el 91 la DGI denuncia al grupo en lo que se conoce como el mayor fraude fiscal de la historia argentina (Clarín 27/11/2006 y Rougier:2006). Salgado pasa 7 años detenido y el grupo se disuelve⁶². El pasaje intentado por Zanello a la oligarquía diversificada mediante la asociación con el grupo queda trunco. La empresa va a convocatoria de acreedores en 1991 y cierra por cuatro meses. Los trabajadores toman la fábrica por diez días y reabre luego de febriles negociaciones. Cuando retorna, sólo la mitad de los trabajadores son convocados. Los datos demográficos de Las Varillas acusan el golpe. En efecto, los censos locales realizados cada cuatro años por un colegio secundario de la ciudad⁶³, muestran que entre 1991 y 1994 la población de Las Varillas, ciudad zanello-dependiente, decrece el 6,25% (Censo de Las Varillas 2004), justo en la edad de oro de la convertibilidad.

Las fluctuaciones continúan hasta la quiebra definitiva. Aunque sin datos ciertos, los testimonios hablan de una recuperación importante de ventas entre el 94 y el 97, acompañando el repunte del mercado nacional. Probablemente las cifras en esos años oscilen entre los 1500 a 2200 tractores anuales en esos tres años, inferencia que se obtiene de testimonios y documentos⁶⁴. A partir del 98 la crisis es irreversible. El mercado del tractor se desploma y la oferta de los importados ocupa todo el espectro por el peso sobrevaluado de la convertibilidad. Otra vez las luchas de los trabajadores de Zanello, in crescendo, sacuden la tranquilidad de Las Varillas .

⁶² Las estrategias de valorización financiera bordean los límites entre lo legal y lo ilegal. En este caso se inclinaron fuertemente hacia lo ilegal. Pero también es importante recordar que las leyes también son “construcciones sociales” que expresan juegos de poder. En todo el período el marco normativo acompañó claramente el nuevo modelo de acumulación instalado.

⁶³ Se trata del Gustavo Martínez Subiría, vinculado al Heraldillo de las Varillas y a la iglesia local

⁶⁴ Después de 1987 y hasta el 2002 no tenemos cifras de ventas de tractores Zanello. AFAT, principal proveedora de estadísticas del mercado del tractor, la eliminó de sus registros, probablemente debido a conflictos institucionales. Por su parte, en Paunty, no es posible encontrar esos registros hoy. Al parecer Zanello los hizo desaparecer antes de su partida. Pero algunas inferencias podemos hacer. Fabián Bsustos, responsable de Recursos Humanos de Paunty y uno de los dirigentes de la cooperativa, en un reportaje en página 12 recuerda que en 1997 se fabricaban hasta 250 tractores al mes. Graciela García (2000) que trabaja estadísticas de la década del 90, presenta sin datos para Zanello toda la década del 90, excepto en el 98. Para ese año estima un 18% de participación del mercado, lo que traducido a valores absolutos lleva la cifra de unidades a aproximadamente mil.

Bye, Bye Zanello

Seguir el Heraldo de las Varillas entre el 1998 y el 2001 permite realizar una cronología de la crisis y un análisis del posicionamiento de los actores⁶⁵.

En enero del '98, José María López, gerente de comercialización de Zanello y uno de los integrantes del directorio del hoy Pauny, en un reportaje, pasa en limpio la situación de cada uno de los actores en el juego: industriales, productores, trabajadores:

- Brasil devaluó y esto aumenta la presencia de los importados. Dice *“El importador se maneja con una oficina, un auto y un teléfono.”* Los industriales argentinos que subsisten intentan agrupar fuerzas *“Lo positivo es que la industria nacional está unida para hacerle escuchar reclamos a las autoridades, aunque cada vez quedamos menos”*
- Insiste con la tesis de la rentabilidad vía tecnificación. Pide créditos para el productor rural.
- Anuncia “medidas preventivas”, esto es, suspensiones para los trabajadores hasta marzo. *“Si hay alguien a quien le duele adoptar estas medidas es a Luis Zanello”* remata. El hilo se corta por lo más delgado.

En febrero del '99 el diario anuncia que en Cerutti Implementos Agrícolas se trabaja sólo seis horas, Vialcam suprimió las horas extras y Zanello continúa con las suspensiones rotativas. Las suspensiones son una forma paulatina de desprenderse de personal. Algunos vuelven, otros no.

En marzo del '99 el periódico anuncia que Zanello ofrece una compensación por los salarios caídos. La empresa ofrece pagar entre \$75 o \$100 por quincena Lo que es aceptado por la UOM.

Recién en abril del '99 el sindicato se moviliza. El 20 de abril una marcha encabezada por el secretario de la UOM San Francisco, Víctor Almada, se manifiesta por las calles de Las Varillas. En un encendido discurso Almada afirma que *“toda la industria nacional está destruida, no solo la metalurgia, y qué esperamos, recién ahora empezamos a reunirnos para ver si hay un pacto social que cobije a los trabajadores argentinos”*. Los puntos del documento que entregan a la Secretaría de Trabajo son nostálgicos de la dinámica sustitutiva: piden protección para la industria y para los trabajadores.

Para aquel tiempo ya se habla de la necesidad de subsidios para los orgullosos metalúrgicos. Un documento de la Alianza que se entrega en solidaridad con los trabajadores dice *“se suceden así los cierres de fábricas, los despidos, las suspensiones, el recorte de salarios y se amplía el ejército de desocupados, subocupados y marginados en nuestro*

⁶⁵ Las citas de este apartado corresponden al semanario El Heraldo de Las Varillas. La fecha se aclara entre paréntesis.

país.. *En tanto no hay apoyo a la industria nacional ni una red de protección social*". Unos días después en un reportaje en el mismo diario, el secretario de la UOM local manifiesta que los empresarios han visto con buenos ojos la movilización.

En mayo del '99 comienza la entrega de bolsones por parte de la UOM. Un trabajador comenta *"Nos está llegando el agua al cuello, queremos trabajar, mandar nuestros hijos a la escuela y pagar los impuestos como corresponde, pero no se puede porque el campo está muerto y nosotros, los metalúrgicos de las Varillas, vendemos máquinas para el agro"*. Durante los meses siguientes la ayuda alimentaria, unos pocos seguros de desempleo y algunos planes sociales son las únicas medidas que aparecen como paliativos de la crisis. Mientras los empresarios y el gobierno en sus tres niveles negocian deudas y obras y hablan de millones, los trabajadores ya no reclaman por aumentos salariales. Sólo aspiran a la subsistencia cotidiana y que la fábrica no se cierre. Las marchas se extienden a San Francisco, también en crisis, y la respuesta es la misma: entrega de bolsones.

En agosto del '99 se anuncia que en Zanello se forma una comisión de emergencia para afrontar la situación. Las estrategias son las compras comunitarias y más bolsones, mientras la empresa se reúne con el Banco de la Provincia de Córdoba y el Ministerio de la Producción. *"Hoy necesitamos vender, ese es nuestro principal problema"*., anuncia un gerente. En otro medio se informa que Zanello cuestiona a Roggio por haber comprado vagones para subte en Brasil⁶⁶. Simultáneamente Zanello hace lobby para que se destrabe un crédito BID para municipios destinado renovar la maquinaria vial. Ninguna gestión tiene éxito y La Voz del Interior, el matutino cordobés tradicional, en una portada de ese mes titula *"Crisis terminal en Las Varillas"*.

En agosto del '99 sale del portón de la empresa la primera de las dos unidades destinadas al tren de las sierras. La crónica informa que el tren está inspirado en la última generación de trenes europeos, con motores eléctricos asíncronos e inversores electrónicos que los comandan. El ingeniero a cargo del proyecto señala *"Esto nos permite tener una planta motriz en cada extremo, motor diesel Cummins con su generador y la energía es suministrada en forma inteligente por una computadora, la que se encarga de todos los sistemas, ya sea de tracción, de aire acondicionado, iluminación, etc"*. Tal prodigio técnico emergiendo del portón de una fábrica que se desploma debe haber semejado el *tren fantasma*.

⁶⁶ Se hace referencia a una nota de Emilio Marín en julio del 2006, transcripta por Argenpress del diario La arena de La Pampa. El autor de la nota ilustra con la anécdota a la *verdadera burguesía nacional*.(13/7/2006)

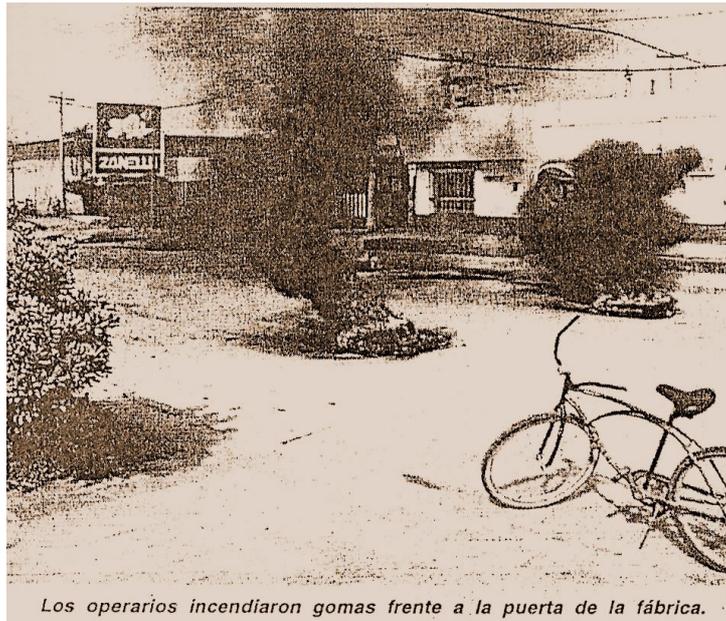


Figura 2.5

La fábrica después de las gomas incendiadas

Fuente: El Heraldo de Las Varillas 20/08/2000

En junio del 2000 Zanello entra en concurso de acreedores. En agosto del 2000 los obreros suspendidos queman gomas frente a la puerta de la fábrica y reclaman que se les pague el dinero adeudado. También piden que se rote el personal suspendido, porque hay quienes hace cinco meses que no trabajan. Compartiendo una olla popular instalada en la puerta de la fábrica Zanello informa a los delegados que no puede pagar los sueldos caídos, pero pide comprensión y promete que venderá un campo para aguantar tres o cuatro meses más. Ese día les pide a los trabajadores que sigan luchando. (29/8/2000).

Poco después la cooperativa eléctrica corta el suministro de energía por falta de pago. *“La deuda que mantiene la empresa sería considerable, pese a lo cual no asistieron a las reuniones que el Consejo de Administración había propuesto”* remata la noticia.

En septiembre del 2000 los trabajadores cortan la ruta 3, el fiscal ordena el desalojo, por lo que se trasladan a la 158. Los comercios cierran en adhesión a la medida, pero el fiscal ordena detener el corte de ruta. La policía reprime y un manifestante queda herido mientras los dirigentes sindicales son detenidos. (10/9/2000)

A la marcha de principios de octubre del 2000 se suman los municipales que sufren el despido de 18 contratados y los trabajadores lácteos, con problemas parecidos. A fines de octubre los trabajadores ocupan la planta. La empresa había prometido pagar \$130 pero después informó que no podía cumplir. *“Habría algunas ventas, pero no tienen motores, ni*

cubiertas, ni luz. Así es muy difícil dice un dirigente de la UOM, actual responsable de recursos humanos de la empresa. (7/10/2000)

En febrero del 2001 Zanello reprocha públicamente al gobierno de la provincia de Buenos Aires por no haber sido invitado a participar en la oferta de 92 máquinas viales que son adjudicadas a importadores de maquinaria canadiense e italiana. Después de mucho trámite consiguen que lo inviten pero al parecer ya están preadjudicadas. La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina envía una dura carta al gobernador Ruckauf donde dice que *“resulta preocupante que con una operación de leasing, donde posiblemente se haya determinado la opción de compra desde el principio se trate de evitar el llamado a licitación”* (6/2/2001)

Agotadas todas las instancias Luis Zanello en marzo del 2001 echa a rodar la versión de que la fábrica se vende a un grupo inversionista sin aclarar de quien se trata. Los trabajadores descreen de la versión y siguen reclamando por los salarios caídos. Valbo, Cerutti, Gallo, Lucaal, Vialcam y Campra son otros nombres que se agregan al rosario de los achiques y las suspensiones. *“Son muchas las familias varillenses que viven hoy la angustia de saber si para cuando terminen de cobrar el fondo de desempleo la reactivación habrá llegado”* – comenta el Heraldo. Grosdpal, la fábrica de camiones, también va a la quiebra. (6/3/2001)

Los delegados de la UOM despliegan dos estrategias: por un lado presionan a Zanello para que pare los despidos, pague los salarios caídos y no vacíe la empresa y por otro conforman una cooperativa.

En la primera línea línea, la lucha, continúan las marchas, los cortes de ruta, las ollas populares. La quema de cubiertas frente a la casa de los dos hermanos Zanello que *“quedaron dañadas por el denso humo, siendo necesaria la intervención de los bomberos para impedir un incendio”*, resulta un hecho inédito en la localidad.. Es que Zanello había comenzado a enviar los temidos telegramas de despido.

En la segunda dirección se anuncia en junio del 2001 que ex delegados de Zanello conformarán una cooperativa y sumarán poco a poco a los ex empleados. El proyecto en lo inmediato es la construcción de chasis para colectivos para la ciudad de Córdoba. Proponen utilizar las instalaciones de Zanello para ese trabajo. La idea surge al enterarse de que la Municipalidad contrataría la provisión de chasis en Brasil. Los trabajadores llaman a sus pares de la Unión Tranviaria Automotores para que los acompañan a golpear las puertas de la legislatura. El empresario promete que presta sus maquinarias, luego dice que las alquila, para más tarde negarse. El asesoramiento viene por parte de José Abelli – dirigente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - e impulsor de la cooperativización del frigorífico Yaguané.

En agosto del 2001 el Concejo Deliberante declara de interés municipal la constitución de la Cooperativa Obrera Metalúrgica en una reunión desarrollada en el cine-teatro Colón,

a sala llena, con los trabajadores, los concejales y varios vecinos. En esa asamblea Abelli resume “es la cooperativa o la desocupación”.

En 11 de septiembre del 2001, un tribunal de la ciudad de Buenos Aires, sentencia la quiebra . La fábrica cierra sus portones y entre 380 y 420 obreros se quedan sin trabajo.



Figura 2.6. La fábrica cerrada.

Fuente “El Heraldo de Las Varillas” 18/09/2001

3 CAMBIO DE PIEL



“Cuando todos ellos se fueron, todos decían: esto no va a arrancar, no va a arrancar... nadie sabía que uno existía y tenía capacidad para esto. Yo tampoco. Cuando me dijeron: tenés que hacerte cargo, no te voy a decir que estaba calmo, pero... tomé la decisión de arrancar y bueno, te vas haciendo con el tiempo.”

Julio Sánchez, responsable de fundición de Pauny

CAPÍTULO 3: cambio de piel

3.1. Razones y motivos

Las empresas recuperadas: dos aspectos claves

La crisis de finales del 2001 trae aparejada la visibilidad de un abanico de movimientos sociales que se conforman desde mediados de los 90: desocupados, asambleas barriales, movimientos territoriales y pequeños ahorristas despojados movilizan la rebelión de diciembre. Aunque los trabajadores, formales o precarizados, son los perdedores principales de la reestructuración productiva, el movimiento obrero clásico tiene una participación marginal en el ciclo de protestas abierto. En cambio, en una interesante cantidad de casos, ciento ochenta aproximadamente, los trabajadores afectados por la ola de cierres y quiebras se autoorganizan para impedir la pérdida de sus trabajos constituyendo la pata político-productiva en la diversidad de los rebeldes. El proceso conflictivo y complejo que desemboca en la tenencia y gestión de la empresa por parte de los trabajadores se llama *recuperación* y las empresas emergentes de ese proceso. *Empresas Recuperadas para el Trabajo (ERT)*⁶⁷.

Las empresas que cierran *per se*, están por cerrar o son cerradas por la Justicia, como el caso Zanello, pertenecen al espectro de la *burguesía nacional* conformada en la dinámica sustitutiva y perdedora parcial en el nuevo modelo de acumulación. Las estrategias que ensaya esa fracción de clase cuando la afectan dificultades por el cambio de modelo son diversas: vender, fusionarse, trocar la producción en comercialización, probar sus armas en la arena de la especulación financiera, vaciar las empresas, declararse en quiebra, intentar nuevas versiones con otros nombres y otros propietarios formales son algunas de ellas. En un país en el que para entonces los índices de desocupación más subocupación rondan el 30%, cualquiera de estas situaciones para los “que no tienen otra mercancía para ofrecer al mercado que su fuerza de trabajo” constituye una catástrofe vital. Por lo tanto, la conformación del colectivo recuperador, es ante todo un esfuerzo para evitar que la empresa baje las persianas.

En estos procesos hay un patrón común, una cierta regularidad que se sintetiza con el lema del Movimiento de Empresas Recuperadas “Resistir, ocupar, producir” .pero también una gran diversidad en los desenlaces.

⁶⁷ Esta denominación entraña no pocas polémicas. En los primeros tiempos se denominan Empresas Recuperadas sin otro aditamento. En otros casos se enfatiza la “autogestión” como signo de identidad incluyendo no sólo aquellos emprendimientos que resultaron de los abandonos patronales, sino también otras experiencias que florecen en tiempos de desocupación cercanos al 30% En Córdoba, una Mesa Provincial de Empresas Recuperadas para el Trabajo, de corta trayectoria, señala en su documento inicial que lo que unifica a todas las experiencias es la lucha por seguir siendo trabajadores. Interpretamos que es éste el principal motor de los operarios de Pauny, por lo cual usaremos la denominación ERT.

Esta multiplicidad de resultados se vincula a la trayectoria previa, el entorno, el tipo de producción, la articulación con otros actores, la localización geográfica, el apoyo o no del sindicato, el desarrollo del conflicto, la relación con el estado en los tres niveles, tamaño de la empresa y podemos seguir la enumeración. Una buena cantidad de publicaciones y congresos han convocado a investigadores para encontrar claves explicativas y sistematizar las experiencias de las ERT.

Por nuestra parte consideramos que hay un tema central que atraviesa el debate ERT: la tensión entre ser simultáneamente empresarios y trabajadores.

- Empresarios, porque la unidad productiva está inmersa en un sistema que hace de la rentabilidad – extracción de plusvalía – su norte y al que no se puede dar la espalda si se quiere seguir. Por añadidura, la empresa atraviesa serias dificultades en el marco de ese sistema, puesto que estuvo a punto de cerrarse o cerró, por lo que hay que afilar las armas empresariales.
- Trabajadores, porque aportan su fuerza de trabajo y conforme al conflicto constitutivo del capital resisten la extracción de plusvalía que ellos mismos realizan en tanto empresarios.

Por añadidura esta tensión se desdobra en dos: la condición de propietarios/ trabajadores por una parte y la de gestores/ trabajadores por la otra.

Este desdoblamiento responde a la herencia de los emprendimientos de la burguesía nacional en la que gestión y propiedad se superponen, se “personifican” en un patrón. Por ejemplo, Zanella directamente el control sobre el proceso de trabajo porque lo habilita la propiedad jurídica de la empresa.

Veamos algunos avatares de este desdoblamiento en las ERT:

Propietarios / trabajadores : ¿Cómo resolver el tema de la propiedad de la empresa y conservar al mismo tiempo los derechos laborales?. La única opción jurídicamente viable para sostener, a medias, esa doble condición es la cooperativa de trabajo. Pero el asunto no es simple. En primer lugar, el movimiento cooperativo argentino de principios del siglo XXI dista mucho en su práctica de la mística original de Rochdale aunque conserve sus formas y sus símbolos. En particular, las cooperativas de trabajo en los ´90 son más herramientas de precarización que organizaciones avanzadas para el logro de la autonomía y la autogestión de los trabajadores. Además, ser miembro de una cooperativa de trabajo implica la pérdida de derechos sociales como indemnización, aguinaldo, licencias, vacaciones. La legislación argentina considera al cooperativista más como empresario que como trabajador. Por ejemplo, la norma impositiva exige encuadrar al socio en la categoría de “autónomo” lo que significa oblar mensualmente el *monotributo*. Por añadidura casi ningún sindicato contempla en sus estatutos la afiliación de trabajadores cooperativistas. Y si la contempla no es clara la forma en que se efectiviza la relación gremial. Lo cierto es que también se pierde cobertura sindical. Esto es, desde la perspectiva de *trabajador* la

cooperativización jurídicamente significa un retroceso con respecto a los pares formalizados – habitualmente su condición anterior - y políticamente la pérdida de la posición de trabajador en disponibilidad para el conflicto y la negociación gremial⁶⁸. En compensación se abren espacios de redes de ERT y articulaciones impensadas con movimientos sociales y organizaciones autoconvocadas de distinta índole que florecen en el 2001 y 2002.

Gestores / trabajadores: El segundo eje en debate en las ERT es el de la democratización laboral. Cómo asegurar la horizontalidad en la toma de decisiones, cómo decidir con equidad sobre retribuciones y división de tareas son preguntas prioritarias de su agenda. No es una discusión novedosa porque la historia del capitalismo da ejemplos de que el “control del proceso de trabajo” emerge como tema en varias situaciones históricas: los soviets, los consejos obreros de Turín, el movimiento cooperativo fundacional y varias formas de propiedad social que irrumpen en la escena latinoamericana en los últimos años. De estas últimas las ERT argentinas son un ejemplo, la “cogestión” en Venezuela, impulsada desde el Estado, otro.

Assef Bayat (1991) un sociólogo iraní, caracteriza la *gestión democrática de la producción*⁶⁹ como una organización del trabajo en la cual los trabajadores están directamente involucrados en determinar enteramente la operación y dirección de una empresa. Esto incluye la producción y la administración al interior del espacio laboral y en el nivel de las decisiones políticas. Lo cual presupone, primero, una alteración de la división del trabajo existente, de tal manera que los trabajadores puedan ejercer un control real en la planta (o lugar de trabajo) y segundo, una institución democrática (por ejemplo consejos de trabajadores) para llevar a cabo la coordinación en el nivel macro.

Pero la situación deviene paradójica. Si para que la empresa sobreviva en el mercado capitalista los gestores deben incrementar la extracción de plusvalía mediante el control del proceso de trabajo ¿cómo conciliar este mandato de sustentabilidad con la gestión democrática de la producción?.

Ultimo contrapunto: ERT de la Z a la Z

⁶⁸ El sindicalismo “clásico” argentino asume que trabajador es sólo aquel que tiene un patrón con quien confrontar y negociar. Más estrictamente quien tenga un código de descuento por cuota sindical. Los desocupados quedan afuera. La CTA reconoce la condición de trabajador de los desocupados pero no es nada sencilla su inserción. En esta concepción amplia de “trabajador” también algunos gremios de la CTA mantuvieron las afiliaciones de los trabajadores devenidos empresarios por obligación.

⁶⁹ En realidad, Bayat, habla de “control de los trabajadores” (workers control) pero no usaremos ese término por las connotaciones de panoptismo y disciplinamiento que conlleva el término “control”. También eludiré en lo posible el uso de “autonomía” por la carga filosófica que tiene esta palabra, aunque en ocasiones utilizaré “autogestión” como sinónimo de “gestión democrática de la producción” (lo que también presenta sus complicaciones).

Usando otra vez la técnica del contrapunto, comparemos los dos aspectos - propiedad y gestión - en dos empresas descollantes en el cúmulo de las ERT: Zanello y Zanón. Esta última es una fábrica neuquina de cerámicos que posrecuperación adoptó como marca y distintivo el nombre FaSinPat, acrónimo de Fábrica sin Patrón. Ambas empresas son además las más grandes del espectro ERT. "Grandes" se refiere tanto al número de trabajadores, como al potencial de ventas, al tamaño de las plantas y al peso relativo de ambas en su sector productivo.

El ejercicio procura una vez más interpretar la lógica de la organización productiva instalada pos recuperación en Zanello en contraste con su *alter ego*, Zanón. Nuestra hipótesis es que las trayectorias sociopolíticas previas de cada cual condicionaron el desenlace, de manera que cada una se ubicó en términos de propiedad y de gestión en los dos extremos del abanico de ERT. Adicionalmente, proponemos que la diferencia entre el proceso productivo inherente a tractores y cerámicos reforzó el posicionamiento de cada una. Ambos elementos, trayectorias sociopolíticas y procesos productivos, constituyen *razones* para la acción colectiva y forman parte de la *experiencia* obrera. Estas razones obran como *orientaciones generales* y las distinguiremos de los *motivos*, más inmediatos, atados a la coyuntura. La distinción entre razones y motivos la tomamos con algunas libertades de la gnoseología de Luis Villoro (1997). Al mismo tiempo la diferenciación entre trayectoria sociopolítica y práctica productiva tiene un fin sólo analítico, ya que la noción de praxis, que reúne la materialidad y la socialidad implica que ambas conforman un "tejido sin costuras" para usar la metáfora constructivista.

Comparemos en primer lugar las **trayectorias sociopolíticas previas**.

En ambas empresas los **delegados sindicales** tienen una activa participación en la recuperación de la fábrica, pero en la modalidad las diferencias son sustanciales:

En Neuquén, la comisión interna de Zanón es ganada en el año 98 por una alianza de orientación trotskista, que luego conduce el sindicato provincial. La práctica asamblearia y el debate político acompañan el proceso.

La UOM, en cambio, pilar histórico de la conciliación de clases, privilegia siempre los acuerdos con la patronal. El alcance de sus conflictos se ciñe a la reivindicación económica y las condiciones laborales. En los '90, tironeada entre la presión de las bases y las lealtades políticas, juega un papel ambiguo en la debacle industrial.⁷⁰ De hecho, la UOM San Francisco toma cartas en el problema varillense cuando ya la industria local está paralizada y gran parte de su tarea consiste en la gestión de bolsones y planes. En Zanello, los delegados gremiales se acoplan a un proceso gestado desde otro lugar: el naciente movimiento de empresas recuperadas. La *gestión democrática de la producción* jamás figuró en el discurso ni de la UOM ni de los delegados impulsores de la cooperativa. Una y otros

⁷⁰ Palomino la incluye en la lista de sindicatos que durante el menemismo utilizan la estrategia de "golpear para negociar"

separaron y separan claramente la reivindicación inmediata de la discusión política de más largo alcance y esta última siempre tiene el marco del acuerdo de clases.

El **contexto** ahonda más la distancia entre ambas experiencias. La tarea de los ceramistas desde el '98, en una ciudad de 265.000 habitantes, incluye acuerdos de lucha con trabajadores desocupados y la conformación de coordinadoras regionales. Los sectores incluidos en ellas van desde el rechazo explícito al neoliberalismo al rechazo igualmente explícito al capitalismo en cualquier versión. Los reclamos producen duros enfrentamientos con el estado. En la geografía de la protesta de los '90, la región del Alto Valle encabeza la rebeldía. En Cutral Co, nace en 1996 el movimiento piquetero y un año después se produce un levantamiento popular a consecuencia del asesinato de la docente Teresa Rodríguez. En tanto la región centro permanece obediente. Si Rosario y Córdoba son sumisas al modelo, pese a su tradición de rosariazos y cordobazos, no es esperable que la resistencia de Las Varillas tenga un alcance mayor al de la conservación del *statu quo*. De manera que la ciudad, de solo 16.000 habitantes, sacude su lógica pueblerina sólo ante la "crisis terminal" y lo hace tratando de unir a las "fuerzas vivas": empresarios, funcionarios, ediles, trabajadores. Se considera que sin apoyo estatal no hay salida y para conseguirlo no se retacea ningún esfuerzo.

En segundo lugar comparemos los **procesos productivos industriales** .

En el caso de Zanón se trata de una industria de proceso contrapuesta a la metalmeccánica de Zanello . Esta no es una distinción menor. Veamos:

- La automatización en la industria de proceso está incorporada en el principio de la reacción química. Basta que las temperaturas y las presiones sean las adecuadas, para que la alquimia de transformación tenga lugar *per se*. Las MHCN son las moléculas. Esto conlleva a que las industrias de proceso sean procesos fluidos, "liofiliados" por la índole de las reacciones químicas (Vatin: 2004).
- La automatización metalmeccánica es un esfuerzo tecnológico y organizativo. Además, no se trata de una industria *materialmente* continua. El fordismo intenta que lo sea, pero quizá en eso estriba su debilidad. Ni los talleres artesanales ni los posfordistas se proponen la continuidad física. Los talleres artesanales no garantizan la continuidad productiva por la escasa planificación logística. El posfordismo se propone en cambio asegurar la fluidez extremando la sincronización, el "armado del rompecabezas" entre los centenares de componentes.

La complejidad de coordinación requerida para armar un tractor no parece comparable a la producción de cerámicos, aunque el equipamiento de esta última tenga un alto grado

de sofisticación y sus innovaciones se basen en investigaciones de química y física de alto nivel⁷¹.

Teniendo en cuenta este marco, veamos ahora como se define el perfil de la propiedad y gestión en cada caso.

De Zanón a Fasinpat

En el debate sobre **propiedad** se procura la *estatización bajo control obrero*. Esta fórmula tiene implicada una definición política fuerte: que la fábrica sea considerada un bien público, sin propietarios⁷². La forma cooperativa se adopta como artilugio legal ante la imposibilidad jurídica de encuadrar este proyecto en un derecho civil y comercial cuyo fundamento es, justamente, la propiedad privada que FaSinPat cuestiona. Pero en toda ocasión posible se aclara que el objetivo inicial sigue intacto.

Por el lado de la **gestión** el propósito es que el conjunto de los trabajadores se apropie de la *totalidad del proceso productivo* y se disuelvan las jerarquías en la práctica laboral cotidiana y en la toma de decisiones. En consecuencia, el proyecto productivo conforma un continuum con el político. Lo consideran al tiempo una prefiguración de la sociedad solidaria y justa que advendrá y un obstáculo para el capital en tanto y en cuanto se articule con otros trabajadores en lucha.

De Zanello a Pauny

En términos de **propiedad** se pasa de una sociedad familiar a una sociedad anónima, conformada por la cooperativa de trabajo, el personal jerárquico, los concesionarios y la municipalidad.

Desde el punto de vista de la **gestión** se transita desde la imposición de disciplina que resumimos con la fórmula mecanización + coacción a la formalización de procedimientos y definición de puestos. La nueva organización es menos avasalladora pero con pocos visos de horizontalidad y toma de decisiones colectiva. Aunque la modalidad es llamada por los

⁷¹ En un artículo, Eduardo Lucita, comenta una visita a Zanón en donde afirma que los obreros se han apropiado de la "totalidad del proceso productivo". Aunque solo sea una cuestión de grados, parece que el proceso por donde la arcilla transforma su intimidad material para devenir cerámico, es más opaco, más encerrado en el diseño de quienes pergeñaron las líneas de producción que la coordinación de tareas requeridas para armar tractores, en series cortas "Lo primero que me impresiona es ver varias líneas de producción funcionando al mismo tiempo, cintas transportadoras con controles ópticos, máquinas que operan solas, grandes hornos con temperaturas de 1500 grados, hay un alto grado de automatización".- dice Lucita. Y más adelante insiste con la apropiación de la totalidad del proceso productivo. Hay varias preguntas sobre las condiciones de posibilidad de tal apropiación.

⁷² En verdad, esta propuesta sugiere un estado neutro y garante de toda la sociedad. Pero todos los teóricos marxistas coinciden en que el estado es el facilitador principal de la acumula-

propios actores *cogestión*⁷³ no se trata de una gestión colectiva de todos los involucrados en la empresa.

A continuación, veamos como se plasma en concreto el perfil de la nueva empresa.

¿Es posible convertir a Zanella en una cooperativa?

Así titula su editorial El Heraldo del 22 de agosto del 2001, cuando aún la fábrica no está cerrada pero el desenlace es inminente. La pregunta apunta a discernir si los trabajadores pueden conducir una empresa de esa magnitud. La respuesta tiene un tono admonitorio. “**El acompañamiento** de las autoridades políticas, institucionales y de la comunidad en general es primordial..... Por eso es tan importante el compromiso de los propios trabajadores.... **cambiando la actitud** de ser un obrero acostumbrado a cumplir con su trabajo cotidiano por el que se cobraba mensualmente para pasar a ser socio de lo que se va a producir”. (negritas nuestras). Dicho de otra manera: para poner en pie a Zanella no sólo hay que sortear la dimensión económica del problema sino también la dimensión simbólica que supone ciertos atributos al empresario que un colectivo de trabajadores sólo puede construir con un *cambio de actitud*. Además necesita *acompañamiento*, esto es, legitimación. Los propios operarios, sin embargo, aunque ponen el cuerpo en el reclamo y despliegan iniciativas para conservar la fuente de trabajo, están poco dispuestos a afrontar la exigencia de *cambio de actitud* y más proclives en cambio a gestionar el *acompañamiento*.

En ese clima, a la disyunción excluyente planteada por Abelli en la reunión del teatro Colón “Cooperativa o desocupación” se buscan alternativas viables, inclusivas, que provean fondos y aporten la cuota de credibilidad a la gestión.

El resultado es una Sociedad Anónima, “compleja articulación de actores” (Caffaratti, 2004) cuyo capital accionario se distribuye así: a) 33% de las acciones corresponde “empleados jerárquicos”, que incluye los cuatro ex gerentes de Zanella y otros empleados que ocupaban niveles altos en la etapa Zanella⁷⁴ b) 33% es de la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas c) 33 % es de los distribuidores comerciales, concesionarios, de los tractores Zanella d) el 1% restante de la Municipalidad de Las Varillas.

Hemos comentado las *razones* – trayectoria sociopolítica y proceso productivo – como orientaciones generales que dan marco a las decisiones del colectivo de trabajadores en la definición del perfil de la nueva empresa. Para hacer inteligible la conformación de la SA, veamos tres *motivos* inmediatos, contingentes, que disponen a la *copropiedad* y a la *cogestión*. Cada uno de ellos remite a la incorporación a la SA de un actor: personal jerár-

ción capitalista. De modo que confiar al estado la tenencia de la empresa no deja de ser problemático.

⁷³ No hay que confundirla con la *cogestión* que impulsa el chavismo en Venezuela, entendida como gestión conjunta entre trabajadores y estado (cfr Lebowitz: 2005)

⁷⁴ Son gestores externos o internos en la interpretación de la Economía de los conflictos sociales

quico, concesionarios y municipalidad respectivamente que la cooperativa entiende que debe sumar.

Llamaremos al primer motivo *asimetría de escalas*. Ilustremos con una anécdota su significado. Apenas unos días antes del cierre, los hermanos Zanello se han esfumado. No caminan la fábrica como es habitual. En ese marco, llega una notificación de quiebra reclamando el pago de \$16.000. Los trabajadores juntan chatarra y la venden, acudiendo al juzgado a levantar el embargo. Aún esperan que Zanello vuelva. El juez valora el gesto pero sonrío y explica que los montos en juego son de otra índole. Sólo con el Banco Provincia de Córdoba la deuda es de U\$13.000.000, y el pasivo total se estimaba en 40 millones de dólares por lo menos. Para trabajadores, acostumbrados al manejo de un salario de obrero metalúrgico y que ahora viven con un fondo de desempleo o plan social, las cifras adquieren el carácter de “fuera de escala” para su administración. Los gestores de Zanello pueden lidiar mejor con esos montos. Así, aunque el día después de la quiebra, un directivo destaca en El Heraldó los estragos de la recesión y los esfuerzos heroicos de los hermanos Zanello para sostener la fábrica⁷⁵, también hace un guiño a la cooperativa. Es que antes del cierre de la fábrica, el grupo de *gestores* ha iniciado negociaciones con la cooperativa para encontrar una salida a la crisis. “*Ellos estaban también sin trabajo en época de crisis, y manejaban las relaciones. Sin ellos no podríamos haber hecho nada*” – defiende Mario Gastaldi, la postura que es blanco de cuestionamientos por parte de sectores del movimiento de ERT⁷⁶. Se valora la capacidad de lobby, la cintura para manejar presiones y conseguir fondos, reanimar las ventas, activar contactos políticos⁷⁷.

El segundo *motivo* es la *falta de capital de trabajo* y la destrucción de la red de ventas para poner en marcha el gigante dormido. Los concesionarios de todo el país comprometen un capital operativo de 200 mil pesos y la compra de 10 tractores por mes. A cambio tendrán también el 33% del capital accionario. Sin la intermediación de los “jerárquicos” es difícil que la pata comercial se sume. Según *Pergamino Virtual, Rafaela on line* y el comentario generalizado en el ambiente industrial de Córdoba, los concesionarios han vendido su parte a un financista o a un grupo inversionista. Hay que decir que hubo intentos de Abelli

⁷⁵ “La recesión pudo más que el coraje” – afirma en el diario El Heraldó de septiembre del 2001.

⁷⁶ El cuestionamiento se debe a que esos sectores consideran que la propiedad y gestión de una ERT deben estar sólo en manos de los trabajadores.

⁷⁷ El 27 de noviembre, Luis y Carlos Zanello se dirigen *Al pueblo de Las Varillas* en la columna *Derecho a réplica* de El Heraldó y pasan alguna factura a los ex empleados desleales. La nota concluye con estas palabras “*Queremos expresar a los muchos empleados, funcionarios y obreros leales, nuestro reconocimientos y, que frente a los infundios y ofensas que se lanzan en nuestra contra sepan que Luis y Carlos Zanello no somos de los empresarios que en iguales circunstancias continúan ricos mientras quiebran sus empresas.*” Afirmación dudosa teniendo en cuenta que unos meses más tarde se abre una nueva planta de tractores encabezada por los hermanos Zanello y sus hijos en San Luis, que luego se traslada a La Francia, pueblo cercano a Las Varillas. La marca es Trac-Za y su publicidad no exenta de malicia afirma “*solo un Zanello podía superar a otro Zanello*”. Su éxito en el mercado es escaso.

de que el Estado apostara fuerte a la cooperativa y financiara a los trabajadores lo que financió a la sociedad anónima. No hubo oídos para escuchar ese proyecto.

El tercer *motivo es del orden del saber cómo*. El conocimiento tácito del diseño de productos está depositado en forma casi exclusiva en el gerente técnico, Omar Pérez. El es bien mirado por todos: trabajadores, jerárquicos y vecinos de Las Varillas. Su presencia es indispensable para poner en marcha el emprendimiento. Tiene vínculos con el gobierno local y ¿qué mejor socio que el municipio para aceitar la relación con los otros niveles del Estado, los varillenses y las localidades cercanas? Al gobierno local de Las Varillas se le asigna el 1% del capital accionario, llamado la *acción de oro* por su valor simbólico y el gerente técnico es su representante. Así, la fábrica y el municipio se articulan a través del saber metalmecánico, tan caro a Las Varillas.

Queda así constituida Pauny Sociedad Anónima, “compleja articulación de actores”, al decir de Caffaratti (2005). No busquemos tras las letras ninguna sigla, acrónimo o tal vez una añoranza indígena en tierra de “gringos”. Sucede simplemente que en la vorágine de trámites y sin tiempo para más, alguien va al registro de patentes a buscar algún nombre registrado pero en desuso. Aparece Pauny y gusta. Hoy en las paredes de la planta luce un acróstico que procura dar significado a cada letra. Dice:

Producir calidad

Asegurando el futuro

Unificar esfuerzos

Nuevos productos

Y... el futuro está en marcha

Se descubre también que la marca Zanello, no está registrada, por lo cual se inicia rápidamente el trámite en el Registro. Los productos de Pauny llevan, sin culpa, la marca Zanello.

La respuesta a la pregunta que hace El Heraldo se puede expresar así: *No es posible convertir a Zanello en una cooperativa, pero sí en una sociedad anónima donde quede habilitado el campo para la confrontación y negociación de distintos intereses.*

La razón bienestarista

A las razones que se enraizan en la experiencia obrera a partir de la trayectoria socio-política y la forma productiva, agreguemos una más que permite interpretar la integración formal de la cooperativa. La llamaremos la razón *bienestarista*⁷⁸. Nos referimos a un conjunto de rasgos conformados en la dinámica sustitutiva y que persiste pese al embate neo-liberal entre los trabajadores de Zanello, casi todos en el intervalo etario de los 40 a 55

⁷⁸ Suponemos que son grosso modo los rasgos que imprime el Estado de Bienestar a la demanda obrera.

años. De los testimonios y las encuestas emergen estos rasgos: una labor bien hecha, comprometida con la destreza y el *saber hacer* y que a cambio pretende cobrar en tiempo y forma la quincena, las horas extras, los suplementos; contar con ropa de trabajo y seguridad laboral. La salud de la familia y una jubilación digna son otros ingredientes. La autonomía, la apropiación del proceso productivo, no fue ni es su preocupación.

El cierre de Zanello se percibió como un quiebre de gran envergadura en las historias personales, entrelazadas con la de la fábrica. La lucha por la recuperación de la fábrica tiene como contenido principal la preservación de lo construido individual y colectivamente..

La conformación de la cooperativa expresa este contenido: los socios de la cooperativa son solo once, el mínimo requerido por ley. El *motivo* es, otra vez, trivial. Cuando la crisis arrecia y se decide conformar la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas, se piensa en un pequeño emprendimiento para hacer chasis de ómnibus. Cuando comienzan los trámites, se encuentran con que hace falta dinero. Por ejemplo, para el trámite de registro, se requieren \$100 por socio. Para cada cual y en contexto resulta una suma considerable. Deciden entonces incorporar el mínimo de socios exigido por la ley – once- con la idea de incrementar el número a medida que se consolide e incremente el trabajo. Cuando el carácter del emprendimiento cambia y se decide apostar en grande con la sociedad anónima, se rediscute el tema y aparece la *razón bienestarista* como orientación general. Se opta por conservar el núcleo pequeño e incorporar al resto como empleados formales de la SA. El argumento es **no precarizar**, en vistas a la vulnerabilidad de la condición de cooperativista. Así es como hay ciento sesenta y ocho trabajadores con relación de dependencia, pero con contratos privados en los que se les reconocen los mismos derechos que a los cooperativistas formalizados: presentar listas para la conducción, participar en utilidades si las hubiera, decidir en asamblea.

La tradición bienestarista, que reclama condiciones dignas a cambio de trabajo bien hecho, se extiende a todos los grupos, aunque con matices, como veremos luego.

Julieta Caffaratti, (2005) afirma que pese a la forma sui generis que adopta la gestión, el colectivo de trabajadores mantiene un “potencial cuestionador”⁷⁹ que la épica de la recuperación incorpora al colectivo. Compartimos la caracterización pero consideramos que ese potencial se sostiene al afirmarse sin ambigüedades la condición de asalariado. Desde esa posición se conserva la capacidad de disputar por mejores condiciones salariales y de trabajo y habilita a la fábrica como espacio de conflicto.

Pauny y las interpretaciones

⁷⁹ Cafaratti utiliza en realidad “potencial crítico”. Debido al uso que hacemos en este trabajo de *crítica*, hemos modificado la expresión sin que cambie el sentido.

En agosto del 2003 Pauny obtiene el premio de la Sociedad Rural a la Innovación. Fabrica un tractor con motor a GLP. El marketing enfatiza en lo ecológico y el ahorro de combustible, pero sobre todo en la innovación. Cummins eligió a Pauny para lanzar el primer modelo de motor a GLP en el mundo. Todos saben que en el “*mercado real*” ese tractor no se venderá en el corto plazo⁸⁰. Pero que una *ERT* devenida en *SA*, que hasta un año y medio antes ostentaba una faja de clausura, exponga un producto *ecológico* para lo cual se asocie con una *transnacional* de motores y gane un premio a la *innovación* en la *Sociedad Rural*, tiene, en la Argentina del 2003, un valor simbólico abrumador. Desde La Nación a Pagina12 el tractor y la empresa son elogiados a coro, cada uno con su estilo. Por el contrario, en alguna prensa trotskista o medios alternativos de Internet, en particular Indymedia⁸¹, se cuestiona el status de “recuperada” de Pauny. El argumento central es que los trabajadores han puesto el cuerpo sólo para que otros se queden con la fábrica⁸².

Por la misma razón que Indymedia critica, el empresariado cordobés la adopta como hija pródiga y el Estado en sus tres niveles la atiende y la exhibe porque mira el arreglo cogestivo logrado, como la encarnación del “pacto social” que debe restituirse. Es así, que en octubre del 2004 Kirchner visita la fábrica. Lo acompañan De La Sota, gobernador de Córdoba y Coisset, intendente de las Varillas. Como los tres reyes magos, cada uno entrega un presente, claro que acorde a su rango. Kirchner obsequia la normativa que posibilita transformar a Pauny en una terminal automotriz, lo que la habilita a fabricar chasis para minibuses (una línea perseguida sin éxito por Zanella) y un crédito blando del Banco Nación para alivianar el peso de las deudas. De la Sota anuncia la compra de diez minibuses para la provincia. Coisset una motoniveladora para la comuna. Ese día Kirchner dice “*Yo les quiero decir que me siento profundamente emocionado y agradecido de compartir con ustedes este día de trabajo con el pueblo de Las Varillas y sus trabajadores por mantener vivo este emprendimiento*”⁸³. El mensaje es que todos los actores – el pueblo - pueden hacer buenos negocios juntos. Es que en el 2004, con la institucionalidad vuelta a su cauce, el “*que se vayan todos*” de diciembre del 2001 suena a pasado remoto.

La flexibilidad interpretativa sobre la fábrica en marcha también tiene registro audiovisual. Un largo institucional del gobierno de la Provincia de Córdoba, difundido durante el 2005 en todos los canales de TV, muestra talleres, tractores y trabajadores de Pauny son-

⁸⁰ La infraestructura para GLP aunque teóricamente simple, hay que implementarla y el modelo es muy caro con relación al ahorro de combustible

⁸¹ Se trata de una pagina antiglobalización construida por los lectores con sus noticias y opiniones. El caso de Pauny contiene una larga lista de opiniones sobre la cooperativa, la formación de la SA, los abogados, etc.

⁸² En realidad también está en disputa el significado de “empresa recuperada”. Se puede Interpretar que actúa como significante flotante en términos de Laclau

⁸³ Unos minutos antes, Abelli, secretario del MNER y actor principalísimo en la recuperación, había pedido al presidente que “*no se repitan más*” represiones como la sufrida poco tiempo atrás los trabajadores de Gatic (Adidas) en Pigüe. Ellos intentaban también recuperar su empresa. (Pergamino Virtual).

rientes mientras una voz en off sugiere que se trata de un logro estimulado por la gestión delasotista. Pino Solanas, con otro lenguaje cinematográfico, también pasea su cámara por los rincones de la fábrica. Para su *Argentina Latente*, el ejemplo de Las Varillas es también de lo que *se puede*, pero gracias a los trabajadores y a pesar de las políticas pro-piciadas por el estado.

Pero también desde las partes que conforman el directorio de la SA emergen voces distintas. Veamos:

En enero del 2004, Gaii Levra, presidente de Pauny responde así a una pregunta sobre si considera a la empresa como parte del sector de Economía Solidaria

"En las empresas hablamos de dinero y el dinero no tiene cara solidaria, puede tener un fin de aplicación solidaria, pero en el fondo, la forma de obtención dista mucho de eso.... En momentos difíciles hay que sobreponerse a la adversidad y juntos ver como salimos. En la medida en que hay crecimiento uno tiene que aplicar metodologías correlativas con lo que está pidiendo el momento, porque si no la empresa desaparece" (Desafío Urbano:16).

Meses después, el 29 de mayo del 2005, en Las Varillas se conforma la Mesa de Coordinación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Su presidente es José Abelli, impulsor de la recuperación de Zanello. Mario Gastaldi, en representación de la Cooperativa metalúrgica Las Varillas es secretario del Interior. La declaración firmada ese día dice

"En el día del Cordobazo, a 36 años de esa gesta histórica de la clase trabajadora argentina, 70 delegados.... nos reunimos en la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Limitada, en la ciudad de Las Varillas, Provincia de Córdoba, con el fin de discutir nuestros objetivos y forma de organización." Y agrega más adelante *"tenemos como característica central que las trabajadoras y trabajadores llevamos adelante el control de nuestras empresas y fábricas recuperadas."* (ANTER mayo 2005).

Fabián Bustos, representante en el directorio por la cooperativa desarrolla una argumentación que procura dar cuenta de la tensión y su resolución entre ambas perspectivas: la de la empresa privada y la de la ERT. La llamaremos el argumento de la *incompatibilidad de metas y el desdoblamiento de la gestión* entre una cooperativa y una empresa que debe competir en el mercado. La primera tiene como norte la solidaridad, la segunda la rentabilidad. Dice así:

"Nosotros como cooperativa ponemos por encima de la ganancia de dinero, la creación de la fuente de trabajo. Nosotros queremos dar trabajo a la gente...ese es el objetivo de la cooperativa. A nosotros nos interesa dar trabajo a una persona que ayer estaba desamparada, sin trabajo... y esta cooperativa da trabajo a 400 personas entre los operarios que nosotros tenemos, mas los proveedores externos, de soldadura, y otras cosas que nos traen la hidráulica, el acero, la chapa. Eso implica que tienen un empleado que está trabajando para nosotros. Y ponemos por encima de todas las cosas la parte social: que las personas que están aquí dentro trabajando para Pauny tengan un modo mejor de vida que los que trabajan para otra empresa.... Pauny, en cambio, tiene como objetivo crecer, en cuanto a los negocios y a

mercado....Ganar el mercado local, tener el mayor porcentaje de ventas en el mercado local de tractores, y en el mercado internacional “ [6] .

Se pone en cuestión así que se puedan solapar los objetivos de competitividad y solidaridad en una sola unidad de gestión, por lo que se propone su separación y complementación. Una mira hacia el mercado y otra a la vida de los trabajadores. En las conclusiones volveremos sobre el asunto.

Diego, operario de mecanizado, un *joven Pauny* , interpreta así su trabajo y a su través la empresa

“yo estoy orgulloso de lo que hago todos los días y por ejemplo ahora a fin de año a mí me entregan una casa nueva y yo todos los días quiero ir comprando cosas con mi futura esposa y bueno, cada cual tiene su meta, no? pero me parece que si yo todos los días me levanto a las 6 y vengo a trabajar puedo tomar mates una vez a la mañana y quizás si tengo hambre merendar una vez a la tarde. Es la obligación de la empresa y es un derecho nuestro, porque vos no podes estar 11 horas ahí abajo de un galpón transpirando con mucho calor y no comer bien... Pero eso no quiere decir que me pare 2 horas y media o 3 y tome mates y charle con uno, charle con otro” (3).

No sueña ni con la competitividad ni con la gestión de la empresa por los trabajadores. Tampoco distingue cooperativa de Sociedad Anónima, ni se ocupa de las políticas de Estado. Aspira en cambio a un trabajo y a un salario dignos.

3.2 Tractores y actores articulados

La reactivación

La salida del convertibilidad marcó el fin de la *reestructuración regresiva* del capitalismo argentino. Existe una discusión entre los economistas críticos sobre si se está configurando otro modelo de acumulación que algunos llaman “neodesarrollismo” o por el contrario se trata de ampliar el ciclo de la acumulación por valorización financiera. Se debate si el sector vinculado al capital financiero es desplazado por el productivo, o si son dos caras de la misma *oligarquía diversificada*, si existe un actor económico y político que pueda llamarse *burguesía nacional* y como se posicionan los trabajadores en un mercado laboral más heterogéneo y desarticulado.⁸⁴

No pretendemos revisar el estado de la discusión, sino sólo marcar algunos puntos de acuerdo que ayudan a comprender nuestro caso:

- Desde el 2002 el PBI crece “tasas chinas”, impulsado por la suba internacional de los precios de los productos primarios.
- La “primarización” de la economía se acentúa y con ello la depredación de los recursos naturales.

⁸⁴ Tal es el tenor de la discusión que Feliz, Mariano sostiene con Basualdo y por otro lado con Lozano.

- La "oligarquía diversificada" fortalecida, retoma su impronta agrícola y exportadora. En verdad, la esfera de la circulación depende bastante poco del consumo popular. La producción se orienta a la exportación, consumo suntuario o las inversiones donde colocar los excedentes de las rentas del sector agropecuario como la construcción. Además del agro y la agroindustria, obtienen grandes réditos las empresas de cualquier ramo que lograron complementariedad en la región, la informática y las comunicaciones globalizadas y centralizadas.
- Se acentúa la tendencia de las grandes empresas a la tercerización. Una periferia de pequeñas y medianas empresas contratistas actúan como extensiones de las grandes firmas disminuyendo sus costos laborales e impositivos.
- Aunque la medición de la distribución del ingreso es controvertida, en general se acepta que ha acentuado su regresividad.
- La recuperación de los salarios después del derrumbe posdevaluatorio, aún no alcanza el nivel anterior a la crisis del '98, que ya venía depreciado con respecto a la década anterior. El empleo informal no cede y la precarización laboral adquiere legalidad. A lo que se suma la creciente heterogeneidad del mercado laboral. En cada rama, sector o aún empresa, se disputa con mayor o menor éxito la recuperación del salario posdevaluación, siendo el sector informal el más perjudicado por su escasa o nula capacidad de negociación (Lozano:2007).

Soja y maquinaria agrícola

El agro resulta ser ahora uno de los negocios más apetecibles para los grupos de poder económico. También los productores medianos y pequeños que sobreviven a los '90 recuperan rentabilidad. La combinación de la devaluación y la suba de precios internacionales acentúa el crecimiento de la superficie cultivada..

Veamos en el cuadro 3.1 como se comportaron los tres principales cultivos entre la campaña 2000/01 y 2005/06. Resalta ante todo el crecimiento de la superficie sembrada y cosechada de soja, mientras que los rendimientos se mantienen más o menos estables. Es que el cambio tecnológico mayor, con el dispositivo soja transgénica-siembra directa-glifosfato sucede en la década pasada. La frontera de la soja avanza implacable, en desmedro de campos de pastoreo y montes autóctonos. Pese a la prédica del INTA y la SAG-PyA instando a la rotación de cultivos para evitar la degradación del suelo, los números hablan de que el monocultivo avanza. En efecto, la superficie de maíz y trigo se mantienen estables mientras que la soja avanza en 4 millones de has o 35% en sólo cuatro campañas según indica el cuadro 3.1. Sólo el monocultivo puede dar cuenta de estos números, pues si la rotación es trigo-soja o maíz-soja o trigo-maíz-soja el avance debiera ser más equilibrado.

El aumento de los rendimientos de maíz que pega el salto en la campaña 2004/2005 se explica por que en el 2003 se aprueba la semilla RR implementándose para el maíz el “modelo” sojero. Los cambios tecnológicos ocurridos en la soja a mediados del '90 se repiten para el maíz en esta década.

Cuadro 3.1

Superficie y rendimiento de los tres principales cultivos argentinos (Campañas 2000/01 a 2004/05)

	Campaña	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Variac. 05/01
Trigo	<i>Sembrado (1)</i>	6.497	7.109	6.300	6.040	6.263	-4%
	<i>Cosechado(2)</i>	6.408	6.841	6.050	5.735	6.069	-5%
	<i>Producido(3)</i>	15.959	15.292	12.301	14.563	15.970	0%
	<i>Rend/ha(4)</i>	2,49	2,24	2,03	2,54	2,63	6%
Maíz	<i>Sembrado</i>	3.495	3.062	3.084	2.988	3.404	-3%
	<i>Cosechado</i>	2.816	2.420	2.323	2.339	2.783	-1%
	<i>Producido</i>	15.359	14.712	15.045	14.951	20.483	33%
	<i>Rend/ha</i>	5,46	6,08	6,48	6,39	7,36	35%
Soja	<i>Sembrado</i>	10.664	11.639	12.606	14.526	14.400	35%
	<i>Cosechado</i>	10.400	11.405	12.420	14.305	14.037	35%
	<i>Producido</i>	26.881	30.000	34.819	31.577	38.300	42%
	<i>Rend/ha</i>	2,58	2,63	2,80	2,21	2,73	6%

(1) La superficie sembrada es en todos los casos en miles de has

(2) La superficie cosecha es en todos los casos en miles de has

(3) La Producción es en todos los casos en miles de toneladas

(4) El rendimiento es (3)/(2) y estima las tn /ha

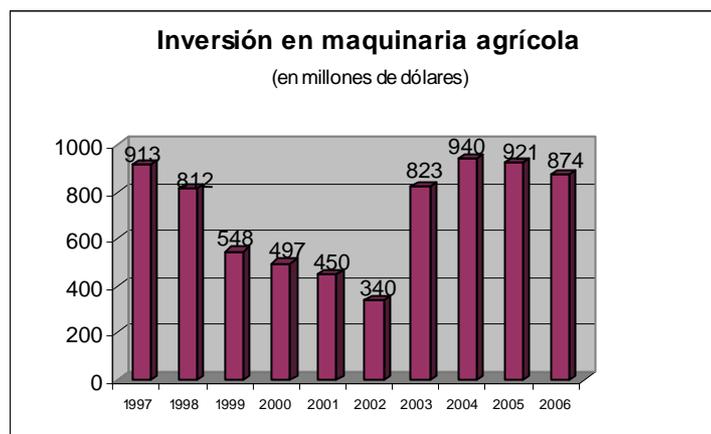
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)

Con la mejora de los precios relativos de la producción agrícola posconvertibilidad y ganancias siderales para los “grandes jugadores”, la renovación del obsoleto parque de maquinaria agrícola es esperable. Como se ve en el gráfico 3.1 entre el 2003 y 2004 se invirtieron 1.800 millones de dólares en el rubro. En el 2004 se supera el nivel del 97, año en que el modelo tecnoproductivo sojero mostró su potencialidad después de la introducción RR. Después del 97 la venta se desploma, en cambio, la recuperación que comienza en 2003 parece de largo aliento. En el 2005 y el 2006 el mercado prácticamente se mantiene y según los adelantos de SAGPyA para el 2007 se espera un nuevo incremento.⁸⁵ Bragachini, el responsable del departamento de maquinaria agrícola y agricultura de precisión del INTA-Manfredi, habla de *euforia* en el mercado.

⁸⁵ Comparando el primer y segundo trimestre del 2007 con los mismos períodos del 2006, se informa que la facturación se incrementó en un 30% en pesos y un 25% en unidades Fuente: (www.sagpya.mec.gov.ar)

Gráfico 3.1

Inversión en maquinaria agrícola en Argentina entre 1997 y 2006



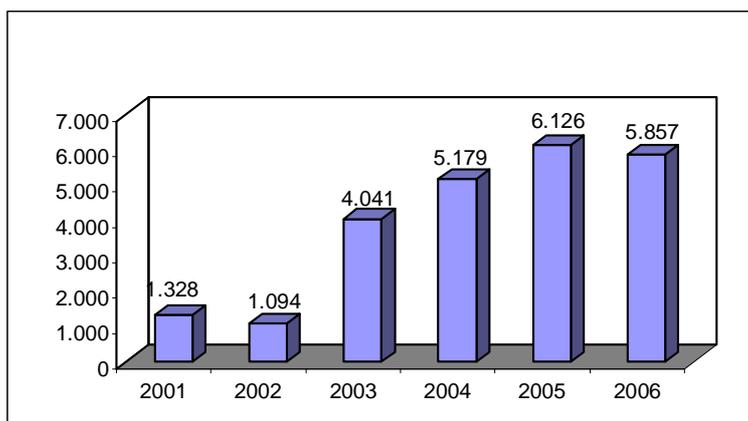
Fuente: Elaboración propia en base a Bragachini, Mario (2004) y Hybel, Diego (2007)

De la inversión en maquinaria agrícola a partir del 2003, un 70% aproximadamente corresponde a cosechadoras y tractores, que fluctúan en su peso relativo. El resto se distribuye entre sembradoras y pulverizadoras. Por ejemplo en el 2004 un 46% corresponde a cosechadoras y el 28% a tractores, mientras que en el 2005 las cifras respectivas son 38 y 30%. (Bragachini: 2004 y Hybel: 2007).

En el gráfico 3.2 se aprecia las unidades vendidas de tractores en el mercado nacional. Se puede ver el salto en el 2003 y el incremento sostenido con un leve declive en el 2006. Al igual que el resto de la maquinaria agrícola el mercado del tractor repunta de manera importante en los dos primeros trimestres del 2007 en comparación con el 2006 (Estadísticas SAGPyA). El incremento notable de la superficie cultivada, obliga a incorporar maquinaria agrícola aún cuando el sistema de siembra directa reduzca a casi cero la labranza. Para sacar el grano limpio del campo, pulverizar o sembrar, el tractor no puede faltar. Adicionalmente, los campos de 10.000 has o más que se incorporan en el NOA y NEA, requieren nueva maquinaria de potencia para semejantes extensiones [14].

Gráfico 3.2

Unidades de tractores vendidas en el mercado argentino entre 2001 y 2006



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas AFAT (2001- 2006)

Tengo un tractor amarillo, que es lo que se usa ahora...

Volvamos a nuestra historia, donde la dejamos, con la Sociedad Anónima conformada.

Menos de una semana después del estallido 19-20 el juez apura la resolución transitoria del caso y otorga en alquiler la empresa a la nueva sociedad por seis meses con opción a renovar. El 28 de diciembre del 2001 se formaliza la entrega de la fábrica El 2 de enero del 2002 se reabren los portones. El rinoceronte dormido se echa a andar con los cooperativistas, más treinta operarios formalmente contratados a los que se un mes después se suman 105 planes sociales que luego van a ser formalizados.

Cuando ingresan a la fábrica, los trabajadores se encuentran con varias máquinas y computadoras menos. Pero lo más grave es que la mayoría de los planos han desaparecido tanto en el soporte digital como el de papel. No quedan dudas de que hay gente de Zanello detrás de esta ausencia. Según Omar Pérez el *robo* de los planos por parte de la gente de Zanello, que legalmente no podía disponer de ningún bien, tuvo dos motivos:

- Contar con ese capital para la nueva planta que proyecta
- Poner trabas a la nueva empresa. *“Pensaban que no funcionaríamos sin ellos, que les íbamos a decir Óiga Zanello, hágase cargo de esto’, pero no pasó, nosotros seguimos”* afirma.

No obstante las dificultades, el primer tractor sale a la venta. Se trata de un ejemplar del Z-trac, de mediana potencia articulado, es provisto por un concesionario de Jesús María. Le redondean la trompa para cambiar el aspecto, mejoran algunas cosas en la siempre problemática calidad Zanello y viran el color del verde al amarillo. La canción popular que suena frecuentemente para aquel entonces afirma que tener un tractor amarillo es hallar la “última moda”. En el costado la estampa del rinoceronte y la leyenda : *Zanello Pauny*. *“El*

que compró el primer tractor, un productor del Chaco, estaba convencido que llevaba el primer Pauny. No imaginó que era un Zanello disfrazado” recuerda Mario Gastaldi.

El juez renueva por tres veces el alquiler hasta que en diciembre del 2003 se remata la fábrica. La puja es entre Sergio Taselli y Pauny. Algún periodista llamó a Taselli el *nuevo Yabrán argentino*, apodo que los trabajadores comparten de buena gana. Entre otras cosas Taselli es el concesionario de los trenes urbanos de Buenos Aires, comprador de Altos Hornos de Zapla y del remate de Materfer (vieja fábrica de Material Ferroviario de Fiat, en Córdoba) adonde instaló Agrinar. Esta última es una fábrica de maquinaria agrícola que se inicia por aquella época en la fabricación de tractores. El lado más oscuro de Taselli, es la administración de los Yacimientos Carboníferos de Río Turbio donde catorce obreros mueren por falta de seguridad laboral. En síntesis, es uno de los dueños del país que emerge en los ´90.

Para algunos Taselli pretendía comprar la quiebra para dejar el portón definitivamente cerrado y evitar la competencia con Agrinar. Otros sugieren que Taselli necesita las transmisiones que puede proveer Zanello para ser una verdadera fábrica de tractores.

Sea como sea, nadie quiere que Taselli se haga cargo de la empresa. El suspenso del remate es inolvidable para Las Varillas. Gastaldi recuerda “. *Estábamos dispuestos a llegar a los 16 millones porque habíamos conseguido un leasing del Banco Nación. Taselli subía, nosotros también . Justo antes de llegar a nuestra cifra límite Taselli se detuvo.*” Así obtuvo la compra de la quiebra Pauny. Cuando el teléfono sonó al mediodía en la fábrica para informar el resultado, el festejo estalló y un “tractorazo” recorrió Las Varillas .

Luego de la “crisis terminal” anunciada dos años antes, el anuncio sabía a milagro. En verdad, se trató de una paciente reconstrucción del tejido devastado de los ´90 que no admite lecturas simplistas.

Los trabajadores, es importante remarcarlo, no ceden sus derechos como acreedores privilegiados de la quiebra que Pauny está pagando en cuotas.

Los números y los productos de Pauny

“Hecho en Las Varillas, cuna del tractor” enuncia el lema que a modo de sello aparece en todos los folletos de la empresa. En efecto, en Las Varillas está la única fábrica de tractores digna de ese nombre. Otras son ensambladoras, como Agrinar de Taselli y Trac-za de la nueva fábrica de los hermanos Zanello. Algunas fabrican partes como John Deere o AGCO que tienen su “núcleo duro” en Brasil. En los anuarios de AFAT, la columna de “Origen” declara MERCOSUR en varios de los modelos John Deere. Los tractores del resto de las marcas, son totalmente importados. Brasil, Estados Unidos, Turquía, India, Reino Unido son lugares de procedencia de distintos modelos de AGCO, New Holland, VALTRA

o John Deere . La producción de las multinacionales se organiza complementaria y globalmente, como ya analizamos.

Por eso, los 220 tractores que vende Pauny en el 2002 y que significan un honroso 20% de unidades sobre las ventas totales de tractores, aún en un mercado alicaído, tiene un doble mérito. El primero que la industria nacional reaparezca en las estadísticas y el segundo que es un estreno auspicioso en plena crisis e incertidumbre. El 2003 y 2004 con la fábrica estabilizada y la demanda de maquinaria agrícola en ascenso Pauny acompaña la tendencia del sector: amesetado en el 2005 para arrancar otra vez con fuerza en 2006-2007.

Cuadro 3.2
Ventas de tractores Pauny en unidades, potencia y participación en el mercado

Año	Unidades	% part. en el mercado	Potencia	%partic.
2002	220	20	s/d	s/d
2003	486	12	112.310	20
2004	800	15	187.315	21
2005	763	12	133.145	16
2006	933	16	157.224	21

Fuente: Elaboración propia a partir de AFAT 2002, 2003 , 2004 , 2005, 2006 y Pauny

La oferta de Pauny en tractores agrícolas (Anexo V) en estos años, oscila entre los 20 y 22 modelos pero el 70% de la venta en unidades se concentra en cuatro de ellos::

- el **230 cc** convencional (tracción simple) de 120 cv, sencillo y sin aditamentos, competitivo por el precio, 12%.
- el **250 A**, 160 cv, doble tracción asistido, 23%.
- el **500 cc** 200 cv, doble tracción, articulado, 15%
- el **540 c** 240 cv, doble tracción, articulado 20%.

El 35% de las unidades vendidas concentrada en estos dos últimos modelos – con un porcentaje mucho más alto en monto facturado si tenemos en cuenta los precios - confirma el sesgo hacia la gran potencia. Pero el cliente de Pauny no es la gran empresa agrícola, sino contratistas o productores de pequeños a grandes. Los pools de siembra, fondos de inversión, se inclinan hacia las multinacionales con tecnología más avanzada, aunque los precios de esta última oscilan entre un 30 y un 50% más para la misma potencia⁸⁶.

Hemos dicho ya la venta de tractores está acotada por oscilaciones cíclicas que combinan los precios relativos producto agrícola/ maquinaria con factores tecnológicos ligados a la obsolescencia, innovaciones y cambios de modelos productivos. De este modo,

⁸⁶ Se consultó a concesionarios Pauny, John Deere y Massey y Ferguson (Agco)

Pauny, como su predecesora Zanello y más allá del éxito de ventas, necesita un reaseguro con productos ajenos a la dinámica agrícola. Es así que se apuesta a la motoniveladora, que atenuó la caída en la mala época y al minibús. Los números de la motoniveladora son alentadores. De un ejemplar único en el 2003 se pasó a 45 en el 2006. La exportación a Venezuela, que luego comentamos, incluye 30 motoniveladoras por un valor de 3 millones y medio de dólares. La comercialización de los minibuses es más compleja. En el anexo V se muestra la evolución de las ventas.

Figura 3.1

Minibuses, tractores y motoniveladoras: las tres líneas Pauny



En junio de 2006 se abre una sucursal en Santiago del Estero, con una inversión cercana a los dos millones de pesos. Se aprovecha la promoción industrial y la demanda creciente del norte habida cuenta del avance sojero. Pauny ensambla allí casillas rurales, acoplados y otros dispositivos metalúrgicos sencillos. Cuarenta empleados suma la empresa en La Banda y abundan los elogios de doble vía entre el gobierno de Santiago del Estero y el directorio de Pauny ⁸⁷.

El reino de la transmisión

Los libros introductorios sobre maquinaria agrícola definen al tractor como “un vehículo dotado de motor que le sirve para poder desplazarse por sí mismo y remolcar o accionar las distintas máquinas que se utilizan en la agricultura actual”. (Arnal Atares, Laguna Blanca: 2000). El objetivo es transformar la energía térmica en energía mecánica para arrastrar, empujar, transportar o mover máquinas estacionarias. O dicho de otra forma la potencia que entrega el motor debe ser distribuida para autopropulsarse y transformarse en potencia rotacional o traccional o ambas en simultáneo, para que los implementos que se enganchan, se montan o se acoplan funcionen con sus especificidades. (De Simone et al: 2006).

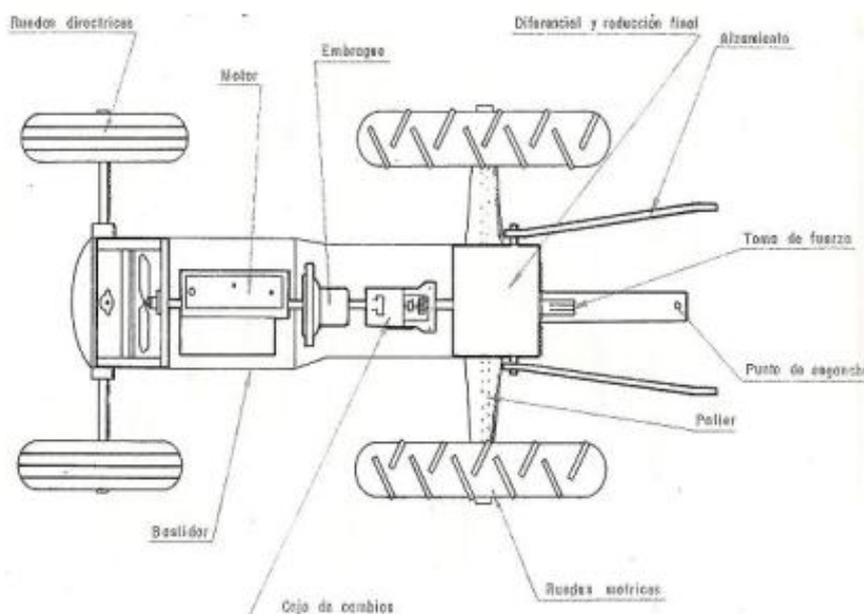


Figura 3.2 Las partes de un tractor

Fuente Arnal Atares y Laguna Blanca (2000)

⁸⁷ En la página Web del gobierno de la provincia de Santiago del Estero se encuentran varios comentarios elogiosos para el emprendimiento y también las palabras elogiosas de los directores de Pauny por el apoyo recibido de la provincia.

El tractor, dicen además los libros, consta de un chasis, un motor, una transmisión, uno o más sistemas de enganche, uno o más sistemas de acoplamiento, uno o más sistemas de comando hidráulico. En el esquema de la figura 3.2 se indica la ubicación de estas piezas

La transmisión a su vez consta de embrague, caja de cambios, diferencial, reducción-final, palieres, dirección, frenos. Es decir, casi todo.

A la hora de diseñar las transmisiones aparecen un cúmulo de problemas que llamaremos *de relojería clásica*. porque se mueven en el ámbito de la cinemática, más próxima al sentido común que la informática, por ejemplo⁸⁸. En el mundo del tractor, el núcleo duro de la transformación que permite arrastrar, empujar, transportar o mover es visible y comprensible⁸⁹.

La potencia endotérmica del motor una vez transformada en mecánica y rotacional, debe convertirse en horizontal o vertical y viceversa, deslizarse hacia los palieres, diferenciar la velocidades de las ruedas para efectuar el giro, llegar sin mayores pérdidas a la toma de potencia de donde emergerá airosa moviendo el implemento. Sin olvidar que el tractor debe cargar con su propio peso y avanzar. O que debe accionar los circuitos hidráulicos.

Todo eso sucede en el reino de su majestad, la transmisión.

Si se decide que todas las ruedas sean motrices, tendremos un doble tracción que aprovecha mejor la potencia del motor. La doble tracción se consigue ya sea por la "asistencia" a las ruedas directrices delanteras o porque se agrega un diferencial delantero que recibe la fuerza de árbol trasero para traccionar también con las ruedas delanteras. En este último caso hace falta articular el tractor en dos semichasis lo que da lugar al tractor articulado que introduce Zanella en América Latina.

La transmisión es la que permite coordinar la fuerza con que las ruedas empujan sobre el suelo para poder traccionar - del mismo modo que el animal de tiro hunde sus pezuñas en la tierra para arrastrar el arado - con la potencia desde la toma de fuerza. El diferencial por su parte debe dar velocidades diferentes a cada rueda cuando giran. El embrague conecta o desconecta el movimiento del motor a la caja de cambios, la que adapta la velocidad de avance del tractor con la fuerza exigida para la labor de manera de aprovechar la potencia del motor. 10, 12, 14 o 16 velocidades en la caja de cambio permiten armonizar velocidad con potencia en la barra de tiro

⁸⁸ Esta última contiene los secretos de su producción en un ámbito opaco al sentido común y sus transformaciones suceden en una materialidad ajena a lo sensorial. Su lenguaje tiene múltiples niveles y cada uno tiene especialistas que frecuentemente se entienden a medias entre sí: los diseñadores de circuitos, los de sistema operativo, lenguajes de bajo nivel, de alto nivel, etc.

⁸⁹ Armándose de paciencia y con ayuda de planos y gráficos, se puede entender como se movilizan las fuerzas entre discos de embrague, cardanes, ejes, conos, coronas, piñones, rótulas o palieres. Aunque con el *saber qué* se esté muy lejos del *saber cómo*.

De ahí que en una publicación el INTA sostenga

*“ Las empresas proveedoras de motores deben justificar su existencia con ventas de cien mil unidades. En este marco el motor y su garantía ya no es problema del fabricante del tractor..... Hoy en día vender tractores, se ha transformado en un desafío de marketing que implica **vender transmisiones** y su prestación, adonde se centra la argumentación de venta que pueda diferenciarse”* (De Simone et al:2006, 122).

Pauny hereda de Zanello su especialidad en transmisiones. De ahí que de los 300 operarios que trabajan directamente en la producción, más del 60% está involucrado con la fabricación de transmisiones.

“La estrategia de la fábrica” – indica el gerente de producción – *“es dominar la transmisión y su costo. También la fundición de donde proviene la mitad del peso de las piezas de la transmisión”*. [16]

Según el tipo de transmisión tenemos una de las formas de clasificar tractores, la que adopta Pauny a) tractores convencionales con simple tracción en las ruedas motrices que son las traseras b) con doble tracción asistidos por la ayuda a las ruedas delanteras directrices c) doble tracción conseguida por la articulación. A esta primera taxonomía hay que agregar una segunda donde intervienen los rangos de potencia del motor, que deben armonizar con la tracción.

Los dilemas sociotécnicos

La sencillez del Zanello Pauny, apunta Martínez tiene ventajas y seguidores.

“Los tractoristas son fierreros” – dice Martínez – *“ y les gusta saber como funciona el tractor y arreglarlo por ellos mismos. Cuando se rompe un Zanello van al concesionario más próximo, compran el repuesto y lo arreglan ellos. Imposible hacer eso con un importado”* [16]. En un foro de tractoristas de Internet⁹⁰ hay una instructiva discusión entre “pau-nófilos” que elogian la sencillez y autogestión del mantenimiento versus los que optan por el andar continuo, poco mantenimiento y comodidad de los importados. También se ve en esas discusiones que la disparidad entre estos últimos es notable y cuestionamientos al diseño de las dos marcas que concentran casi todo el mercado mundial.

Pero más allá del tractorista “fierrero”, parece ser que el 20% del mercado de tractores que ostenta Pauny, se debe más a la relación potencia / precio que al valor de la sencillez y la “transparencia” en el funcionamiento.

Es que el dominio de la transmisión tiene sus problemas. Con las transmisiones tradicionales cuando se embraga se interrumpe momentáneamente la potencia transmitida a las ruedas y el tractor se frena provocando labores irregulares o tiempos muertos. La intro-

⁹⁰ Foro en www.agroterra.com.ar

ducción de cajas de cambio Power Shift ⁹¹, que algunos consideran la innovación más importante en el tractor de los últimos tiempos resuelve el problema de la discontinuidad producida por el embragado. Pero Power Shift requiere *hidráulica fina y electrónica*, su corazón no es mecánico. Ergo, no es posible fabricar esas cajas con la tecnología de la que dispone hoy Pauny. Cuando el cliente la pide, el tractor al que se incorpora pierde parte del valor agregado en la empresa. Si se generalizara su uso ya no se *dominaría* la totalidad de la transmisión. Se trabaja entonces en alternativas intermedias que agudizan el ingenio mecánico sin obligar a introducirse en otro paradigma tecnoproductivo. Cajas de cambios sincronizadas o semisincronizadas son las respuestas, siempre con diseños nuevos, para disminuir el efecto de frenado que implica el embragado.

Otra innovación que está ya en el mercado argentino es el *autopilot*. Un dispositivo que combina la informática con el seguimiento satelital para la “agricultura de precisión” que se promueve desde el INTA. Se trata de escudriñar al detalle la contextura físico – química de cada metro de suelo, para que el tractor por sí mismo seleccione la combinación más adecuada de potencia y velocidad en cada momento y evite “errores humanos” como andar la misma huella dos veces por ejemplo También requiere combinar electrónica, mecánica e hidráulica e incorporar el GPS.

Las respuestas a estos desafíos desde una mirada “innovacionista” está en tres líneas: a) la profundización en una ingeniería de productos que conjugue las capacidades de la fábrica con las exigencia del modelo tecnoproductivo del campo b) la diversificación mesurada c) la asociatividad.

Respecto a la primera Pauny presenta su modelo Rino 4000 en diciembre del 2007 que estará disponible a la venta a partir de julio 2008. En la fiesta de “presentación en sociedad” del nuevo producto, a la que concurre el gobernador y otras autoridades y sectores empresarios, Gai Levra, el gerente, afirma que se invirtieron 2 millones de dólares en desarrollo. Además, comenta como si fuera un lector de ST “*Este modelo lo diseñaron los productores. Apunta a grandes explotaciones y a contratistas que necesitan una mayor potencia*” – y agrega - “*Es único en su tipo en Argentina, los tractores articulados son los que distinguen a Pauny y nos debíamos un aggiornamento de nuestro producto estrella*”. Como también está mirando a la exportación, el target es el de las ex repúblicas soviética. Es que en Ucrania y Kazajstán también se trabajan grandes superficies y está en plena expansión la frontera agrícola En su discurso para la ocasión el gobernador Schiaretto, alude al tractor como “*un canto a la creatividad y al trabajo de la gente que es del interior del interior*” (www.e-campo.com.ar: 18/12/2007). Las especificaciones técnicas dicen que se trata de un tractor articulado cuyo motor incorpora gestión electrónica, un sistema de CAN BUS que administra la totalidad del tractor, posibilidad de banderillero satelital (GPS)

⁹¹ Aunque al Power Shift se lo suele llamar cambio automático, no es equivalente a la caja automática de los automóviles, ya que sólo evita al operador el embragado no así el cambio de

para la agricultura de precisión. La hidráulica es también de punta y la cabina equipada con todo el confort. En cuanto a la transmisión se informa que la *caja de cambio es sincronizada* y que tiene 24 velocidades hacia delante y ocho hacia atrás. Además agrega que el escalonamiento para las velocidades entre 4 y 12 km/h – que son las que requieren más la armonización potencia y velocidad – es de 12 marchas. La interpretación en clave socio-técnica de las especificaciones se puede hacer así: se conserva el dominio de la transmisión y se responde al desafío de Power Shift desde una *relojería clásica* pero refinada, se preserva la articulación – hito en el sendero evolutivo de Pauny – y se enfatiza la ingeniería de producto. Se organiza además la provisión de tecnología no disponible en Pauny: la electrónica para la agricultura de precisión y la hidráulica “de punta”. Se fortalece la alianza con Cummins, cuyo departamento de I&D es receptivo a las propuestas de producto de Pauny porque lo considera un cliente importante.

La diversificación, es otro blanco donde apuntar, aunque de forma planificada y cuidadosa, según surge de las entrevistas. La índole intercambiable de la metalmecánica posibilita este camino que Zanello sobre-transitó. En algunas charlas informales aparece el equipamiento para minería – otro presente griego del centro a la periferia – como alternativa.

En cuanto a la asociatividad, la proximidad geográfica con otras empresas del ramo – el Distrito Industrial de la maquinaria agrícola – facilita acuerdos interempresas, sinergias, tanto en I+D como en producción y comercialización. Hay indicios de que la industria argentina del sector opera en este sentido. La exportación por 112 millones de dólares a Venezuela en la que participan 22 empresas del rubro implica una gestión conjunta coordinada por el estado. Agrinar, Pauny y Vasalli con 20 millones de dólares cada una, conforman más de la mitad del paquete. El envío de los productos y la capacitación en Argentina y Venezuela tiene también la impronta asociativa. Por último, la integración regional en América Latina y el intercambio con instituciones oficiales de I+D son caminos recién abiertos.

De cualquier modo, el proyecto de Pauny es perdurar en el camino de la fabricación del “núcleo duro” de la maquinaria vial o agrícola. Conforme a la publicación del INTA (De Simone et al:2006) que señala que “*La fabricación de tractores en el mundo ha evolucionado hacia una franca horizontalización de la producción y a su vez, una concentración en pocas y muy grandes empresas, que han buscado aglomerar la oferta de toda la maquinaria, desde el tractor a la cosecha*”, Pauny es la excepción que confirma la regla.

3.3. Trabajo y trabajadores en la era Pauny

El empleo del tiempo

marcha.

La planificación general de un año en Pauny puede esquematizarse así:

Los dos gerentes de comercialización, automotriz y agropecuario-vial respectivamente, elaboran un plan de ventas. Como parece que siempre exageran, lo ajustan con finanzas y con producción hasta que se consolida. La gerencia de *proyectos define los productos* ya sea para las mejoras y ajustes en los modelos existentes o para incorporar nuevos. La gerencia de *finanzas* debe asegurar los *recursos*, la de *producción* que la *fábrica siempre esté en movimiento*. Esto último significa que las máquinas no paren, los trabajadores tampoco y que la estacionalidad de los ciclos de venta se atenúe con la fluidez productiva. Nos toca detenernos en el circuito productivo.

El gerente de producción explica

*“Cuando yo llego a la mañana, tengo que calcular que tengo $9 * 300 = 2700$ horas hombres que ocupar. Mi trabajo es que estén la mayor cantidad de horas ocupadas. Las 300 personas que te digo son la mano de obra directa. La directa es la que transforma materia prima. El resto son mano de obra indirecta y no es problema de producción. Las 2700 horas son las que me entregan y tengo que entregar materia prima procesada por ese valor. La relación que hago es horas producidas/horas programadas.. En nuestro caso estamos en el 89 o 90 %. Yo tengo que asegurar que haya material y trabajo para las 2700 horas. Si pasa algo, no hay material, se rompe la máquina, el tipo falta o hace paro, la herramienta no anda, o que se yo, la cuenta no da. Así que según lo que dé esa cuenta es el tiempo que dura el gerente de producción...” [16].*

Esta concepción del proceso productivo es comparable con la teoría de la plusvalía. En ambos casos el *input* es tiempo de trabajo y el articulador es la fuerza de trabajo. Los que afirman que el valor de la mercancía en el capitalismo tardío ya no se determina por el tiempo de trabajo no deberían recurrir al ejemplo de Pauny. Por más que el conocimiento acumulado en la tecnología y la organización incrementa notablemente la productividad -o plusvalía relativa según se mire- el uso del tiempo está en el centro de la micropolítica fabril. Después de todo, según Bernardo (1991), las teorías de la organización del trabajo – taylorista o posfordista – son ante todo la reflexión sistemática sobre cómo conjugar los factores para que la actividad creadora del trabajador amplifique la distancia entre el *output* y el *input*.

Tanto para la teoría de la plusvalía como para las versiones administrativas-ingenieriles de la organización del trabajo un asunto central es el de los *tiempos muertos*. La muerte del tiempo no tiene alcance metafísico o posmetafísico. Es tan sencillo como tomar mate largo tiempo, charlar sobre fútbol y familia, faltar, llegar tarde, una máquina que se rompe o un paro cuando se deciden acciones colectivas.

Para la teoría de la plusvalía “matar el tiempo” es una forma de resistencia, de disminuir el valor creado que ya no pertenece al creador. Para la administración industrial es un obstáculo para que el trabajo se transforme en materia prima procesada, objetivo de todo proceso industrial. Para evitarlo se debe poner en juego la **logística** y el **estudio de tiempos y métodos**. Por la primera se asegura la provisión adecuada de materia prima a

ser transformada, sin sobrantes ni faltantes en cada momento, “just in time”, según la terminología managerial. Por el segundo se propone que los trabajadores gasten su tiempo de trabajo de la manera más eficiente posible. Para ello procedimientos y jerarquías se conjugan para lograr la *fábrica en movimiento* e insistir sobre la calidad que permita competir en la liza intercapitalista..

Las nuevas formas de disciplinamiento

Los métodos y la cadena de mandos han sido modificados en el paso de Zanello a Pauny. Podríamos caracterizar la tónica del cambio como la de una *racionalización burocrática* con miras a alcanzar la competitividad. Aunque la expresión suene discordante tanto para el discurso posfordista como para el de la autogestión, en verdad las jerarquías, las competencias técnicas, la formalización, la especialización que se configuran con la nueva fábrica responde bien al modelo weberiano. El “patrón” se diluye en un *ellos* sin rostro. En el tránsito, los trabajadores han ganado libertades y capacidad de presión. Pero, ya lo hemos dicho, la gestión democrática de la producción no es un horizonte a alcanzar para ningún actor. Entre los *por-qué-no* planteamos que además de las trayectorias sociopolíticas y la cultura obrera, se debía atender a la complejidad organizativa de una metalmeccánica de gran envergadura. Profundicemos ahora esta dimensión.

En Pauny la jerarquía funciona así, según resume un ingeniero “*hay un jefe de producción, debajo de él están todos los supervisores de área - uno por área y en el caso de montaje dos - y abajo de esos supervisores vienen los líderes. Después viene la gente*” [11].

El gerente de producción y los supervisores se reúnen diariamente para analizar la marcha de la producción. Se definen las tareas del día y los supervisores (o jefes de área) “bajan” las instrucciones a los líderes. “Bajar” tiene también un sentido tanto metafórico como literal, ya que las oficinas de planificación y control se encuentran en la parte superior de cada área, según el diseño panóptico habitual en los talleres.

El gerente de producción señala

“Entonces, ¿cuál es la función de un supervisor? ¿qué les digo yo a los supervisores? Caminen y vean que todas las máquinas estén operando. Si el operario vino a la mañana, marcó el reloj y no hizo nada es que algo no está funcionando. El termómetro para mí es la línea de montaje. Lo que marca el ritmo de la producción son los productos que salen” [16].

¿Como se evitan los *tiempos muertos*?. El supervisor de mecanizado, quien lleva 29 años en la fábrica lo experimenta así

“... yo estoy constantemente dando vueltas en la planta, cualquier problema que tienen me lo comunican a mi o al líder también. Algunos participan mas... , opinan, otros no, son más callados... pero en general hay buena comunicación.... Hay veces que nos reunimos y vemos el problema que tiene y lo vemos todos para resolverlo”[21].

Los líderes tienen el papel de control pero también producen. Son operarios bien formados que vienen de la época zanellista. Algunos parten durante la crisis y son convocados por sus cualidades en el oficio después de la recuperación. En Pauny, el saber hacer, da la legitimación para organizar y disciplinar el trabajo. En Zanello la daba la lealtad con el patrón.

Un líder de mecanizado que trabajó 14 años en Zanello percibe así el cambio

“antes no había prácticamente relación entre los trabajadores porque vos no podías salir de la máquina porque o te suspendían o te echaban directamente, ahora hay mucha más comunicación que antes; antes no podías cruzarte de sección. Hay quienes no conocían algunas partes de la fábrica, aunque no lo crean, porque no se podía salir de la máquina, vos tenías que estar en tu lugar de trabajo no tenías porque estar en otro lado, ir al baño y nada más, ahora en eso había mucho más libertad... Era más triste, era así y era así” [4].

A esa transformación que permite además escuchar radio mientras la pieza se mecaniza, tomar mate, conversar en la línea, la llamamos del control *cuerpo a cuerpo a la racionalización burocrática y el consentimiento manufacturado*.

Algunos ingenieros jóvenes, encargados de los procedimientos, tienen claro el norte y la combinación entre lo formal y lo informal, realzan la comunicación con los trabajadores y reconocen el valor de su saber tácito. En palabras del responsable de la implementación de normas ISO

“... si yo hice la hoja de operaciones que supuestamente eso es para cumplir a raja tabla, y les digo si ustedes que son los que tienen 20 años de experiencia, saben que hay un moco o que podría cambiarse algo o que se está haciendo de otra manera y yo no me entero lo primero que tienen que hacer es avisarme y lo vemos y lo cambiamos, acá no hay nada que yo diga es así y es así, menos un tipo como yo que tengo 2 o 3 años de experiencia, si bien soy ingeniero mecánico no tengo tanta experiencia ahí en las máquinas. Hay muchos que opinan y hay otros que no me dan tanta pelota” [11].

A Rodrigo, en cambio, un joven ingeniero químico, a cargo del área de plástico y pintura se le complica más la relación con sus dirigidos

“Es medio jodido el trabajo del encargado, todos te marcan con el dedo como un hijo de puta (perdón por la palabra) , y no es así, vos estás en lugar y por ahí te sentís mal, porque por ahí a lo mejor tenés que ser muy duro y no podés ser de otra forma porque por ahí te agarran del codo y... sí, es medio jodido; y bueno eso me lo fue dando la experiencia hasta el momento y todavía ahora todavía me cuesta...” [12].

La fábrica es siempre un *campo de batallas* más abiertas o más subterráneas.

Relojes y registros: la materialidad del control

De Zanello a Pauny, como hemos dicho, la propiedad ya no se solapa con la gestión esta última se abre en un abanico de autoridades y responsabilidades más complejo que en la era Zanello. La despersonalización del control es el síntoma de estas escisiones.

En la época Zanello los capataces o supervisores registraban las horas de cada operario: entradas, salidas, tardanzas, ausencias se manejaban de manera subjetiva (y arbitraria). La era Pauny hereda el método, pero se relaja a poco de andar y son los “cooperativistas periféricos” los que exigen una gestión despersonalizada del tiempo. La implementación del reloj es una resolución de una asamblea de la cooperativa.

La proliferación de planillas y formularios con la indicación de lo que cada cual ha hecho en el día completa el control del empleo del tiempo. No sólo es menester **estar** sino también **producir** y producir con calidad.

Así percibe su implementación un operario nuevo, *joven Pauny*

“por ahí hay un tipo que es normalmente un trabajador y otro que quizás toma mates tres veces a la mañanay los superiores parece que no ven,... la otra vez tuvimos reunión en esa aulita y nos pidieron que trabajáramos, no alocadamente pero si bien y pasa también por los superiores, nosotros todos los días hacemos una planilla con todo lo que hacemos y así pasamos un parte diario; y como que para mí están buenas porque si vos ves que en un día hiciste tantas piezas en tal tiempo mañana vas a hacer las mismas o mas en el mismo tiempo y si hiciste menos es porque te pasó algo, se te rompió la máquina, te pasó algo a vos, fuiste al médico, o, entonces que te pasó, estuviste dando vueltas todo el día al pedo .. yo no puedo venir a robarle tres horas a la fábrica todos los días porque después de 4 o 5 años nos vuelve a pasar lo que pasó antes” [3].

Un hito importante en el tránsito hacia la despersonalización del control, lo constituye el Manual de la Calidad. Su objetivo es sistematizar todos los procedimientos, formalizar los flujos, controlar los detalles. Así se enuncia que “*para la ejecución de la producción se definen los procesos de producción y sus respectivos puntos de control para asegurar que esos procesos están siendo realizados bajo condiciones controladas*”(MC:2005, cap. 7). Estas actividades se definen por la estructura del producto, las especificaciones técnicas, la hoja de operaciones, la hoja de control, los registros de seguimiento y mediciones y los mantenimientos rutinarios que debe realizar cada operador. Y se anuncian nuevos procedimientos para controlar los controles. En verdad, el manual es prácticamente un compendio de ellos, donde emerge un universo de registros y metarregistros en cuyos niveles es fácil extraviarse si no se tiene experticia en el asunto.

El flujo de fabricación

Para describir la relación entre organización de trabajo y tecnología, parece útil indagar en el flujo de la producción.

Hemos dicho ya que la transmisión es el núcleo del tractor y su dominio es la fortaleza de Pauny. Las piezas de la transmisión – engranajes, palieres, diferenciales - se fabrican en el área - o planta - de **mecanizado**. Las materias de las que nacen esas piezas son la *forja* y la *fundición*. La primera se compra afuera y es un acero ya tratado y convertido en *prepieza*. La segunda se procesa en Pauny en un área llamada justamente **fundición**. Las

piezas mecanizadas pasan al área de **montaje de transmisiones** donde son ensambladas, con el agregado de rodamientos, retenes y otros elementos ya terminados que en ingeniería de procesos se denominan *comerciales*. . Mientras tanto en **Corte, Plegado y Soldadura** se fabrican los chasis a partir de chapas, perfiles y algunas otras variedades de lo que se denomina *material ferroso indefinido*. El chasis pasa a **plásticos y pintura** donde se lo trata para darle resistencia. Además se producen allí las estructuras de plástico que utiliza el tractor a partir de fibra de vidrio y la materia prima del modelado plástico: techo, laterales y otros. Los chasis tratados, las piezas de plástico y las transmisiones ya listas, ingresan a **montaje** en donde se arma el producto. Se le suma el motor, la hidráulica, las llantas, las ruedas, accesorios, electricidad y todos los otros elementos *comerciales*. El tractor se prueba y si está bien sale de la fábrica. En todo el proceso hay varias instancias de **control de calidad**, que justamente procuran sistematizarse con el Manual de Calidad.

En cada etapa del proceso hacen falta también *materiales auxiliares*: herramientas para las MHCN, lubricantes y una infinidad más para acompañar el proceso.

Esta descripción da cuenta de la importancia de otro jugador, el proveedor, y de otro departamento, el de compras, íntimamente ligado a la **logística**.

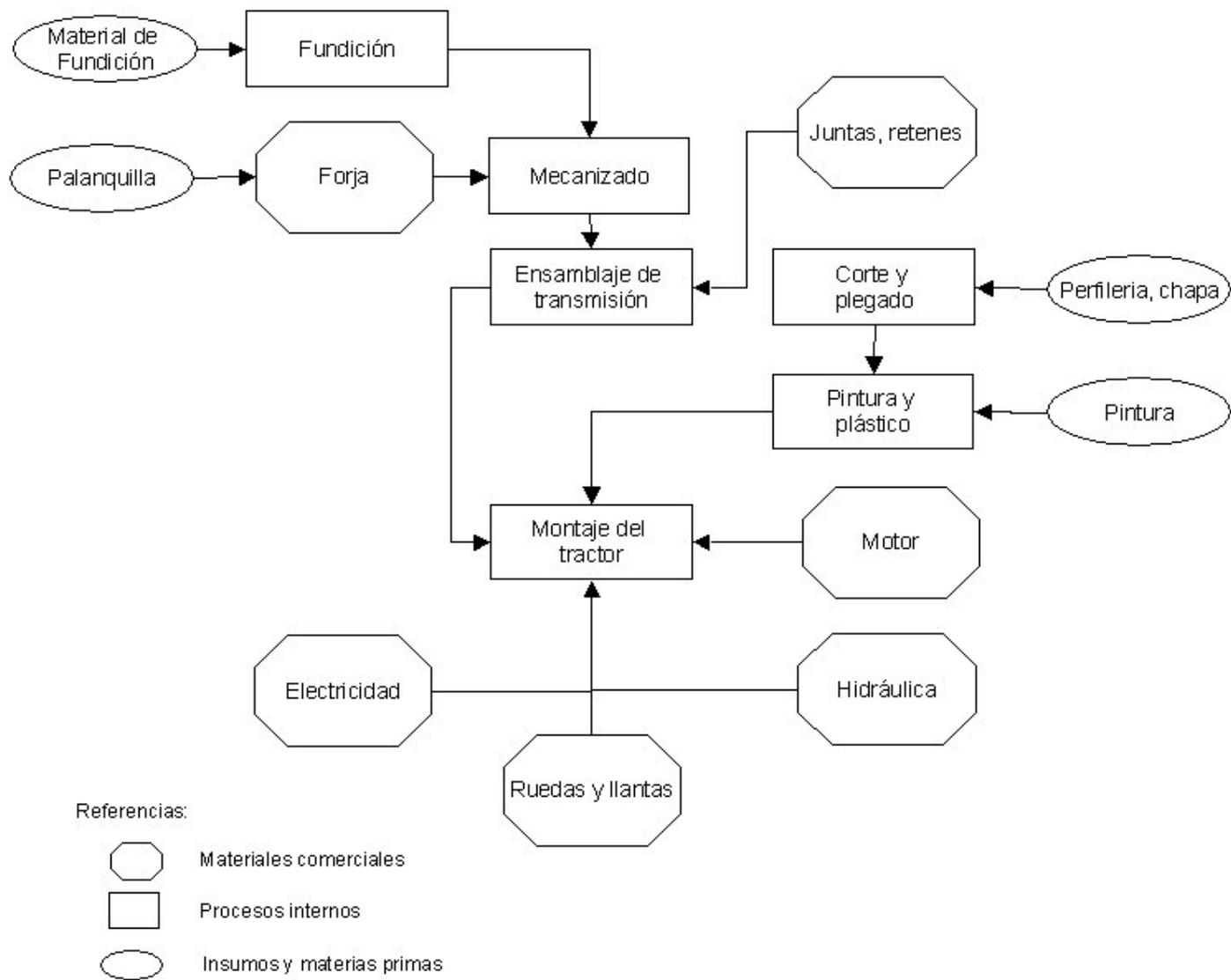
La planificación se formaliza mediante un software que diseña el plan de compras a partir del plan de ventas. La base de datos tiene almacenado todo el árbol de componentes de cada producto, lo que permite prever en el tiempo los pedidos, las importaciones, los flujos de caja . Cada insumo tiene su propio ciclo y hay que orquestar el conjunto... “*El proveedor*” – dice Martínez – “*pasa a ser prácticamente un socio*”. Si falta la provisión se atasca en un punto el proceso que, hemos insistido, tiene que ser organizativamente continuo para garantizar hombres y máquinas ocupados. Al ampliarse a los proveedores el circuito productivo, en el mismo tablero se juegan varios juegos con reglas parcialmente distintas. Veamos el ejemplo de un insumo esencial que es la forja. Se provee mayoritariamente desde San Francisco, pero la palanquilla, su materia prima, la compra Pauny, aunque la entrega es en el domicilio del proveedor. Hay que ocuparse pues del proveedor de palanquilla, del hacedor de la forja, de la calidad de la pieza que ingresa, del pago al forjador y al palanquillero, apurar las entregas y asegurarse que la información se registre en el soporte informático para que el circuito real se alimente con datos confiables. Un gran desafío para la gestión de Pauny es reconstruir la red de proveedores, desgastada y dispersa con la crisis Zanella. También tiende puentes con nuevos que surgen con el boom de la maquinaria agrícola, en general pequeñas empresas que apuestan a tecnologías de avanzada. Tales proveedores proliferan y atienden a todo el DI de la maquinaria agrícola. Algunas PyMes son verdaderamente notables en innovaciones⁹².

⁹² Tal es el caso de un entrevistado, ingeniero electromecánico que ha instalado una Pyme en la ciudad de Córdoba para fabricar un producto novedoso: pistón eléctrico (para reemplazar en

Tal es el circuito donde el trabajo concreto produce valor de uso. A *grosso modo* el esquema se ve en la figura siguiente:

parte a los tradicionales hidráulicos) . Proveer a Pauny, Vasalli y AGCO,. En una entrevista comenta que se siente cómodo trabajando con Pauny, que son cumplidores en los pagos y que se interesan por las innovaciones tecnológicas.

Esquema del flujo de producción



La encuesta obrera

Ensayemos definir grillas que permitan comprender las relaciones de fuerza al interior de la producción, el *dispositivo* fábrica, como espacio relacional y de fuerzas. Desde la perspectiva teórica crítica la micropolítica permite comprender la organización del trabajo y la tecnología “dura” que se incorpora. La compra de una máquina y el lugar de su implantación, los relojes, los formularios y hasta el sistema de cómputos que modeliza la producción se conjugan con el diagrama de fuerzas. En suma, las decisiones en el diseño no permanecen ajenas a la disposición de los trabajadores de cada área y a las posibilidades de moldearlas si estas no son favorables. Los gestores deben evaluar sus tropas antes de decidir cualquier batalla en el mercado.

A fines del 2006 los trabajadores jornalizados de Pauny suman 324. No tenemos datos de los trabajadores mensualizados: administrativos, técnicos y personal jerárquico, pero el gerente de RRHH estima en 400 el total de *empleos directos* de Pauny. La encuesta realizada en diciembre del 2006 es respondida por 118 trabajadores jornalizados y 9 mensualizados – técnicos o encargados.. Puesto que a todos los presentes se les pide que la completen, la “no respuesta” de un porcentaje importante constituye un silencio significativo. Aunque también se puede ver el vaso medio lleno, pues dada la complejidad del instrumento y el tiempo requerido para completarlo, casi un 40% de respuestas resulta interesante.

En el Anexo I se adjunta el modelo de encuesta.⁹³ Comentaremos algunos resultados relevantes.

Organizamos el procesamiento según dos variables independientes. Los criterios de demarcación son

a) el sector (o área) de trabajo: fundición, mecanizado, corte y plegado, pintura y plástico, montaje de transmisiones y montaje del tractor

b) la dimensión histórico-política, según la cual definimos cuatro grupos que se incorporaron en distintos momentos y con otra inserción en relación a la cooperativa.

Se trata de :

- Los *cooperativistas nucleares*, integrantes formales de la cooperativa, apenas diez⁹⁴.
- Los *cooperativistas periféricos*, ciento sesenta y ocho operarios que simultáneamente son empleados de la SA y cooperativistas por contrato privado

⁹³ Los cuadros con los resultados van en CD. Las preguntas abiertas resultan sugerentes para triangular las herramientas cuantitativas de la encuesta y las cualitativas de las entrevistas y observaciones. Como fue realizada en forma conjunta con investigadoras de comunicación hay muchas preguntas destinadas a esa disciplina no procesadas, pero disponibles.

⁹⁴ Como uno fallece, quedan diez de los once originales

- *empleados ex Zanello*, trabajadores que frente a la crisis buscaron otros horizontes y que son convocados a posteriori, con la nueva fábrica.
- *jóvenes Pauny* que ingresan al mundo laboral en general bajo la forma de Planes Sociales subsidiados por el estado provincial para paliar el desempleo. Se trata de jóvenes sin experiencia y que luego de un año formalizan su relación con la empresa.

Entre los dos últimos grupos suman unos 150 operarios, casi la mitad del total de trabajadores. Llamaremos grupo 1,2, 3 y 4 para su procesamiento.

Cada una de estas variable – sector de trabajo y grupo según la dimensión histórico-política - se cruza con variables dependientes ⁹⁵:

- Nivel de escolaridad alcanzado
- Sindicalización
- Percepción sobre la participación en las decisiones: “macro” de la empresa, “meso” del sector y “micro” de su trabajo cotidiano.⁹⁶
- grado de conformidad con el salario y las condiciones laborales
- participación en la lucha por la recuperación.
- Categoría según el escalafón UOM

Un breve comentario sobre la categoría. Aunque no en forma rígida, la posición ocupada en el proceso productivo para el caso de los operarios y líderes se liga a la *categoría* dentro del convenio colectivo de trabajo Las UOM define para la Rama AUTOMOTRIZ (laudo 29) ocho categorías: oficial múltiple, oficial, operario especializado múltiple, operario especializado, medio oficial, operario calificado, operario y peón. El convenio define una larga lista de tareas y conocimientos que permitirían encuadrarse en cada una de ellas (www.uom.org.ar). En Pauny como en todas las empresas del ramo, han sido reformuladas a la luz de los cambios tecnológicos “*La calificación depende del puesto del puesto de trabajo. Tenemos una norma hecha por ingenieros que define para cuanto califica el puesto de trabajo de cada uno. Es una norma hecha recientemente. Están todos los puestos de trabajo y está establecido con que puesto de trabajo califica*” indica el gerente de Recursos Humanos . La actualización de los convenios entre la UOM y la patronal han mantenido notablemente estable la diferencia entre la categoría más alta – oficial múltiple - y la más baja – peón - a lo largo del tiempo. Desde 1994 hasta hoy la brecha en el básico oscila entre un 44 y un 48%. (Anexo II) Como los suplementos son en este convenio en su

⁹⁵ No llama demasiado la atención que sean todos “masculinos” para el apartado sexo. La no incorporación femenina a los talleres es una constante en toda la industria metalmeccánica argentina.

⁹⁶ La participación “macro”, “meso” y “micro” la hemos estimado según las respuestas a la preguntas “¿Participa en la toma de decisiones sobre los principios, valores y políticas generales de la fábrica?” , ¿Participa en la toma de decisiones respecto a la elaboración de los proyectos de su área ? y “¿Participa en la toma de decisiones de la realización de su trabajo diario?” respectivamente a lo que las respuestas podían ser “Siempre”, “A veces”, “Nunca”

gran mayoría remunerativos y bonificables, la brecha se mantiene en el salario real. Solo los líderes en Pauny reciben un adicional por su responsabilidad.

Los trabajos y los días: el análisis por área

La observación, las entrevistas y la encuesta aportan evidencia a favor de la conjetura de que hay una regla, una lógica específica en las relaciones de poder al interior de cada área, a la que se superpone el otro diagrama, el de la fábrica toda.

La distribución por sector del total de los trabajadores y los encuestados se incluye en el siguiente cuadro, que muestra tanto la importancia relativa de cada uno en cantidad de trabajadores, como la representatividad de la muestra

Cuadro 3.3

Distribución de los operarios por área de trabajo y cantidad de encuestados. Porcentaje de encuestados por área y de trabajadores del área sobre el total en diciembre del 2006

Area o Sector	Cantidad	Encuestados	Porcentaje Encuestados	Porcentaje de-trabajadores del área sobre total
Fundición y moldeo	63	13	21%	19%
Mecanización, engranajes y tratamientos térmicos	110	41	37%	33%
Corte, plegado y soldadura	43	12	28%	13%
Pintura y plástico	29	8	28%	9%
Montaje de transmisiones	18	14	78%	6%
Montaje del tractor	38	24	63%	12%
Control de calidad y prueba	8	2	25%	2%
Ingeniería de productos y desarrollo	8	2	25%	2%
Compras	3	2		1%
Varios	7	5	71%	2%
Totales	324	121	37%	100

Realizaremos un recorrido por el proceso productivo en cada sector lo que nos permite asomarnos a la materialidad de los procesos de trabajo y con la ayuda de los instrumentos cuantitativos y cualitativos procuraremos interpretar su lógica. Los gráficos de 3.3 a 3.11 muestran los resultados del procesamiento de la encuesta en porcentajes de la variable analizada sobre el total del área.

En la descripción nos detendremos más largamente en mecanizado – donde se producen las piezas de la transmisión – y donde se concentra el mayor número de trabajado-

res⁹⁷. Nos concentraremos en la “mano de obra directa” sin analizar la oficina técnica, control de calidad y oficina de compras.

Fundición

Aquí el hierro se transforma en líquido que colocado en un molde queda con la forma cuasi final cuando se enfría, aún cuando se deba después mecanizar. La fundición y la forja son procesos distintos. El primero consigue mayor resistencia a las deformaciones, más calidad. El segundo es más económico, pero el producto va a sufrir fallas si se lo somete a un esfuerzo intenso. Por eso las piezas grandes que no “trabajan”, que son más bien contenedores, como la carcasa del diferencial o los depósitos de combustible o aceite, se fabrican a partir de la fundición. “*El sueño de todo gerente de producción es que con la fundición, la más antigua técnica para el trabajo de metal, se pudiera lograr la calidad de la forja. Pero eso no es posible*” – señala el gerente de producción. Del total del peso en kilos de la transmisión el 50% proviene de fundición y el otro 50% de forja. Además, el 90% de la fundición proviene de la propia de la fábrica. El otro 10% de piezas especiales o materiales o ferrosos, se encarga afuera. En la fundición trabajan más de sesenta personas en condiciones duras y con trabajo intensificado. Así lo relata el ingeniero químico encargado de la fundición.

“los días que fundimos con los hornos grandes, entramos a las 3:30 de la mañana, o sea a las 4 se está pinchando el horno fundimos hasta las 12 y hay gente que vuelve a las 2 ...por ejemplo, en el horno eléctrico estamos haciendo turnos rotativos, se arranco hay a las 4 fundió hasta las 12 una persona de las 8 hasta las 4 funde otra y de las 4 hasta las 12 funde otra, y así voy a seguir toda la noche hasta mañana, y mañana ya voy a empezar a preparar para fundir con los hornos grandes el viernes... desde que se fue Zanello fue de tratar de ser un grupo reducido que podamos hacer hora extras para que la gente pueda duplicar el sueldo. Hay gente que acá gana arriba de los 2.000 pesos; pero bueno eso a veces es un problema porque a lo mejor no quieren venir porque están cansados. Es un arma de doble filo, primero lo quieren; cuando no tienen trabajo, es un poco lo que le pasa a la gente, cuando no hay trabajo, se quejan de que no hacen horas extras y que ganan poco y cuando hay horas extras llega un punto que no las hacen porque no quieren estar... es lo mismo que me pasa a mí” . [13].

La fundición está físicamente alejada del conjunto de talleres y funciona como centro de costo independiente, realizando sus propias compras. En algunas conversaciones *off the record* flota el temor de que Pauny decida tercerizar la fundición. Temores infundados según el gerente de producción, quien considera a la fundición como un pilar en el objetivo de “dominar la transmisión”. Si miramos los gráficos de 3.3 hasta 3.11.. vemos que los trabajadores de fundición tienen características diferenciadas. Son los que menor escolaridad formal alcanzaron pero tienen buena categorización en el escalafón de la UOM. Después de los trabajadores de montaje son los que se perciben más partícipes en las deci-

⁹⁷ No incluimos en la descripción ni en la comparación

siones “macro”. Son los más conformes con el salario y las condiciones laborales, pese a que su tarea es muy dura. Por último registran el mayor porcentaje de afiliación a la UOM.

Podríamos decir que es el sector o área más *integrado*. Es que es quizás el lugar donde las relaciones entre trabajadores y capataces en la era Zanello era más tensa y ahora se sienten mucho mejor. Además tiene su propia pequeña épica productiva. Así la relata el responsable del sector, un ingeniero con experiencia en Zanello

“..... hubo muchos encargados prácticos, defensores de Luis Zanello, entonces querían que Pauny más cayera que arrancara, por ejemplo acá primero cuando hacíamos las piezas con el horno eléctrico nos decían: sí, cuando fundan con los hornos grandes ya van a ver. Fundimos con los hornos grandes un día, me acuerdo, que tuvimos un problema, no lo pudimos poner en marcha, y vinimos acá, estábamos cajoñeados y bueno, dijimos: no nos van a ganar, vamos a intentar mañana con el otro horno. Y al otro día a preparar el otro horno y bueno, cuando salió el líquido, la gente saltaba de alegría, yo hasta el día de hoy te lo cuento y se me pone la piel de gallina, y la gente se olvida. Hay gente en la fábrica que gana bien y ya no le calienta nada ya se olvida de lo que fue por ese entonces... acá no tenemos memoria para acordarnos” [13].

Mecanizado

El mecanizado, ya lo señalamos, es el núcleo de la estrategia *dominar la transmisión* . Mecanizar consiste básicamente en “arrancar viruta” para dar a cada elemento la forma prevista por el diseño. .

En el gran taller donde trabajan ciento diez operarios se distribuyen cinco líneas donde se encuentran unas cien MHCN: italianas, norteamericanas, checoslovacas o rumanas y un ala donde se realiza el tratamiento térmico. Casi todo el equipamiento es adquirido en década del '80 y algunas en los '90, en épocas de auge, Esperan en aduana algunas máquinas nuevas, al parecer muy importantes, de tecnología actualizada, con las que se espera lograr más precisión y productividad.

En una oficina ubicada en la parte superior tienen sus escritorios el supervisor, dos ingenieros jóvenes, uno especialista en logística y otro en métodos, y cinco técnicos que colaboran. Un pañol donde un encargado controla cuidadosamente la entrega de herramientas y un depósito enrejado donde se guarda la producción que además es la fuente principal de repuestos, completan la infraestructura.

Para mecanizar se necesita

- a) El hardware conformado por: la MHCN, las herramientas adecuadas a la máquina – una o varias – y los dispositivos que sujetan la pieza que son intercambiables. Las herramientas se desgastan porque realizan el fresado, torneado, tallado, perforado, pulido o rectificado.
- b) El software mediante el cual se indica a la MHCN cuales son las coordenadas, las herramientas, y las trayectorias necesarias para mecanizar la pieza. Actualmente la programación se realiza para cada máquina individualmente El proyecto es que

las más importantes se conecten con una computadora que centralice las operaciones.

Veamos algunos detalles de las líneas y del tratamiento térmico:

- La línea de los *centros de mecanizado*, las máquinas más importantes. Hay sólo seis centros y uno en camino. Estas máquinas herramientas son descendientes de la fresadora. Allí las piezas quedan fijas y las herramientas “atacan” en los tres ejes espaciales, con distintas trayectorias, para lograr la forma deseada. Las piezas grandes de fundición son las principales candidatas a los centros de mecanizado por su tamaño: carcasas de caja de velocidad o del diferencial por ejemplo. Las horas del centro de mecanizado son caras a la hora del cálculo de costos. Se cotizan en función del valor de la máquina. Por esa razón las perforaciones que se realizan sobre las piezas resultantes, inevitables puesto que toda pieza de la transmisión nace para ser conectada con otras, se realizan en una línea paralela de perforadoras cuyo valor hora resulta mucho menor. “*El centro de mecanizado marca el agujero, pero no tiene tiempo de perforar*” resume el gerente de producción.
- La línea de tornos: a diferencia del centro de mecanizado en un torno es la pieza la que está en movimiento. Las piezas torneadas vienen de la forja y van a ser sometidas a un trabajo duro cuando el tractor esté en marcha: discos, platos, casquetes son ejemplos.
- Dos líneas para fabricar engranajes y ejes, piezas maestras para transmitir movimientos. Los hay cilíndricos y cónicos, de dientes rectos o helicoidales, hipohelicoidales, cremalleras, ejes roscados. Las MHCN que los producen son también tornos pero utilizan herramientas talladoras específicas, varias de ellas con el diseño invertido del engranaje a tallar. Algunas son herramientas muy caras que hay que confeccionar a medida. Por ejemplo para algunos ejes hay herramientas que cuestan más de 20.000 dólares y se encuentran celosamente controladas en el *pañol* del área. Esto pone algunos límites en el diseño. Cuando se plantea un modelo nuevo hay que saber qué engranajes o ejes se puede incluir de acuerdo al herramienta existente. Siendo tantos los dientes y las muescas, el tiempo de tallado es lento. Cada pieza puede demorar quince minutos en ello. Por eso existen pocos operadores en la esa línea. El operador atiende varias máquinas a la vez en un diseño que se conoce como “máquina acoplada”.
- El ala de tratamiento térmico: cuando se talla el engranaje se requiere que el material esté blando. Pero una vez conformado el elemento hay que hacer un tratamiento para darle dureza. Mediante calor y química se logra que se deposite una capa de dos milímetros de alta concentración de carbono. De este modo el engranaje queda duro por fuera y más blando adentro. En el horno trabajan unos 10 operarios. El encargado de tratamiento térmico, tiene el rango de supervisor y es además

el encargado del mantenimiento de toda la fábrica. El explica que “*cada operario tiene una hoja de proceso indicando cómo se trata una carga de instrumentado, por ejemplo, o de temple y eso tiene escritos todos los pasos a seguir de los procesos*” [10].

- La última línea es la rectificadora. Como los engranajes y otras piezas salen con alguna deformación del *tratamiento* térmico se requiere un pulido que de la precisión necesaria. La MHCN cuya herramienta es una piedra, como la afiladora de cuchillos. El acabado tiene que ser preciso, liso, impecable. Los operadores requieren minuciosidad y conocimiento del instrumento de medición: trabajan con precisiones de centésimas de milímetros.

La discusión sobre la calificación de los operadores de MHCN y su comparación con los torneros, fresadores o rectificadores clásicos abunda en la literatura de la sociología del trabajo. En verdad, la tarea es distinta, pero no más fácil. La definición de “pastor de máquinas” que da Mumford, aunque bella, es incompleta. Ser un buen operador de mecanizado requiere un aprendizaje largo. Es cierto que se puede ingresar al área sin experiencia y sin preparación. Poner la pieza y retirarla cuando está lista es algo sencillo. Pero en la medida que se avanza en el oficio aumentan las exigencias. Hay que saber interpretar los planos, programar la máquina, detectar la necesidad de cambiar una herramienta desgastada, realizar mantenimiento, coordinar la operación de varias máquinas. Y tampoco es menor la tarea de “pastor”. De manera similar al médico que desarrolla el “ojo clínico” para intuir la dolencia que aqueja al enfermo, el mecanizador debe incorporar su “ojo mecánico” alerta a la menor anomalía. Los márgenes de error son del orden de las décimas y aún de las centésimas de milímetro. Una pieza fallada si se detecta, se tira y se suma a la columna de desperdicio que los contables exigen disminuir. Si hay fallas no avizoradas en la fábrica, ingresa a la problemática de la calidad, fantasma de los concesionarios y la lidia con la garantía. Por eso un operador de mecanizado avezado, requiere no menos de cinco años para su formación completa y debe ser “polifuncional” y “polivalente” según las ya un tanto gastadas recomendaciones de los recursistas humanos.

La mitad de los trabajadores son egresados de la Escuela Técnica de Las Varillas, en donde aún hoy se toman las primeras armas en el torneado. Es un grupo heterogéneo, donde conviven los cooperativistas periféricos y exzanello no cooperativizados con jóvenes de reciente ingreso que aprenden el oficio.. Esto se nota en la disparidad de opiniones sobre la cuestión sindical o sobre las distintas instancias de participación. Son además, *cualitativamente* los más disconformes con el salario. Es en el único sector donde la mayoría contesta las preguntas abiertas de la encuesta. Y hay respuestas con un fuerte tono cuestionador. Sobre los salarios las quejas remarcan la desconexión entre la responsabilidad y/o capacitación y la remuneración. “Mi trabajo requiere mucha responsabilidad”, “no estoy remunerado de acuerdo a mi capacitación”, “tengo mucha experiencia en la medi-

ción” son algunas de los comentarios que hacen fresadores, torneros y rectificadores cuando explican por qué consideran insuficiente el salario. En cambio es notable el grado de compromiso con su tarea cotidiana, lo que hemos llamado la participación “micro”, no así en el nivel “meso” y menos aún en el “macro” (gráficos 3.3 a 3.11)

Montaje de transmisiones

Son pocos operarios y se ocupan de ensamblar las transmisiones. Cada cual tiene un puesto bien definido Cuando se pregunta por su tarea contestan con precisión: armar embrague, ensamblar la caja, armar portapiñones y portacoronas, la toma de fuerza, el diferencial. Enuncian también los modelos de los que se ocupa cada uno. Es un trabajo artesanal que hay que hacer con cuidado y que requiere especialización. Casi todos aquí son antiguos Zanello y la edad promedio es la más alta, 45 años (Anexo en CD,: Cuadro 22). Más del 80% tiene la escuela secundaria completa o estudios universitarios. Antonietta, con 27 años en la fábrica valora sobre todo el conocimiento tácito *“en el laburo mío yo cuando me preguntan algo les explico todo, porque el día que yo y el otro negro, nos jubilemos y nos vayamos, los otros tienen que saber algunas cosas que no están escritas en ningún lado, cómo ajusto las cajas o cómo las preparo, que son cosas que si nos las practican no las saben.”*. Menos confianza tiene en la comunicación formal *“vienen y pegan todo en una especie de pizarrón que hay allá, ahí cuelgan todos los papeles, igual, la mayoría de las veces nos enteramos antes de que salga el papel porque el supervisor viene y nos avisa, como ser ahora que vino y nos dijo, muchachos van a venir los bolivianos así que traten de mantener limpio así que todo brilla.”* [15] . Como se desprende de los números de las encuestas pero también de la observación y las conversaciones se sienten muy comprometidos con la vida del taller de montaje de transmisiones (participación meso), pero bastante menos con la marcha general de la fábrica. Paradójicamente los porcentuales de disconformidad con el salario son los más altos al mismo tiempo que también lo son el placer por el trabajo y la satisfacción por las condiciones laborales.

Pintura y plástico

Según enuncia el institucional el desengrase, lavado, fosfatizado, pintado y secado de todas las partes estructurales se realiza en la planta de pintura y plástico. Es un procedimiento continuo por donde pasan las piezas a ser tratadas que incluye un túnel de secado y un tratamiento especial. En otra zona del mismo área se fabrican las partes plásticas, modeladas con refuerzo de fibra de vidrio: el techo, cubiertas laterales y otros elementos que dependen del modelo. Los que responden la encuesta, son casi todos ex Zanello. Es el área menos conforme con las condiciones laborales de salubridad e higiene, lo que se

refuerza en las conversaciones. Es un trabajo altamente insalubre y consideran que no se presta suficiente atención al tema. Un trabajador reclama que no se liquidan las remuneraciones conforme a lo contemplado por el CCT en relación a trabajo insalubre. El gerente de RRHH considera en cambio que la normativa se cumple al pie de la letra.

Lo más notable, es que es en este área donde más proporción de trabajadores marcaron "SMATA" a la respuesta de sindicato al que están afiliados. Veremos enseguida algunos coletazos del tema SMATA, pero se puede considerar un indicador de disconformidad.

Corte, plegado y soldadura

En esta área se genera "toda la perfilería y estructura resistente sobre el cual se montan los demás elementos constitutivos del tractor" (Institucional Pauny). Es decir se produce el chasis. Esto implica guillotinar, punzonar, armar, soldar y pulir los elementos.

El just in time en corte y plegado es difícil si no imposible porque se corta en series. No se puede cortar chasis para pocos tractores. De modo que hay que planificar de acuerdo a lo que estima ventas y a veces se produce sobrestock o faltas. A diferencia de las piezas mecanizadas que se intercambian, el chasis es único para cada modelo. Los chasis de convencionales, asistidos y de articulados son diferentes. También varían según la potencia. Si la escala es poca se pierde en productividad porque la preparación para el corte es la misma para uno que para cien. También corte y plegado está equipado por la era Zanello con máquinas automatizadas para la realización de las tareas: pantógrafo, guillotinas, punzonadoras, prensas hidráulicas y dispositivos de soldaduras para rotar la pieza.

Es el grupo que menos partícipe se siente en cualquier nivel de decisión: micro, meso y macro y es el que suma mayor índice de no sindicalización. De hecho ningún encuestado manifiesta estar afiliado a la UOM. En este ítem algunos se explayan y plantean una frontal oposición al gremio metalúrgico y el deseo de incorporarse a SMATA. Casi todos los operarios son exzanello y en su dimensión histórico política "cooperativistas periféricos" Junto con los operarios de montaje son los que alcanzan el mayor porcentaje en las categorías más altas: oficial múltiple y oficial.

Montaje de tractores

Tiene una gran superficie cubierta y se maneja con puentes grúas para ir ensamblando los productos.

Benito Schnidrig, una figura emblemática de la fábrica y Nicoli, son los jefes del área. Benito cuenta

"Hay cosas que, equipos que antes costaban muchísimos para armarlos y ahora estos equipos es como "fijarlos con dos bulones" a chasis, y ya queda. La parte eléctrica, electrónica es rápida, fácil... Montar un tractor es mil veces más fácil que antes.

Un motor lo ponemos en 35 minutos. A veces cuesta más las ruedas. “- Y sobre los tractores nuevos en relación a los viejos dice “Esas cabinas que tenemos acá, son prácticamente como las de un auto. Es cierto que tenemos que mejorarlo, mejorar algunas cositas, pero se está trabajando en eso. El tractor se va a terminar como un coche...una de las cosas, realmente, necesarias hoy día es que el tractor sea súper silencioso...y bueno, que el ruido desaparezca. El ruido, en nuestra época era ensordecedor. Nos producía problemas de oído. Los elementos que van enganchados se manejan con teclitas y manijitas también”.[5]

En secciones auxiliares, más pequeñas, se ensambla la hidráulica, en otra la electricidad, más allá se arman los habitáculos. Existen también paños donde se guarda el stock de los productos comerciales: hidráulica, electricidad, motores.

Las grandes secciones de montaje son una para cada línea de producto: minibús , motoniveladora, tractores convencionales, asistidos y articulados. Para armar el tractor, se van colocando los elementos sobre el chasis: el motor, la transmisión, la cabina, la hidráulica, la electricidad. Al final las llantas y las ruedas. Se arman varios tractores al mismo tiempo, aunque cada uno se encuentre en distinta etapa. Día a día, el departamento de ventas deja una lista con los tractores que hay que entregar, donde figura incluso el nombre del cliente y las especificaciones.

Es el grupo más entusiasta en términos de participación y varios de ellos se sienten incluso incluidos en las decisiones “macro”, aunque no estuvieron a la lucha por la recuperación. Es que la mayoría son “exZanella no cooperativizados”. Junto con Corte y plegado alcanzan el mayor nivel en la escala UOM. Los encuestados están satisfechos con las condiciones laborales y con el trabajo. En cambio cortésmente se abstienen de opinar sobre la condición salarial. (gráficos 3.3 a 3.11).

Resultados de la encuesta según sector o área de trabajo

Gráfico 3.3

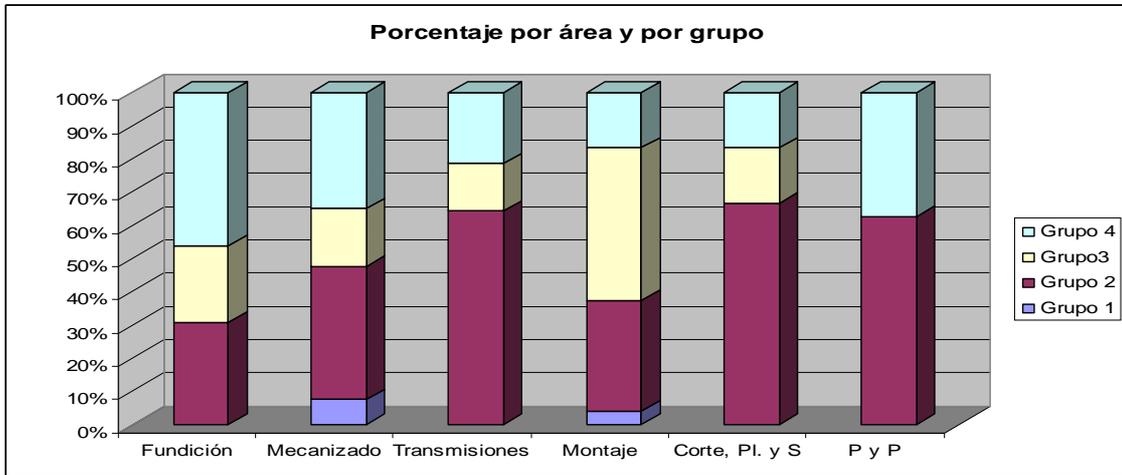


Gráfico 3.4

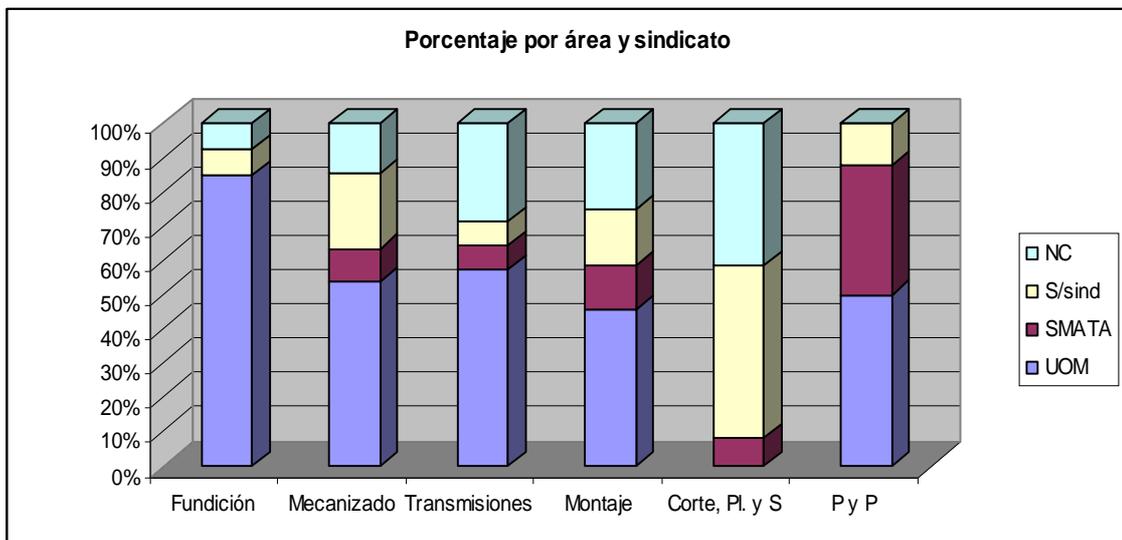
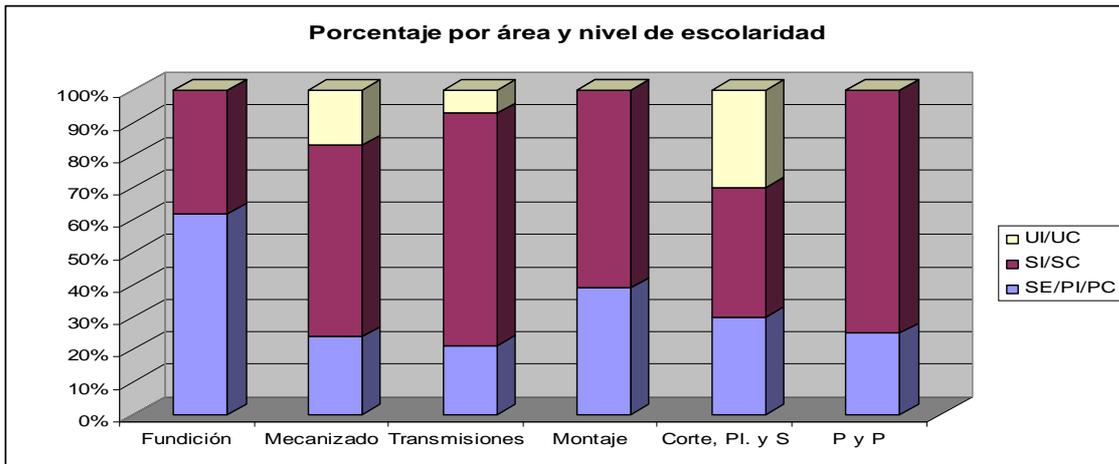
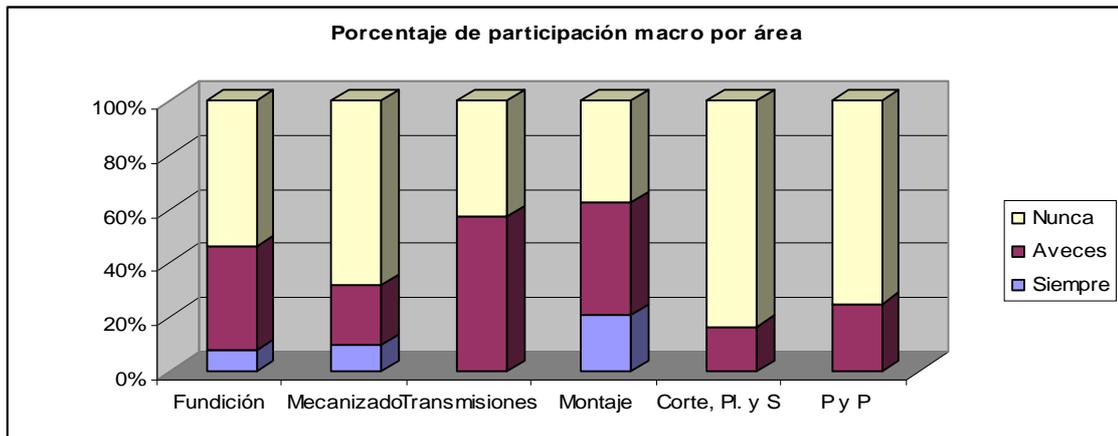


Gráfico 3.5



Univer: universitario completo o incompleto – Secundario: secundario completo e incompleto – Primario: primario completo e incompleto o sin estudios

Gráfico 3.6



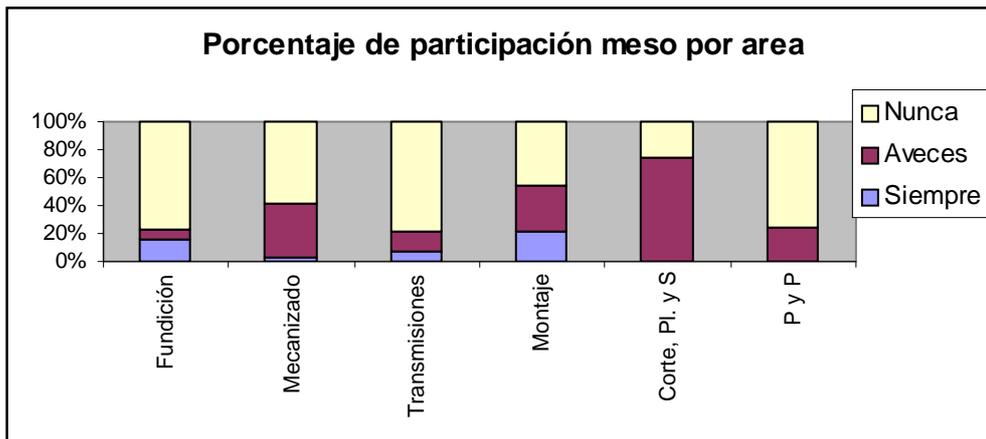


Gráfico 3.8

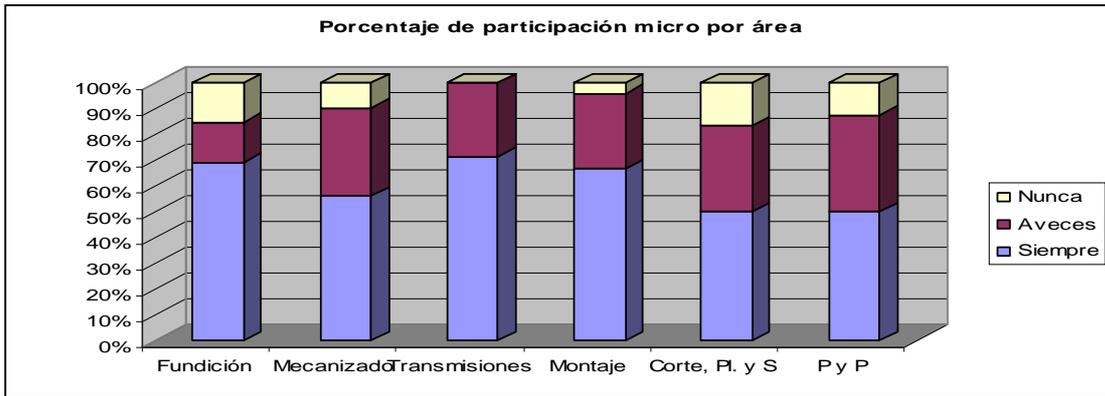


Gráfico 3.9

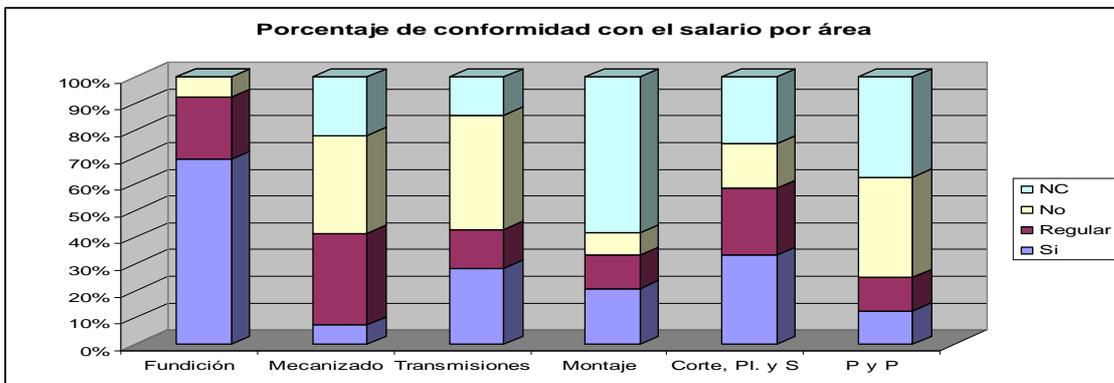


Gráfico 3.10

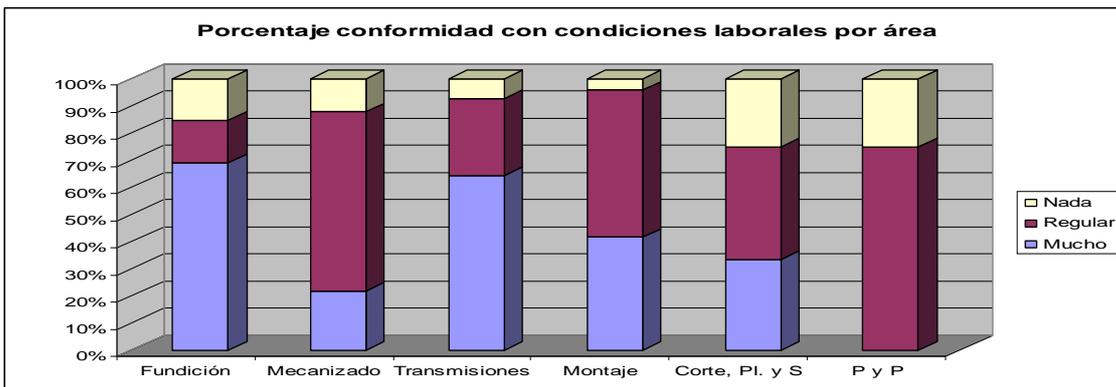
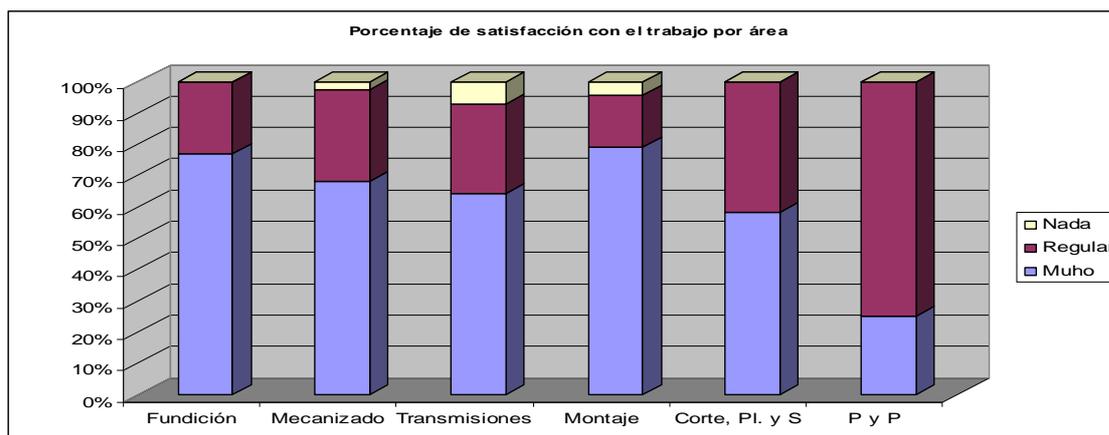


Gráfico 3.11



La dimensión histórico política

En un comentario casual deslizado en una conversación sobre el proceso productivo el gerente de producción nos da una clave interpretativa sobre esta dimensión “*están los que aguantaron la crisis, los meses sin cobrar; los que no aguantaron, se fueron y volvieron cuando renace la fábrica, y los nuevos. Los que aguantaron quieren ser más reconocidos*”. De allí que esta dimensión histórico política inscriba diferentes modos de percibir la vida fabril. Los gráficos 3-12 a 3-20 muestran los resultados del análisis por grupo. En el cuadro 3.4 mostramos los números de encuestados sobre los totales. No tenemos datos de cuantos trabajadores en total corresponden a los exZanello y a los jóvenes Pauny⁹⁸.

Cuadro 3.4

Encuestados según grupo (dimensión histórico política)

	Encuestados	Total	Porcentaje
Grupo 1 – Cooperativistas nucleares	5	10	50%
Grupo 2- Cooperativistas periféricos	53	168	32%
Grupo 3 – ExZanello no cooperativizados	30	s/d	---
Grupo 4. Jovenes Pauny	37	s/d	---
Total	125	324	37%

⁹⁸ Las diferencias en los números 125 encuestados por grupo y 121 por área se debe a que no se tienen en cuenta a quienes no contestan el ítem requerido, excepto en que el número sea significativo. La decisión se toma para no complicar la lectura.

a) los cooperativista nucleares, los 10 miembros formales de la cooperativa ocupan posiciones directivas⁹⁹: gerente de recursos humanos, subencargado de compras, encargado de la concesionaria de repuestos y la responsabilidad por el funcionamiento interno de la cooperativa. En las entrevistas manifiestan que tienen sus cargos a disposición para otra comisión directiva que los reemplace en una elección libre. Así lo expresa Mario Gastaldi, presidente

“...pero a su vez estos 168 [se refiere los trabajadores que firmaron un convenio privado pero siguen en relación de dependencia] tienen derecho. Como vamos a tener elecciones de acá a cuatro meses cualquiera de ellos, pasará a estar en el cargo que estamos nosotros hoy y nosotros pasaríamos a tener una relación de dependencia con Pauny, como están ellos en la actualidad, ese es el armado. Entonces nosotros 11 bregamos por el interés de los 168. Estos 11 formaríamos el consejo de administración de la cooperativa, 10 en la actualidad porque falleció uno.” [1]

Obviamente, aunque el número de encuestados es poco, porque es un grupo reducido, las respuestas sobre participación y conformidad son las esperables.

b) El *grupo cooperativista periférico* conformado justamente por 168 ex Zanello. Soportaron las faltas de pago, las suspensiones, los bolsones, participaron en las luchas. La edad promedio del grupo es de 42 años, la misma que el conjunto de los ex Zanello. También ostentan el mayor porcentaje de oficiales múltiples, la mayor categoría entre los metalúrgicos. Pese a sus evidentes competencias en el oficio, un 38% no ha pasado por la enseñanza secundaria, situación compartida con los cooperativistas nucleares y los exzanello no cooperatizados.

Conforme a las entrevistas, conversaciones informales y respuestas a las preguntas abiertas de la encuesta y dejando afuera la cuestión sindical que analizaremos luego, podemos dividir las aguas entre los que no se sienten partícipes de las decisiones generales de la cooperativa o de la empresa pero tampoco cuestionan las políticas aunque reclaman por los salarios y condiciones, los disconformes con la conducción y los que se sienten integrados y parte. Llamaremos respectivamente a los tres subgrupos *bienestaristas*, *cuestionadores e integrados*. Aunque cualquier cuantificación con los datos que contamos sería arbitraria y aventurada, demos por bueno sin embargo que predomina el grupo *bienestarista*, que por otra parte prevalece en todo el colectivo como anticipamos. Los otros dos distribuyen sus “simpatizantes” en forma pareja.

Los *bienestaristas* perciben que su inclusión tienen un carácter formal pero no les preocupa. Su objetivo es conservar la posición de trabajadores con derechos, deberes y potencial de resistencia. Cuando en la encuesta responden por los objetivos de la empresa hacen énfasis en la continuidad, “tener fuente de trabajo por muchos años”, “que no pase lo mismo que en Zanello”, es la típica respuesta. El perfil de la percepción sobre participación muestra el predominio de este grupo

⁹⁹ De los once originales, uno falleció.

Los segundos, cuestionadores, arrojan sus dardos sobre dos actores, separada o combinadamente según el caso: la conducción de la empresa y la de la cooperativa. En un extremo, unos pocos –diez - responden a la pregunta “¿Cuáles son los objetivos de la empresa?” con expresiones tales como “enriquecerse ellos y hambrearnos a nosotros”, “llenarse los bolsillos de plata”, “no invertir en equipos para que la empresa muera de a poco”. En una entrevista un trabajador comenta “Soy socio entre comillas porque hasta ahora no. No se sabe nada. Eso sí, en un principio firmamos ante un escribano como socios pero en este momento... figuramos pero no sabemos que punto va a llegar, entonces no se... lo que pasa es que hay muchos puntos de vista. Entonces se habló de cooperativa pero yo no se si de cooperativa hay algo, porque acá el esfuerzo que pusimos los empleados, cuando esto estaba en quiebra, en quilombo, todo lo pusimos verdaderamente los empleados, pero después a la hora de repartir la torta, no se”. La crítica central a la cooperativa es que los diez cooperativistas nucleares han mezclado el rol con los puestos de conducción de la empresa.

Por último están los *integrados* que se sienten identificados con el proceso, participan en asambleas, se informan y sienten tener algún grado de injerencia en las decisiones macro. A la pregunta abierta por los objetivos declaran “Ser número 1 en el mercado”, “Mejorar la calidad”, “Ser competitivo”, “Lograr la máxima rentabilidad para todos”.

En el próximo apartado, veremos algunos detalles de *la cuestión sindical*. Pero de acuerdo a la encuesta, el tema provoca descontento en todo el grupo de cooperativistas periféricos. En el gráfico 3.13 vemos una expresión de ello. Una buena cantidad *No contesta* (silencio significativo), otros se declaran sin sindicato y unos terceros responde a SMATA, aunque eso no es posible formalmente.

También es en este grupo se manifiesta la mayor insatisfacción con el salario, aunque encuentran aceptables las condiciones laborales y están satisfechos con su trabajo. La insatisfacción con la remuneración también es coherente con la pérdida del rubro antigüedad al ingresar a la nueva empresa. Pese a la buena categorización que tienen, los que han trabajado por muchos años, sienten que el 1% por año trabajado que corresponde a la antigüedad no vendría nada mal. Las indemnizaciones por despido se están pagando en cuotas y las cifras son motivo de queja.

c) El grupo de ex Zanello no integrado a la cooperativa conformado por quienes se fueron desgranando en tiempos de crisis, sin estar hasta el fin. Pauny los convocó, por su pericia y experiencia.

La distribución por categorías es casi igual al grupo de los *cooperativistas periféricos*. También son similares las distribuciones en el nivel de escolaridad alcanzada.

En cuanto a su percepción de participación en las decisiones macro de la empresa la respuesta es más positiva que para el grupo anterior como se puede ver en el gráfico 3.14

. En efecto, un 50% percibe que “siempre” o “a veces” participa en las decisiones generales de la empresa.

La cuestión sindical también es menos conflictiva. De los 30 encuestados 21 son afiliados a la UOM y sólo tres señalan SMATA.

Nuestra interpretación es que es un grupo *agradecido* por haber recuperado su trabajo. Aunque no fueron parte del “aguante”, los años de la crisis metalúrgica de Las Varillas, son recordados traumáticamente. Sobrevivieron como pudieron desarrollando estrategias variadas. Por eso son los más satisfechos con la remuneración, las condiciones laborales y el trabajo (exceptuando obviamente el grupo cooperativista nuclear), según se puede ver en gráficos 3.18, 3.19 y 3.20

d) El grupo de jóvenes Pauny, cuya edad promedio es algo menor a los 26 años, contrastando con los 42 de los otros tres grupos. Aspiran a que la empresa pague en tiempo y forma los salarios y brinde buenas condiciones laborales. No tienen interés en ser partícipe de decisiones de conducción y los éxitos o fracasos de la empresa importan ante todo por la continuidad de su fuente laboral. Son bienestaristas por tradición, aunque nacieron en tiempos neoliberales.

Así lo comenta Diego

“Y digamos que reuniones no hacen porque la empresa no puede pararse porque pierde mucho en tiempo y en producción entonces quizás una reunión podría ser decir bueno, después de las 7 de la tarde nos reunimos todos en tal lado pero después de la 7 yo te puedo asegurar que cuando agarran la moto o la bici no los para mas nadie.... La otra vez hubo una reunión que nos habló el director de la empresa y bueno habló un rato pero ya después se empezaron a sentir los ruidos de las motos y ya está, una vez que levantaron las barreras y sonó la sirena ya está.” [3]

La pregunta sobre la participación en las decisiones *macro* tiene una distribución similar a la de los cooperativistas periféricos. Es decir mayoritariamente se sienten ajenos a las decisiones, como indica el gráfico 3.15. Pero en las respuestas a las preguntas abiertas sobre el tema esgrimen un tipo de argumento diferentes al de los “cooperativistas periféricos”. Ellos separan claramente los roles de *ejecutor* y *decisor*. “Soy empleado”, “solo quiero trabajar y ganar lo que me corresponde”, “No me interesa” son algunas de las respuestas a las preguntas abiertas vinculadas a la participación. La percepción de *ajenidad* se extiende, más que en los otros grupos al nivel micro, del área y al de la cotidianidad laboral. (gráficos 3.16 y 3.17)

Un ingeniero joven, reniega de la falta de interés por el aprendizaje de las Normas de Calidad por parte de los jóvenes

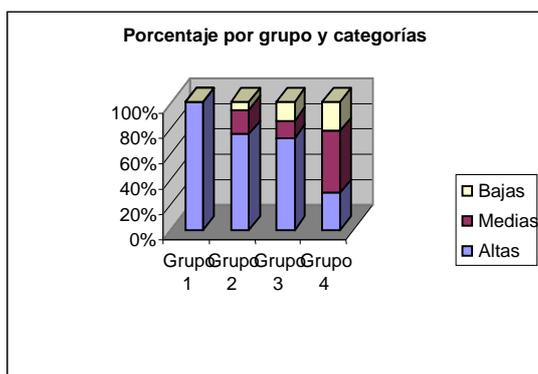
“ .. me gustaría que los chicos sepan algo mas de las normas de calidad, de las ISO, ..tienen muy, muy, poca idea de lo que es ... de lo que significa algo así y llegar a certificar y esas cosas... ... para mí o no les gusta el tema o no prestan atención, porque salen de acá y vas y les preguntás y siguen igual” . En cambio considera a los jóvenes menos resistentes al cambio “*la persona que viene de la antigua época tiene mucha experiencia y por ahí... se resiste un poco si vos le sacás lo que tiene diagramado en la cabeza que hizo siempre durante 20 años y por ahí es medio co-*

mo que hay que luchar un poco con eso. Y... la persona que es de ésta época tiene un poco menos de experiencia y por ahí si vos le cambiás un poco su rutina lo va a hacer, es más fácil que, que lo haga la otra persona” [12]

Gráficos para el análisis de la dimensión histórico política

Referencia: Grupo 1, cooperativistas nucleares – Grupo 2 – Cooperativista periférico – Grupo 3 – ex Zanello nocooperativizado – Grupo 4 – Joven Pauny

Gráfico 3.12



Referencias: Altas: Oicial multiple + Oficial – Medias: Operario especializado multiple+Operario especializado –Bajas: Medio oficial+Operario calificado+Operario – Mensualizado: Igeniero-Técnico

Gráfico 3.13

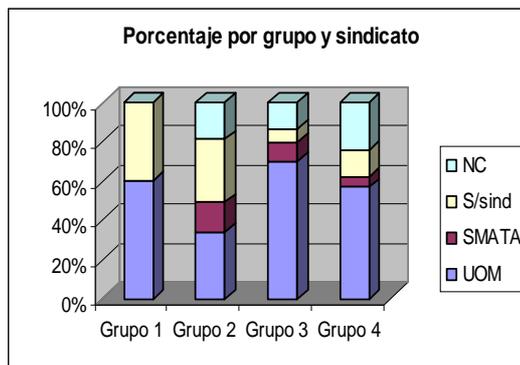
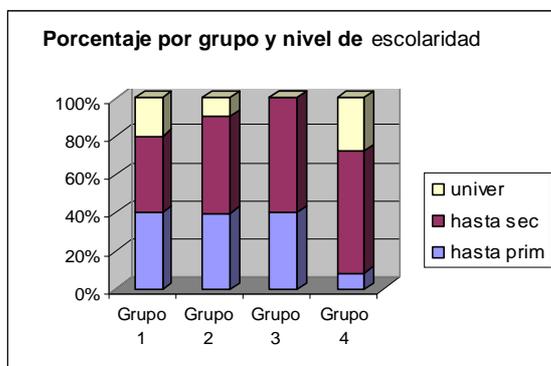


Gráfico 3.14



Univer: universitario completo o incompleto – Secundario: secundario completo e incompleto – Primario: primario completo e incompleto o sin estudios

Gráfico 3.15

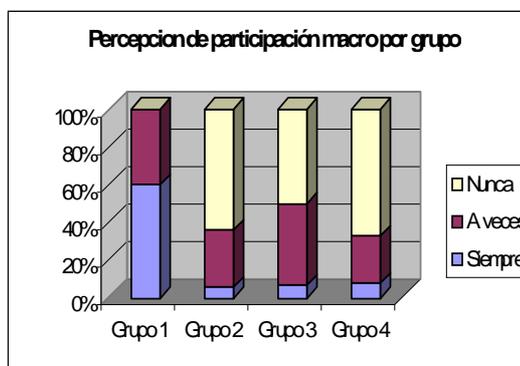


Gráfico 3.16

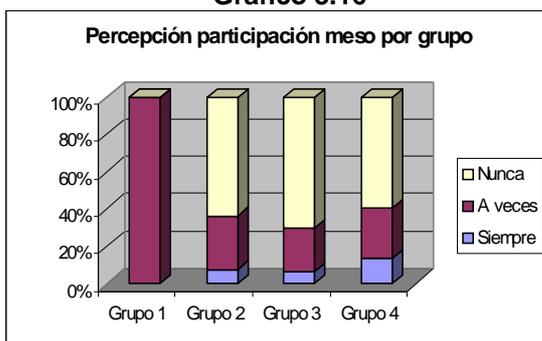


Gráfico 3.17

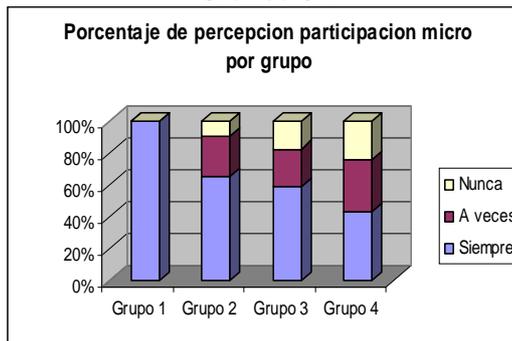


Gráfico 3.18

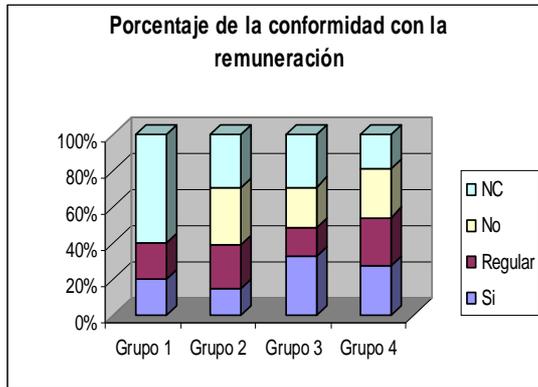


Gráfico 3.19

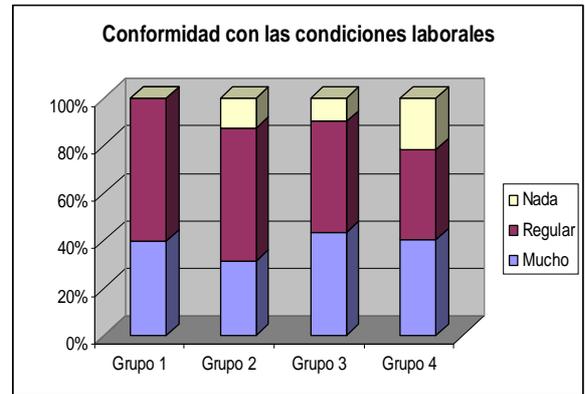
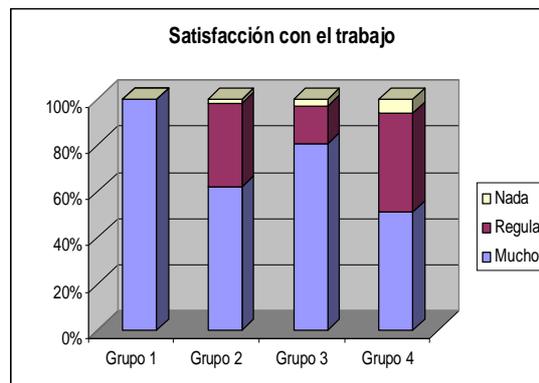


Gráfico 3.20



¿UOM o SMATA?

Conviene detenerse por un momento en un problema ríspido que atraviesa la relación al interior de todo el colectivo: la cuestión sindical. El debate es el histórico ¿UOM o SMA-TA?. El tema está más latente o más expreso en distintos momentos y en toda la industria metalmecánica de la provincia desde que nace la seccional de SMATA en Córdoba, en 1956. En la actualidad de Pauny, cierto resentimiento comienza cuando algunos operarios deciden tramitar los pedidos de reconocimiento de indemnización por la quiebra a través de SMATA. Los abogados de ese gremio hacen cálculos más abultados que los de UOM y el juez los reconoce. A partir de allí empieza un proceso de cooptación por parte de SMA-TA, con sentadas en la puerta de la fábrica incluidas para lograr reconocimiento. El secre-

tario de SMATA, Oscar Dragún, realiza en el 2004 una presentación con 219 fichas de afiliación a SMATA de trabajadores de Pauny y la solicitud de comenzar a discutir con la empresa el CCT (La Voz del Interior 7/042004). El asunto está en los tribunales laborales y presenta muchos ribetes. Desde que Pauny es declarada terminal automotriz para posibilitarle vender los minibús. hay mayores razones para incluirla dentro de SMATA. Los que propugnan sumarse a SMATA conocen buenas negociaciones que ha logrado este gremio en Córdoba y piensan que si la empresa es en parte de los trabajadores, en Pauny también deben mejorar salarios y condiciones. SMATA cerró en el 2006 la negociación con Renault, con un piso básico de 2560\$ mensuales. Un trabajador de la planta de transmisiones de Volkswagen en Córdoba, orilla a fines del 2007 los 2800\$ de bolsillo, muy por encima de los salarios base de los metalúrgicos que negocian *en bloque*. Según el diario *La mañana de Córdoba*, en la última elección de delegados gremiales los trabajadores de Pauny no votaron en señal de protesta por la situación (7/04/2007). El problema de Pauny no es aislado. Hay por lo menos veinte empresas en Córdoba, cuyos trabajadores reclaman pasar de la UOM a SMATA. Pero en Pauny eso representa un problema serio. La conexión entre la UOM y la Cooperativa no es un secreto para nadie desde su origen a partir de un grupo de delegados gremiales.

Las luchas y la cooperativa

Los largos meses sin cobrar desde el 98 hasta el 2002, los bolsones, la olla popular, la represión en la ruta, inscriben huellas profundas en el colectivo y en las biografías individuales. Vale la pena entonces realizar nuestra última incursión en la encuesta con el análisis de la participación en la lucha según las dos variables: el área y dimensión históricopolítica. Hay coherencia entre la participación de fundición con el nivel de su integración y satisfacción en el contexto de mejora de ambiente laboral que mencionamos. Paradójicamente, la escasa participación en la lucha de "Montaje" también es consistente con un alto grado de integración, según señalamos antes.

Gráfico 3.21

Participación en la lucha por área

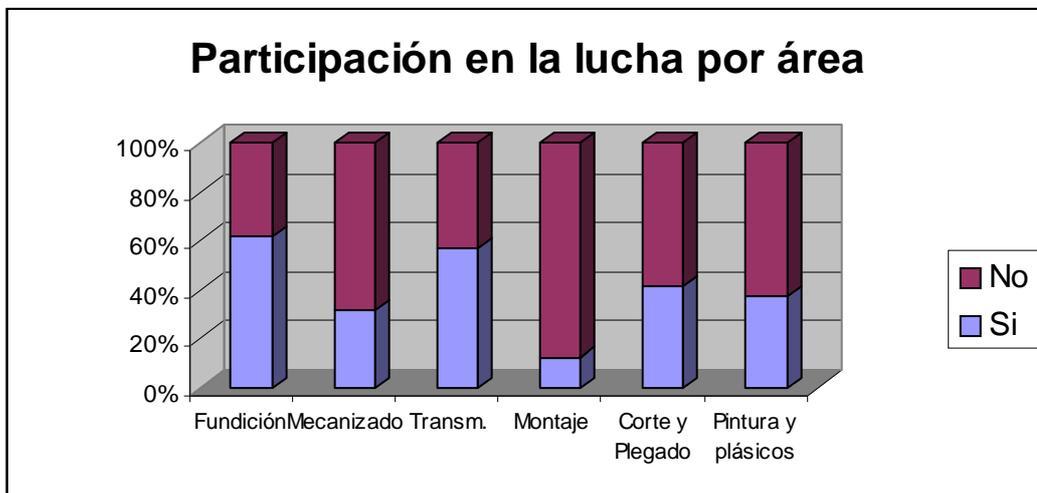
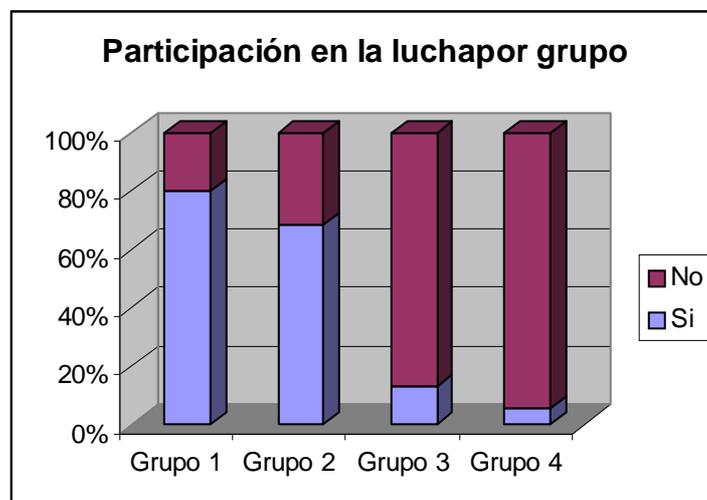


Gráfico 3.22

Participación en la lucha por grupo histórico político



Obviamente, los que llevan adelante el proceso de lucha son los cooperativistas nucleares o periféricos. Ellos ingresaron a la fábrica a mediados del '80, es decir tienen casi 20 años de antigüedad cuando la recuperación. La mayoría de los 46 encuestados que responde que sí participó en la lucha (un 36% del total), incluye algún comentario sobre el "Cómo" El abanico de respuestas se extiende desde "cortando la ruta y tirando ladrillos" hasta "apoyando en las reuniones y gestiones" o "aportando mis conocimientos para que arrancara la empresa".

Los que lucharon y se ganaron con ello el derecho a integrar la cooperativa y ser en parte dueños de la fábrica, tienen miradas diferentes sobre la cooperativa.

Aunque el órgano máximo de la Cooperativa es la Asamblea estas no son muy frecuentes. Hay quejas acerca de ello en varias encuestas y testimonios.

En la Asamblea el tema principal de debate es el de los resultados económicos. El contador de la cooperativa revisa los números de la SA e informa a los socios sobre la marcha de la empresa. Otras discusiones giran alrededor del problema sindical, de la prevención del "robo hormiga" y del control del tiempo. Cada uno de estos temas genera líneas de fuerza y posicionamientos diversos en tensión y complemento con la micropolítica al interior de cada sector y en la relación con la dirección de la empresa.¹⁰⁰

Cerramos el capítulo con el significado que la lucha y el trabajo tienen para un trabajador de transmisiones.

"Yo entré en el año 80 con Zanella hasta el 2001 y después cerró, primero trabajábamos algunos sin sueldo casi un año y después cerró del todo, se fue a la quiebra. Y cuando abrieron a los que llamaron fue a los más viejos, digamos, y los que lo armamos digamos, fuimos nosotros pero después entró esta firma y andan muy bien. Ventas hay....Yo estuve en todas, en los cortes de ruta y cuando vino la policía de Córdoba y nos pegaron, yo estuve en todas... yo quería trabajo porque hay que laburar así que participé en todo. El trabajo es todo, porque si no laburás no comés y no llevás plata a tu casa y tu señora te reta, (aunque igual me reta siempre) , yo tengo toda una vida acá dentro. Cuando cerró la fábrica nos quedamos en la calle y yo tengo una hija que estaba estudiando en Córdoba y allá del uno al cinco había que pagar la pieza, sino a la calle, así que bueno..., con mi señora nos la rebuscábamos. .Ahora ella ya es contadora. Así que para mí el laburo es un mal necesario"[15].

¹⁰⁰ Intentamos asistir a algunas, pero no se pudo, por motivos diversos. Con el ambiente enrarecido por el conflicto UOM o SMATA que vemos después, no se quiso abrir la discusión interna otros observadores. No desarrollaremos, pues, el asunto.

4 CONCLUSIONES



"He arribado al fin de mi noticia, no de nuestra cavilación"

Jorge Luis Borges - *La perpetua carrera de Aquiles y la tortuga*

Conclusiones

Centramos las conclusiones en tres asuntos que han sido particularmente refractarios a su resolución teórica / empírica a lo largo del trabajo y que quedan como asignaturas pendientes.

Constructivismo-innovacionismo y teoría crítica

En el capítulo teórico dijimos que la perspectiva constructivista-innovacionista sería tomada como una mirada en tensión con la otra, crítica. Intentaríamos también una triangulación teórica para dar cuenta de los procesos tecnológicos.

Repasemos al final del recorrido, como ha resultado el manejo de esta tensión y la triangulación.

Hemos procurado interpretar las relaciones entre *las tecnologías, las instituciones, las políticas, las racionalidades y la forma de constitución ideológica de los actores* en distintos momentos históricos para describir la *dinámica* y la *trayectoria* sociotécnica de la fábrica de Las Varillas. Utilizamos el régimen de acumulación como marco de referencia para que el conjunto de elementos heterogéneos enumerados adquiera coherencia de un patrón interpretativo. Argumentamos sobre el por qué de esa opción teórica a partir de la intención de producir una lectura *crítica* de la lógica sociotécnica. Si el régimen de acumulación describe como se efectiviza la lógica del capital en un período histórico, es éste el terreno en donde se instituyen y se reconstituyen las dinámicas productivas de la maquinaria agrícola por ejemplo. Nuestro relato intentó enlazar la historia de la empresa con la de los regímenes de acumulación, descritos en clave gramsciana.

Paralelamente intentamos seguir la recomendación de SCOT mostrando cómo la sociedad está inmersa en las tecnologías que en definitiva son conglomerados complejos de relaciones sociales. Sin embargo la “sociedad” no es cualquier sociedad para nosotros. De este modo intentamos anclar ese enfoque sobre las tecnologías en la lógica del capital, el “universal concreto de nuestro tiempo”, repitiendo una vez más a Žižek, con lo que nos acercamos a la teoría crítica de la tecnología.

La puesta en marcha y la desactivación de la producción de motores Zanello, el esfuerzo por el dominio de la transmisión, la elección del rango de las potencias mediana-altas, el énfasis en el mecanizado, los capataces y los relojes, las acciones colectivas y las rebeldías individuales emergen de un entramado cuyas reglas no obedecen a la pura contingencia ni a la pura necesidad. Así sucede con el qué y el cómo producir.

Respecto al qué: los tractores de Pauny hoy, se insertan en el modelo productivo del agro cuyos puntos nodales son soja de semilla transgénica, siembra directa, extensión de

la frontera agrícola, concentración de la tierra, uso de agroquímicos, tercerización de la labor de cosecha y pulverización, etc.

Sobre el cómo: además de competir en el mercado, también es una exigencia de supervivencia que el proceso productivo sea capaz de crear plusvalía. Para ello es preciso el disciplinamiento y la organización de trabajo adecuada para incrementar su extracción. El cambio principal de Zanello a Pauny en la organización del proceso productivo es el tránsito que llamamos de del control cuerpo a cuerpo al de la racionalización burocrática que formaliza procedimientos de control y normas de producción para mejorar la competitividad. La *gestión de la calidad* que impregna esta *racionalización* son procesos sociales que conectan la fábrica al modelo de acumulación.

Sinteticemos:

- a) El límite a la contingencia en las configuraciones tecnológicas reside principalmente en el modo en que se despliega la lógica del capital.
- b) la competitividad que orienta la innovación es ella misma una construcción social “sesgada” por la propia dinámica global del capitalismo.

Una objeción se nos presenta. Planteado en estos términos ya no se trata de una tensión entre dos polos teóricos – la innovación y la crítica -, ni de una triangulación sino de un *metarrelato* donde desde la crítica se intentan dar claves para la interpretación de la dinámica sociotécnica pero también del propio constructivismo-innovacionismo.

Para lo cual no tenemos respuesta.

El problema de la gestión democrática de la producción

Cuando abordamos el tema de la recuperación de la fábrica y el carácter de los cambios, el problema de la gestión democrática de la producción, definida según los criterios de Bayat, y sus *por qué- no* en Pauny se presenta reiteradamente.

Hay, desde luego, una discusión teórica en la literatura sobre las ERT sobre si es posible sostener en el tiempo una gestión democrática.

En una tesis doctoral sobre la economía social de Brasil, Faría (2005) propone dos lecturas marco sobre los procesos autogestionarios, que parecen representativas de un buen número de autores sobre el tema¹⁰¹. Parece pertinente para el curso de nuestra argumentación, esbozar brevemente esas dos líneas.

La primera es la de Paul Singer, quien considera que un pilar para la transformación social es el cooperativismo, junto con la democracia política y el movimiento obrero, al que

¹⁰¹ En verdad, el tema de la economía social es difuso y es apropiado de diversas maneras. En general, los duros ajustes neoliberales se acompañan de arengas y “microcréditos” para emprendimientos autogestivos para algunos pocos de los miles de excluidos. Nos referiremos acá solo a los autores críticos que no se preguntan si la economía social puede ser una herramienta de transformación.

se agregan también los movimientos sociales índole distinta: campesinos, desocupados, feministas.

Para él, las cooperativas constituyen brechas en la economía capitalista donde el obrero colectivo y el empresario colectivo se fusionan. La ES según Singer es

“una economía donde no hay capitalistas, solo hay trabajadores y donde los trabajadores asociados son sus empresarios, y el trabajador es al mismo tiempo un obrero colectivo y un empresario colectivo que consigue, de una manera democrática, gestionar sus unidades productivas, permitir que ellas se amplíen, progresen, crezcan y proporciones resultados económicos algunas veces bastante buenos, otras no tan buenos y cierran como cualquier otra empresa”¹⁰².

Puesta así la cuestión, surge la pregunta de cómo se coloca la cooperativa en un lugar antagónico al capital, si ella misma va a lidiar como empresa capitalista en el ámbito de la circulación, en el mercado. Por eso Singer considera que el cooperativismo tiene que aliarse con otros dos pilares de la transformación: la democracia política y el movimiento obrero. En cada ámbito por separado y en los tres en conjunto, se deben desarrollar estrategias, para desarrollar una especie de guerra de posiciones que va minando las estructuras del capital. La construcción de redes de esta economía alternativa, permitiría que también en el ámbito de la circulación, del mercado, se modifiquen las reglas de juego y se consoliden instituciones que coexistan con las propias del capitalismo.

La segunda posición, es la de Joao Bernardo. Conforme a su argumentación basada en el modelo de plusvalía, cuando se instauran nuevas relaciones de trabajo – la gestión democrática de la producción - resultan ser efímeras. Según el autor, la reorganización autogestiva para profundizarse requiere redefinir no sólo la organización del trabajo, sino también la *tecnología*, los *productos*, el *destinatario de lo producido* y en general el *sentido de la producción*. Esto es, exige redefinir la *productividad*, que no es una variable neutra sino portadora de valores. El qué, cómo, para quien y para que son los elementos que conforman la productividad. Aunque se reestructure el proceso productivo en términos democráticos siempre se estará imbricado en cadenas de valor regidas por otras reglas. La redefinición de productividad no puede aislarse en una empresa de la definición general impuesta por el sistema, porque entonces no podrá subsistir en el mercado. Bernardo afirma, al contrario de Singer, que el sistema terminará minando las empresas autogestivas por imposición de los productos, las tecnologías y las pautas de consumo. En la economía de los conflictos sociales, estas formas que surgen como antagónicas, son cooptadas y apropiadas por el capital para discernir estrategias nuevas en su interminable exacción de plusvalía. Las innovaciones organizativas del posfordismo pueden ser leídas con esta clave. Esto no implica pesimismo o indiferencia frente a las experiencias autogestivas. Son aprendizajes que plantan semillas en la memoria histórica y construyen reflexiones

¹⁰² Citado de Faria (2005) pp 134

colectivas de cara a una transformación social que tiene un rostro y caminos inciertos, pero que incluyen algún grado de generalización de estos emprendimientos y sus redes.

Sería interesante conocer un balance sobre las ERT argentinas a los cinco años que el proceso hiciera eclosión, discernir si se sostuvo la práctica autogestionaria o si sufrió el desgaste y la cooptación de las reglas del sistema.

Pero el caso es que en Pauny, lo advertimos ya en la investigación exploratoria, la gestión democrática de la producción, no figuró ni figura en la agenda de ningún actor relevante. Hemos insistido en los condicionamientos históricos, políticos y productivos para esta ausencia.

Al final de la investigación parece interesante dar otra una vuelta de tuerca a esta imposibilidad. Los trabajadores no están dispuestos a fusionar el obrero colectivo con el empresario colectivo como lo sugiere Singer. Se trata de sostener la condición obrera, tal como es entendida por el discurso populista tradicional y bienestarista: no antagónica con el capital, sino complementaria y diversa. La resistencia individual o colectiva, es activa y persistente, pero no pretende atravesar el Rubicón de la reestructuración productiva hacia la gestión democrática. Hemos sostenido que esta concepción que impregna la cultura obrera, permite resguardar un “potencial cuestionador”. Agreguemos que este potencial se hace acto, en muchas ocasiones. Las disputas por los montos indemnizatorios de la quiebra, la aparición de SMATA en escena y las batallas cotidianas por la seguridad, la exigencia por la ropa de trabajo, la ventilación dan cuenta de ello.

Pero la manera en que se planteó la distribución del empleo con un núcleo cooperativista y una periferia legitimada para acceder al núcleo, más un tercer anillo de exzanello y un cuarto todavía de jóvenes trabajadores pone otras preguntas en el tapete. ¿El papel en la gestión del núcleo lo *separa*. de sus compañeros? ¿Se realiza la fusión entre trabajador y empresario en un núcleo reducido? La posición de la cooperativa como gerenciadora de Recursos Humanos agrega interrogantes. Desde una postura crítica el puesto de recursista humano es portador de la doble estrategia coacción / consentimiento. ¿Se atenúa o se hace ambivalente este rol por estar en manos de la cooperativa? Entre las alternativas posibles-pensables ¿podría reorientarse la cooperativa y generar un “contrapoder” no atado a la gestión?.

No tenemos respuestas tampoco a estos interrogantes.

La AST y los ingenieros

En este marco ¿tiene sentido para este caso concreto la pregunta por los alcances de la AST? ¿Se puede determinar hasta qué punto los trabajadores de Pauny “modifican el código técnico y producen otros”?.

Una vez más, quizás es una discusión no pertinente para un colectivo que no se propone la gestión democrática de la producción. Pero justamente por esa posición “de frontera” en el abanico de ERT, nos habilita para un ejercicio argumentativo algo diferente. Diferencia que estriba en que no se trata de ver cuanto se acerca o se aleja la práctica productiva y tecnológica del “tipo ideal” contenido en el discurso de las Empresas Recuperadas, sino más bien en “que pasaría si... “ese hubiera sido el discurso. Pero antes unas palabras más sobre el concepto de AST que rozamos en el primer capítulo.

Nos parece que la propuesta de Feenberg, que la categoría de AST procura hacer operativa, es semejante a la de Singer. Democratizar las prácticas tecnológicas en la producción permitiría implantes socialistas en el capitalismo que definan productos y procesos con códigos técnicos alternativos a los impuestos. Son parte de la disputa por el “sentido”, por las significaciones sociales .

Por el contrario, en la perspectiva de Joao Bernardo la tecnología existente, global, es uno de los límites para la sustentabilidad de los proyectos de gestión productiva democrática porque en las cadenas de valor extensas una tecnología no consistente con la lógica general es marginal y no puede articularse en sistemas más generales.

Henrique Novaes (2005), realiza un interesante trabajo comparativo sobre los aspectos sociotécnicos de ERT en Brasil Uruguay y Argentina utilizando la categoría de AST e incluyendo un gradiente de “modalidades” que va desde cambios organizacionales hacia la apropiación tecnológica y la reconstrucción del código técnico. Los “grupos relevantes” en esta lectura son los trabajadores. Sus conclusiones no son muy alentadoras respecto al grado en que las ERT avanzan en AST. Desde su construcción teórica el problema radica en gran parte en el insuficiente compromiso de los ingenieros y su concepción neutralista, instrumentalista, “fetichista” de la técnica. Es también la perspectiva de Renato Dagnino, Para ellos la escasa capacidad de producción “comprometida” en cualquier campo del conocimiento¹⁰³ es una clave muy importante, sino la principal para explicar el alcance limitado de las experiencias autogestionarias. La apelación es ética, un llamado al compromiso. En el campo de las ingenierías, la propuesta es formar profesionales que abandonen las posturas neutralistas y que se sumen a crear códigos técnicos nuevos, “adecuados”. (Dagnino: 2006). Por supuesto que compartimos la apelación a conformar otra ciencia, una “ciencia recuperada” en palabras de Pablo Levin. Pero tenemos dos tipos de objeciones.

La primera radica en cierta unilateralidad de un enfoque que enfatiza en la consideración de la neutralidad tecnológica como obstáculo. Observemos en primer lugar que la suposición de que la tecnología es neutral y orientada sólo por la eficiencia es parte de las prácticas hegemónicas, de la construcción de “consenso”, que incluye a un tejido mu-

¹⁰³ Usamos comprometida en lugar de crítica por el uso específico que hemos dado a “crítica” en este trabajo

cho más extenso que la formación técnica. En segundo lugar, las “tecnologías blandas” - el management, los recursos humanos, etc - no se declaran neutrales y adoptan sin dudarlo la perspectiva del capital. Incluso, las perspectivas innovacionistas, que insisten en la no neutralidad tecnológica, no problematizan el conflicto entre capital y trabajo. Se podría argumentar que un ingeniero de las ERT no sólo debe asumir que la tecnología no es neutral sino procurar orientarla decididamente hacia la democratización, ponerse del lado de los trabajadores. Pero esto quizá tiene más que ver con una convicción política más general que por una discusión específica sobre la tecnología. El asunto, nos parece, hay que enriquecerlo con la “pista Gramsci” y su categoría de *intelectual orgánico*.

La segunda objeción es el diagnóstico de que la debilidad de propuestas autogestionarias radique en el descompromiso ingenieril. La pregunta es si se pueden pensar “tecnologías adecuadas” limitadas a una sola fábrica o a una sola tecnología. Y si los ingenieros pueden hacer algo al respecto. Trataremos de precisar algo más estas ideas con un ejercicio de contrafácticos.

Supongamos que Pauny tiene una historia política similar a la de Zanón, que los trabajadores asumen en plenitud la conducción de la ERT y hay un clima de rebeldía en Las Varillas propicio para experimentar otras formas de socialidad. En ese escenario los trabajadores podrían tratar de responder a las preguntas qué, cómo, para quién y por qué producir de un modo nuevo. Es decir se podría reformular el modelo de *productividad* vigente.

Imaginemos otros qué y para quién. El tractor, para el modelo sojero, desmontador y concentrador debería ser descartado, así como los pools de siembra, los grandes contratistas. ¿Se podría explorar un conjunto de instrumentos de labranza adecuados a las propiedades comunales de los productores caprinos del NO cordobés, siempre amenazados por la expulsión? ¿o para el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero o de Formosa? ¿o insumos para otras ERT u otros emprendimientos solidarios? La lista de productos que responden a qué producir y para quién puede ser tan extensa como la de demandas de una sociedad con un 25% de población bajo la línea de pobreza. El abanico se amplía si se piensa en términos latinoamericanos. La industria metalmecánica tiene la ventaja de su flexibilidad. Se podrían diseñar “códigos técnicos” que respeten la cultura y el ambiente al tiempo que mejoran las condiciones de vida. ¿Se podría esperar que los técnicos e ingenieros de Pauny se sumaran a esta propuesta de democratización que incluye la tecnología? Si las condiciones salariales son buenas y el trabajo interesante... ¿por qué no? ¹⁰⁴. Pero debería haber un clima que disponga a tal cosa.... y esa no es una responsabilidad de los ingenieros, sino del colectivo y más ampliamente, del “horizonte cultural” ¿Podría cambiar la organización del trabajo, el cómo? Sin duda. Se podrían intentar un cúmulo de cambios acordes con la nueva socialidad.: desde la disposición en el espacio, la circula-

¹⁰⁴ Se podría cambiar el cronograma de los cursos de normas ISO por uno sobre “teoría crítica de la tecnología”

ción de información, la socialización del conocimiento de las máquinas y su manejo para poder rotar puestos.... Y ¿por qué no? se puede replantear el diseño de las máquinas herramientas acorde a la propuesta. Para responder al ¿para qué? se debería deliberar sobre condiciones de trabajo, remuneraciones y que hacer con los excedentes. Pero la clave de todo sería la toma de decisiones colectiva y democrática sobre los lineamientos de la fábrica . ¿Sería sustentable una propuesta así? Sólo si existiera además de la voluntad política del colectivo un contexto favorable a este giro. Nuestros supuestos deberían incluir redes mucho más fuertes y duraderas de política contestaria. En verdad, se debería desmontar el modelo tecnoproductivo agrícola como está planteado (y plantado). Podemos imaginar, además y no es necesario enumerarlas, una veintena de razones por las que el Estado no podría estar ausente, como parte de un contexto favorable a potenciar esta gestión democrática de la producción¹⁰⁵.

Pero como esas condiciones no están dadas se podría intentar una propuesta más modesta: olvidar el qué y el para quién para concentrarse en el cómo y en el para qué. Se sigue produciendo tractores para el modelo. Los contratistas y grandes productores son los clientes pero están en el ámbito de la circulación. En cambio, en el ámbito de la producción se podría reorganizar la fábrica democráticamente, crear mecanismos deliberativos, utilizar los excedentes para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores e incluso estimular a nuevas cooperativas, producir otros modelos de salud y de educación en Las Varillas....En síntesis, implementar una socialidad orientada por la solidaridad. El recorrido sobre la complejidad del proceso productivo también nos indica las dificultades de un modelo organizativo de este tipo. ¿se puede prescindir del disciplinamiento? Para sostener una empresa en el contexto capitalista es menester producir plusvalía, aunque ésta revierta a los propios productores y su emprendimiento. Para extraer plusvalía el disciplinamiento es una condición. Pero puede estar atenuado, diluido por los procesos democráticos que suceden en la fábrica o más aún, autogestionado, asumido colectivamente ¿Es compatible el disciplinamiento con autogestión y autonomía? Esto es ¿es posible la autodisciplina?. Como el perro que se muerde la cola, volvemos al problema de la fusión del empresario y del trabajador. Hemos planteado distintas posiciones teóricas sobre el asunto y la necesidad de realizar un balance del desarrollo de la última “oleada” ERT en América Latina. Sugerimos además, que en tal balance se plantee la siguiente hipótesis: en el contexto capitalista hay organizaciones productivas donde la compatibilidad entre autonomía y disciplinamiento es más dificultosa que en otras. Es el caso de la industria del tractor. Su complejidad y la modalidad de su proceso productivo es nuestro principal argumento, discutible por cierto, a favor de esta sugerencia y se puede resumir así: La gran cantidad de procesos y de piezas implicados en el tractor, hace que la *dinámica productiva*

¹⁰⁵ Lebowitz (2005) argumenta con mucha claridad sobre el papel del Estado en gestión democrática

de su industria tenga infinidad de conexiones adentro y hacia fuera de la fábrica. De algún modo, es más permeable o vulnerable que otros procesos productivos a la matriz económica e institucional en que se inserta y para sostenerse requiere engarzarse mejor en esa matriz.

Pero el asunto va más allá de las ERT. Pareciera que el hilo argumentativo nos lleva a postular el escepticismo de Bernardo con respecto a las transformaciones parciales. Creemos que su reflexión representa un “límite” formal, pero puede ser historizada, matizada. Es decir, que es posible avanzar con tecnologías democráticas, pero no en cualesquiera condiciones. Tal vez, el frágil equilibrio entre la inmersión en las reglas de la competencia y la gestión democrática se puede sostener sólo en un **contexto transformador, esto es**, mientras se desarrolla favorablemente una “guerra de posiciones” por otra hegemonía, por otro consenso sobre la visión del mundo¹⁰⁶.

Córdoba, diciembre del 2007

¹⁰⁶ Quizá el “giro” del propio Gramsci desde los Consejos obreros de Turín hacia la idea de hegemonía tiene esta impronta.

Bibliografía citada

- AGLIETA, MICHEL; *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo XXI, México, 1986
- ANDERSON, PERRY *Tras las huellas del materialismo histórico*, Siglo XXI, Barcelona, 1986
- ANGUEIRA MARÍA DEL CARMEN; TONINI ALICIA DEL CARMEN, *Capitalismo de Estado (1927 - 1956)*, Centro Editor de América latina, Buenos Aires, 1986
- ANTUNES, RICARDO, *¿Adiós al trabajo?*, Buenos Aires, Herramienta, 1999
- ANTUNES, RICARDO, *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Herramienta, 2005
- ARNAL ATARES, PEDRO Y LAGUNA BLANCA, ANTONIO, *Tractores y motores agrícolas*, España, Ministerio de agricultura, pesca y alimentación y Ediciones Mundi Prensa, 2000
- AROCENA, RODRIGO, *Problemas del desarrollo en América latina*, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, 2001
- ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS DE TRACTORES (AFAT), *Estadísticas de la industria del tractor*, Buenos Aires, AFAT, (1978-2007)
- ÁVILA, JULIA DEL VALLE, *Sistema de gestión de la calidad de una empresa recuperada*, Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba
- BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. "Zanello: la potencia sobre ruedas, Septiembre de 1987". Serie "Testimonios".
- BARBOZA PEREZ, MARIBEL, "De actores cooptados a actores suprimidos: Desde Burawoy a la teoría crítica de la gerencia", en *Revista venezolana de gerencia*, enero 2007, vol. 12, no. 37, p. 50-65, Venezuela, Revista venezolana de gerencia, 2007
- BARUJ, G., GIUDICATTI, M., VISMARA, F., PORTA, F., *Situación productiva y gestión del cambio técnico en la industria argentina de maquinaria agrícola*, (http://www.observatorio.secyt.gov.ar/docs/sist/modulo_A_anexo_4.pdf)
- BASUALDO, EDUARDO M, *Estudios de historia económica argentina: desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina, 2006
- BASUALDO, EDUARDO, "Notas sobre la burguesía nacional, el capital extranjero y la oligarquía pampeana", en *Rev. Realidad Económica*, nº 201, Buenos Aires, 2004
- BASUALDO, EDUARDO. *Concepto de patrón o régimen de acumulación y conformación estructural de la economía*. Documento N° 1, Maestría en Economía Política, Área de Economía y Tecnología FLACSO-Argentina, 2007.
- BAYAT, ASSAF, *Work, politics and power*, London, Monthly Review Press, 1991
- BERNARDO, JOÃO, *Economía nos conflitos sociais*, São Paulo, Cortéz, 1991
- BIJKER, WIEBE E., *Of bicycles, bakelites, and bulbs: toward a theory of sociotechnical change*, London, MIT Press, 1995
- BONNET, ALBERTO, HOLLOWAY, JOHN Y TISCHLER, SERGIO. *Marxismo abierto. Una visión europea y latinoamericana*. Ed. Herramienta, México, 2005
- BOSCHERINI, YOGUE *El desarrollo de las capacidades de las firmas y el rol del sistema territorial*, Instituto de la Industria, www.iitec.ungs.edu.ar, 1999
- BOYER, ROBERT; FREYSSINET MICHEL *Los modelos productivos*, Buenos Aires, Lumen-Humanitas, 2001
- BOWLES, SAM Y EDWARDS RICHARD, "Introducción a la Economía Política: competencia, autoritarismo y cambio en las economías capitalistas", Madrid, Alianza Universidad, 1990
- BRAGACHINI, MARIO, "Innovaciones tecnológicas previsibles" en *Mecanización agrícola en Argentina, presente y futuro*, Córdoba, INTA EEA Manfredi, 2006 (www.agriculturadeprecision.org)
- BRAGACHINI, MARIO, *Mercado de maquinaria agrícola 2004-tendencias 2005* INTA EEA Manfredi, 2005 (www.agriculturadeprecision.org)
- BRAVERMAN, HARRY, *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo, 1984
- BRENNAN, JAMES, *El cordobazo: las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*, Buenos Aires, Sudamericana, 1994
- BUFFA, A; PENSA, D. Y ROITMAN S, "Empresas Recuperadas para el trabajo en Córdoba: un estudio comparativo" en "Factorys takesovers in Argentina", Córdoba, Inter-

- national Institute of Social History, 2005
(http://www.iisg.nl/labouragain/documents/buffa_pensa_roitman.pdf)
- BURAWOY, MICHEL *Manufacturing consent –changes on the labour capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 1979
 - CAFFARATTI, JULIETA, “*Empresas recuperadas: Pauny S.A. (Ex Zanello), estudio del caso*”, en VUOTTO M. Y CRONAN, G. (Editores) *Revista de la cooperación nacional*, Vol. 37 N° 1/2004 (Versión en español), Buenos Aires, 2004
 - CAFFARATTI, JULIETA, “*Pauny S.A: Cooperativa de trabajo y cogestión*” en 7º Congreso nacional de estudios del trabajo, Buenos Aires, Centro cultural de la cooperación, 2005
 - CASTAGNO A. Y CHUDNOVSKY D. “*Sector de la maquinaria agrícola. Estudio 1. EG 33, 5.*” Ministerio de Economía de la nación (www.mecon.gov.ar)
 - CASTEL, ROBERT, *La metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires, Paidós, 1997
 - CHUDNOSKY, D. Y CASTAÑA, A. “*Estudios sectoriales, componente: sector de la maquinaria agrícola*”, Buenos Aires, CEPAL ONU, 2003
 - CORIAT, BENJAMIN, *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, España, Siglo XXI, 1992
 - CORIAT, BENJAMIN, *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, España, Siglo XXI, 1993
 - CORIAT, BENJAMIN, *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, España, Siglo XXI, 1992
 - DAGNINO, RENATO Y NOVAES, HENRIQUE, “*O papel do engenheiro na sociedade*”, 2006 s/d
 - DE GAUDEMAR, JEAN PAUL, “*Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista del trabajo*”, en *Espacios de poder*, Madrid, La piqueta, 1991
 - DE SIMONE, MARIO, DRAGHI LAURA, Y OTROS, *El tractor agrícola: fundamentos para su selección y uso*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2006
 - DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y MECANIZACIÓN RURAL, *Maquinaria agrícola*, Córdoba, UNC: Facultad de ciencias agropecuarias, 2007
 - FAJN, GABRIEL (coord.), “*Fábricas y empresas recuperadas*”, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación, 2003
 - FARIA, SARDA DE M. T., *Autogestão, cooperativa, economía solidaria: avatares do trabalho e do capital. (Tesis de doctorado)*, Florianópolis, UFSC, 2005
 - FEENBERG, ANDREW, *Critical theory of technology*, New York, Oxford University Press, 1991
 - FEENBERG, ANDREW, *Racionalización democrática: tecnología, poder y libertad*, www_rhoan.sdsu.edu/faculty/feenberg/demspanish.htm 1992
 - FOUCAULT, MICHEL, *Vigilar y castigar*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2004
 - GALINDO CASERES, Sabor a ti Universidad veracruzana, México, 1998
 - GARCÍA, GRACIELA, “*Reestructuración y contexto global. El caso de la filial argentina de una multinacional de maquinaria agrícola*”, en Quintas jornadas “investigaciones en la facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, 2000
 - GARCÍA, GRACIELA, “*Transformaciones macroeconómicas y reestructuración de los mercados argentinos de equipos agrícolas: algunas evidencias*”, en Cuartas jornadas “investigaciones en la facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, 1999
 - GARCÍA, GRACIELA, “*Industria argentina de maquinaria agrícola: del mercado protegido al mercado abierto*”, en Terceras jornadas “investigaciones en la facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, 1998
(<http://mrzine.monthlyreview.org/lebowitz241005.html>)
 - GIMÉNEZ, MARCELO, *Comportamiento empresarial en la pequeña y mediana unidad productiva metalmecánica de la provincia de Córdoba: las exportaciones como estrategia adaptativa frente a la crisis recesiva (1975-1990)*, Córdoba, Inédito, 1992

- GODIO, JULIO. *Sociología del trabajo y política* Ed. Atuel, Buenos Aires, 2001
- GRAMSCI, ANTONIO. *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1984
- GRAMSCI ANTONIO *Escritos políticos Siglo XXI*, México, 1998.
- HARVEY, DAVID, *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires, Amorrortu, 2004
- HUICI, NÉSTOR, "La maquinaria agrícola en Argentina" en BARSKY, OSVALDO (COMP.), "La industria de maquinaria agrícola en Argentina", *La agricultura pampeana*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1988
- HYBEL, DIEGO, *Crecimiento de la industria de la maquinaria agrícola nacional en las ventas totales del mercado interno*, 2006 (www.iade.org.ar)
- INTA MANFREDI. "Eslabonamiento productivo y maquinaria agrícola". (http://www.cfired.org.ar/esp2/indices/f_1.htm)
- JAMES, DANIEL. "Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina (1946-1976)", Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1990
- KATZ, JORGE, "Cambio tecnológico en la industria metalmeccánica latinoamericana. Resultado de un Programa de Estudios de casos". Revista de la CEPAL, Abril 1983
- LEBOWITZ, MICHAEL, "Constructing Co-Management in Venezuela: Contradictions along the Path", en *Encuentro Nacional de Trabajadores Hacia la Recuperación de Empresas*, Venezuela, 2005
- LÓDOLA, AGUSTÍN, ANGELETTI, K., FOSATTI, R. Y OTROS, "Maquinaria agrícola, estructura agraria y demandantes", en *Cuadernos de economía no. 72*, Buenos Aires, Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 2005
- LÓPEZ CEREZO, JOSÉ, "Los estudios de la ciencia, tecnología y sociedad" Revista OEI N° 20, 1999 (<http://www.rieoei.org/rie20f.htm>)
- LÓPEZ, ANDRÉS, "La reciente literatura sobre la economía del cambio tecnológico y la innovación: una guía temática", Revista de Industria y Desarrollo, Año 1. N° 3, Buenos Aires, 1998
- LOZANO, CLAUDIO "Pobreza, distribución del ingreso y crecimiento en la Argentina" en www.argenpress.org, julio 2005
- LOZANO, CLAUDIO "El problema no son las estadísticas, el problema es la realidad", www.ief.cta.org. Agosto 2007
- LUCITA, EDUARDO, "Continuidades y cambios en el proceso de ocupación fabril" en 6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: Los trabajadores y el trabajo en la crisis, Buenos Aires, 2002, versión electrónica (www.rebellion.org)
- MALATESTA, ALICIA A, *La actividad industrial en la provincia de Córdoba. El aporte crediticio de la banca oficial (1930-1965)*, Córdoba, Centro de Estudios Históricos, 1999
- MARX, KARL, *El capital: tomo I*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2003
- MARX, KARL, *Grundrisse*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1985
- MOTTA, JORGE. "El nuevo modelo de organización vigente en el sector automotor argentino", Tesis de doctorado Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, inédito, 1999
- NOVAES, HENRIQUE, *Para além da apropiação dos meios de produção? O processo de adequação sócio-técnica em fábricas recuperadas (Dissertação de mestrado)*, Campinas, Instituto de Geociências, 2005
- NUN, JOSÉ "1969. La teoría de la masa marginal" en *Marginalidad y exclusión social*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2003
- PALOMINO, HÉCTOR, "Quiebras y rupturas de la acción sindical" en ACUÑA, CARLOS (Coomp.) *La nueva matriz política argentina*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1995
- PELLEGRINI, JOSÉ LUIS, "¿Condenada al éxito? La rama de fabricación de maquinaria agropecuaria en la Argentina y la evolución reciente de su participación de mercado" en *Décimas jornadas "investigaciones en la facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, Rosario, Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, 2005

- PENSA, D. Y ROITMAN, S. *“El papel del estado en la deposición de recursos a los campesinos del noroeste de Córdoba, Argentina”* Guadalajara, XIV Congreso ALAS, 2007
- PINCH, TREVOR, *“La construcción social de la tecnología: una revisión”* en Santos, M. y Días Cruz (comp); *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México, Fondo de cultura económica, 1997
- RAPOPORT, MARIO, *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2003
- ROITMAN, S. Y SANTAMARINA D. *“El egresado de la Escuela Técnica Argentina: tres marcos normativos”* en Ciencia, Tecnología y Democracia, ediciones de la CTA (en prensa).
- ROITMAN, Susana. *Sociología del trabajo*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, 2005.
- ROMANO, SILVIA Y DÍAZ, RAÚL, *Notas sobre el desarrollo industrial de Córdoba en la década del '50*, Córdoba, inédito, 1978
- ROUGIER, MARCELO, *“Encadenamientos productivos entre el agro y la industria. La fábrica de cosechadoras Vasalli en el sur de Santa Fé, Argentina”*, en XIV International Economic History Congress session 78, Helsinki, 2006
- ROUQUIÉ, ALAIN, *Poder militar y sociedad política en Argentina –1943/1973*, Argentina, Emecé, 1978
- SCHORR, MARTÍN, *Industria y nación: poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Edhasa, 2004
- SCHUMPETER, JOSEPH, *Teoría del desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1957
- SCHVARZER, JORGE, *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta, 1996
- SENNETT, RICHARD, *La corrosión del carácter*, Madrid, Anagrama, 2000
- TAYLOR Y BOGDAN, , *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Bs As ,Paidós, , 1996.
- THOMAS, HERNÁN Y GIANELLA, CARLOS, *“Trayectorias de aprendizaje y dinámicas de resolución de problemas en instituciones latinoamericanas de generación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos. Análisis de una experiencia de desarrollo de un polo tecnológico (PTC-Argentina)”* en *Revista Espacios (on-line)*, Vol. 27, Venezuela, 2006
(<http://www.revistaespacios.com/a06v27n02/06270201.html>)
- THOMAS, HERNAN ; SELVA, MARIANA; LALOUF, ALBERTO *Dinámica sociotécnica y Estilos de Innovación en Países Subdesarrollados: Operaciones de Resignificación de Tecnologías en una Empresa Nuclear y Espacial Argentina* ALTEC. X Seminario de Gestión Tecnológica, México, 2003.
- THOMAS, HERNAN *La innovación Tecnológica como un proceso de construcción de Redes Sociotécnicas: Estudio del Caso Montana. En <http://quaica.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/870/1/Redes+sociotecnicas.pdf>, 2005*
- THOMPSON E.P., *La formación de la clase obrera en Inglaterra (2 vols.)*, Crítica, Barcelona, 1989
- TOMADONI, CLAUDIA *Estrategias de las terminales automotrices en la reconversión productiva. El caso del área metropolitana Córdoba* V Seminario Internacional de la RII Toluca, México, 1999
- VACCAREZZA, LEONARDO , *“Ciencia tecnología y sociedad: el estado de la cuestión en América Latina”* Revista OEI N°18, 1998 (<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie18.htm>)
- VATIN, FRANÇOIS, *Trabajo, ciencias y sociedad: ensayos de sociología*, Buenos Aires, Lumen, 2004
- VILLORO, Luis *Crear, saber y conocer*, Siglo XXI, México, 1997
- WILLIAMS RAYMOND, *Marxismo y literatura*, Ed. Península, Barcelona, 2000
- WALLERSTEIN, IMMANUEL, *Conocer el mundo, saber el mundo: el fin de lo aprendido*. Siglo XXI. México, 2001

- YOGUEL, GABRIEL L., *Economía de la tecnología y de la innovación*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 2000.
- ŽIŽEK, SLAVOJ, *La revolución blanda*, Buenos Aires, Parusia, 2004

Fuentes

- Censo de Las Varillas 2004, Las Varillas, GMZ, 2004
- Censo Nacional Agropecuario - INDEC (1988 y 2002) Disponibles en pagina Web
- Colección de El Heraldo de Las Varillas, semanario. Desde 19998 al 2002 – Consultados en Pauny y en la oficina de El Heraldo – Las Varillas
- Colección del semanario “El Heraldo de Las Varillas” 1998-2002 y Revista Conmemorativa de los 40 años de la escuela técnica de Las Varillas 1998
- Diario Clarín –edición digital
- Encuesta de Productos Industriales – INDEC- Disponible en Pagina Web
- Encuesta Nacional Agropecuaria – INDEC. Disponible en página Web y en publicaciones
- Encuesta Provincial de servicios agropecuarios, Ministerio de Economía, Pcia. De Buenos Aires, La Plata, 2006
- Estadísticas AFAT: desde 1977 hasta el 2006.Consultadas en Zanello y oficinas de AFAT.
- Folletos Zanello desde 1976 a 1999
- Folletos e institucionales de Pauny desde 2002 a 2007
- Historia de las Varillas”, Las Varillas, Ediciones de “El Heraldo”, 1971
- Hubo una vez un país. Historia del auto justicialista” (www.lucheyvuelve.com)
- La Voz del Interior, diario de la Provincia de Córdoba - ediciones digital e impresa
- Las Varillas hacia el siglo XXI, Las Varillas, El Heraldo GMZ, 2000
- Manual de la calidad Pauny S.A.: sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 2006
- Pagina Web de ANTER (Agencia nacional de Trabajadores de Empresas Recuperadas)
- Revista Conmemorativa de los 40 años de la Escuela Técnica de Las Varillas. Disponible en el IPEM N° 263 (ex ENET N° 1 Las Varillas) – Año de edición 1998
- Testimonios, Zanello: la potencia sobre ruedas, Buenos Aires, Banco de la Provincia de Buenos Aires, 1987
- Pergamino virtual – www.pergaminovirtual.com.ar
- Pagina del campo www.e-campo.com.ar
- Segundo plan Quinquenal, Biblioteca Nacional del Congreso de la Nación, <http://www.bcnbib.gov.ar/expo/evirtual2.htm>.
- Convenio de la UOM y distintos acuerdos colectivos www.uomra.org

Anexo I

Modelo de la encuesta

1) DATOS DEMOGRAFICOS

1.1 Sexo

- a. Masculino
 b. Femenino.

1.2 Edad: _____ años

1.3 Escolaridad:

- a. Sin estudios
 b. Primario Completo
 c. Primario incompleto
 d. Secundario completo
 e. Secundario incompleto
 f. Universitario / terciario completo
 g. Universitario/ terciario incompleto.

1.4 Categoría que tiene:

- a. Oficial múltiple b. Oficial c. Medio oficial
 d. Operario e. Operario especializado múltiple
 f. Operario especializado g. Operario calificado
 h. Peón i. Otro: _____

1.5 Actividad que lleva a cabo diariamente:

1.6 Área de trabajo

- a. Fundición b. Mecanizado c. Transmisiones
 d. Ensamblaje e. Corte y plegado f. Pintura y Plásticos
 g. Oficina técnica Control de calidad
 Otro: _____

1.7 ¿A que sindicato pertenece?

- UOM SMATA Ninguno No contesta

1.8 ¿Dónde aprendió su oficio?

2) PARTICIPACIÓN

2.1) ¿Participa en la toma de decisiones sobre los principios, valores y políticas generales de la fábrica?

1. Siempre 2. A veces 3. Nunca

2.2) ¿Participa en la toma de decisiones respecto a la elaboración de los proyectos de su área de trabajo?

1. Siempre 2. A veces 3. Nunca

2.3) ¿Participa en la toma de decisiones de la realización de su trabajo diario?

1. Siempre 2. A veces 3. Nunca

3) NIVEL DE CONFORMIDAD CON LA SITUACIÓN LABORAL

3.1.1) ¿Se siente conforme con las condiciones de trabajo? (salubridad, seguridad, otros)

- a En gran medida. En alguna medida. En ninguna medida

3.1.2) ¿Por qué?

3.2.1) ¿Está satisfecho con su trabajo?

- a En gran medida. b En alguna medida. c En ninguna medida

3.2.2) ¿Por qué?

3.3.1) ¿Esta usted conforme con el salario que percibe?

- a En gran medida. b En alguna medida. c En ninguna medida

3.3.2) ¿Por qué?

4) PARTICIPACIÓN EN LA LUCHA

4.1.1) ¿Participó usted en la lucha por la recuperación de la fábrica?

a Sí. b No

4.1.2) Si su respuesta anterior es sí: ¿Cómo?

5) ¿CUALES CONSIDERA UD. SON LOS OBJETIVOS DE PAUNY?

Fin de la encuesta

Muchas Gracias!

Nota: La encuesta original tiene 10 ítems con cuatro sub-ítems cada uno, una gran parte de ellos referidos a la comunicación. Se han seleccionado en este modelo solo los que hemos procesado para esta investigación.

(los cuadros del procesamiento de la encuesta se incluyen en el CD)

ANEXO II

Evolución de salarios UOM

Valor de la hora de los trabajadores asalariados entre el 94 y el 2007 y diferencia entre las oficial múltiple y operario entre 1994 y 2007

Categorías	1994	1995	1997	2003	2004	2005	2006	2007
Operario	\$ 1,87	\$ 1,95	\$ 1,98	\$ 2,80	\$ 3,29	\$ 4,53	\$ 5,07	\$ 6,04
Operario Calificado	\$ 2,04	\$ 2,12	\$ 2,16	\$ 3,05	\$ 3,59	\$ 4,94	\$ 5,48	\$ 6,54
Medio Oficial	\$ 2,19	\$ 2,28	\$ 2,32	\$ 3,28	\$ 3,86	\$ 5,32	\$ 5,92	\$ 7,06
Operario Especializado	\$ 2,32	\$ 2,41	\$ 2,46	\$ 3,48	\$ 4,09	\$ 5,63	\$ 6,33	\$ 7,54
Operario Especializado Múltiple	\$ 2,44	\$ 2,54	\$ 2,59	\$ 3,66	\$ 4,30	\$ 5,94	\$ 6,70	\$ 7,94
Oficial	\$ 2,58	\$ 2,68	\$ 2,74	\$ 3,87	\$ 4,56	\$ 6,27	\$ 7,02	\$ 8,34
Oficial Múltiple	\$ 2,70	\$ 2,81	\$ 2,86	\$ 4,04	\$ 4,76	\$ 6,56	\$ 7,55	\$ 8,98
Diferencia porcentual entre Of M y Op	44%	44%	44%	44%	45%	45%	49%	49%

Fuente: Elaboración propia en base a las actas firmadas por UOM y Cámaras empresariales.

Nota: El valor de la hora no está ajustado con ningún índice. Se intenta mostrar la constancia de las diferencias en el escalafón.

ANEXO III

Índice de entrevistas

- Entrevista 1** Entrevista a Omar Pérez, gerente técnico.
- Entrevista 2** Reportaje a Mario Gastaldi y María Rosa Murúa
- Entrevista 3*** Diego, mecanizado
- Entrevista 4***Ω Daniel Bainotti, líder en mecanizado
- Entrevista 5*** Benito Schnidrig, supervisor de montaje (dos entrevistas)
- Entrevista 6*** Fabián Bustos, miembro de la cooperativa y gerente de RRHH
- Entrevista 7***Luis Nicoli, supervisor de área de tractores convencionales y Benito Schnidring, supervisor área de montaje
- Entrevista 8***Filippa, profesor de taller de escuela técnica
- Entrevista 9***Ω Luis Alberto Taborda, ensamblado de cajas de velocidad
- Entrevista 10***Ω Juan Nobero, Encargado de la planta de Tratamiento Térmico y mantenimiento
- Entrevista 11***Ω Pablo Vannay, gestión de calidad
- Entrevista 12***Lambresh, Rodrigo, encargado de la planta de Pintura y Plástico
- Entrevista 13***Julio Cesar Sánchez, encargado de la planta de fundición
- Entrevista 14***Ing. José Peiretti, especialista en Agricultura de Presión del INTA Manfredi – Córdoba
- Entrevista 15***Ω Antonietta, transmisiones
- Entrevista 16***Armando Martínez, gerente de producción (falta primera parte)
- Entrevista 17*** Carlos Massera, trabajador de la fábrica militar de aviones y secretario de SITRAC-SITRAM en el '72
- Entrevista 18** Ingenieros Magallanes, responsable de I+D entre 1948 y 1958 ND
- Entrevista 19** Ingeniero Julián González – Ingeniero de la planta del Pampa hasta 1953 - ND
- Entrevista 20** Ingeniero Monrós. Ingeniero de la planta del Pampa y de Perkins - ND

ΩRealizada por Valeria Gómez y Paula Broccardi.

ANEXO IV

Dos Entrevistas

Gerente técnico

Entrevista a Omar Pérez, gerente técnico. Julio 2005

Pregunta: Contame un poco acerca de la ingeniería de productos y de procesos

Omar Pérez: Ingeniería de procesos nunca tuvimos. Hubo una vez gente que hacía métodos y tiempos pero no tuvo el apoyo de Luis Zanello, por lo que se hizo sin que él se enterara. Él tenía que cumplir el papel de ser la persona indispensable en la empresa, si no estaba el las cosas no se hacían.

P: ¿Y Pedro Zanello, el fundador de la empresa?

O: Cuando yo entre a trabajar estaba muy arruinado, era un hombre de campo que fumaba muchísimo.

P: ¿Y los hijos tenían habilidades técnicas?

O: Luis Zanello sí, el otro no. Al otro nunca le descubrí ninguna habilidad

P: ¿Eran innovadores en cuanto a productos?

O: Sí, eran innovadores en cuanto ideas de productos pero los que llevábamos a cabo el diseño éramos nosotros.

P: ¿Y las "ideas" en que consistían?

O: Vivían permanentemente generando productos, contactándose con gente del exterior.

P: ¿El primer tractor fue en el 71?

P: Puede ser, yo no estaba, pero he leído que los tractores argentinos tienen problemas con los "tres puntos"

P: ¿Cual es el problema de los tres puntos?

O: Mirá, los tractores que fabrica Zanello son tractores grandes, en su mayoría, de 150 a 200 hp para arriba. El problema de los tres puntos es de tractores chicos. Siempre estuvimos al margen del problema de los tres puntos. No es un aditamento de los tractores grandes. Cuando empezamos a fabricar tractores chicos las transmisiones venían de Rumania y ya venían con los "tres puntos", bien normalizados estaba todavía bien. Después que no vinieron mas las transmisiones de Rumania, no se si por alguna deuda de Zanello o por otros motivos empezamos a fabricar sin el tres puntos.

P: ¿Eso es malo?

O: Depende. El tres puntos es un aditamento que te permite levantar el implemento agrícola, el implemento va suspendido del tractor, sino tiene que tener rueda para arrastrarlo. Como no tenía tres puntos tenía dificultades para la exportación... Después pusimos tres puntos en los chiquitos.

P: ¿Y en los grandes el tres puntos no hace falta?

O: No, los implementos de los tractores grandes tienen que llevar de todas maneras ruedas, no hay manera de tenerlos suspendidos. El tema con los tractores grandes es otro...

P: ¿Cómo se clasifica un tractor como grande?

O: Hasta 150 HP es chico. Pero te decía el tema con los grandes es el siguiente: Hasta 180 HP o 200 puede ser un tractor que transmita la potencia al piso con solo las ruedas de adelante, más de esa potencia necesita tener tracción adelante y atrás, si no patina.

P: ¿Como una 4 x 4?

O: Si y eso es más complejo desde el punto de vista hidráulico. La mejor solución para ello es el tractor articulado porque tiene las cuatro ruedas iguales.

P: ¿Qué quiere decir tractor articulado?

O: En los tractores convencionales la cosa es como los autos, uno gira el volante y gira la rueda delantera. En los tractores articulados, uno gira el volante y el tractor ¡se quiebra en dos! si lo ves de arriba es como que la parte que engancha el implemento se maneja aparte.

P: ¿La articulación encarece mucho el tractor?

O: No, no lo encarece mucho

P: ¿Y por qué fue un cambio importante introducir la articulación?

O: Porque en el país no había tractores articulados

P: ¿Con quiénes competían ustedes?

O: Al principio con Fiat, luego Fiat desapareció del mercado

También Masey Ferguson

P: ¿Cuáles son los tractores de industria nacional que hay en este momento?

O: Están los otros Zanello, Agrinar que compitió con nosotros en la compra de la fábrica

P: ¿Es de Taselli?

O: Sí, bastante dañino. Tiene partes en Córdoba, allí donde está esa empresa que fabricaba trenes...

P: ¿Materfer?

O: Sí, allí tienen una parte. Él se asoció con Marani, una empresa que fabricaba cosechadoras y compró Masey Ferguson que había quebrado. Masey Ferguson tiene toda una historia. Primero era una subsidiaria de la casa matriz que está en EEUU. Los empleados, después de algunas maniobras medio raras se quedaron con la empresa. Después vino ATCO, los ahogó financieramente: les compraba tractores y los hizo cerrar. ATCO es una empresa multinacional nº 1 fabricante de tractores en el mundo. El negocio de ATCO es así: va comprando fábricas de tractores. Primero las que están quebradas. En algún momento Zanello había hecho alianza con Steige un fabricante de tractores que había en EEUU. Quebró esa fábrica. Eso habrá sido en el 85. Llegamos a mandar tractores pintados con el logo de Steige a México. La idea era enviar a EEUU. Esta firma arrancaba con tractores de 300 HP para arriba. Zanello cubriría el rango entre 270 y 300 HP. Después quebró esa firma y quebró también Alis Chalmers Todas las empresas de tractores fueron quebrando y se fue quedando ATCO con todo y después compro Masey y después compró Valmet.

P: ¿De donde es Valmet?

O: Valmet era una empresa finlandesa que se puso una planta en Brasil y nos metieron muchísimos tractores en Argentina. Zanello en cambio, siempre fue nacional....

P: ¿Podés relatarme cuales fueron las etapas de productos en Zanello?

O: Primero fue un tractor de desmonte, luego un tractor foresta, luego un tractor agrícola. Siempre con el mismo concepto: articulado.

Para transmitir alta potencia lo mejor es un tractor articulado o de oruga. Bueno, el de oruga es bastante complicado ¿Sabes como es el de oruga?

P: Sí, como el Caterpillar

O: Sí, al principio las orugas eran de hierro, después Caterpillar sacó la banda de caucho se usaba en lugar de la oruga de hierro y con eso el tractor se comportaba como un tractor agrícola común pero con oruga. Cuando ingresó Caterpillar a la Argentina con el tractor oruga nosotros también hicimos un tractor oruga. Pero nunca lo vendimos. Lo hicimos y le faltaban unas horas para llevarlo a la rural de Palermo. Faltaba colocar los motores, llevaba dos bombas y los motores hidráulicos. Lo podríamos haber terminado pero no quisieron (los Zanello). Lo levantamos, lo llevamos a la exposición, después lo trajimos ¡y no se probó nunca!

Trabajábamos día y noche para llegar tiempo. Había trabajando con nosotros un ingeniero eslovaco. El tipo estaba solo aquí. Era un personaje Y trabaja... que se yo ¡16

horas por día! Y nosotros estábamos todo ese tiempo aquí. Un poco uno, un poco otro .Para acompañar al eslovaco. ¡Pero aparte queríamos terminarlo! Porque llevaba una transmisión especial, combinada, una cosa muy interesante. Tenía que ser a oruga, con oruga de goma, pero tenía que tener el andar de un Caterpillar. Caterpillar tenía todo patentado y nosotros teníamos que hacer algo diferente. El eslovaco este tenía algo patentado, diferente y bueno nos pusimos a trabajar. Faltaba tan poco para terminar. La parte hidráulica era cuestión de poner 8 tornillos, conectar una manguera y ¡salir a probarlo! Pero no...

Lo mismo pasó con la cosechadora, ya habíamos desarrollado la cosechadora. Habíamos hecho una cosechadora mucho mejor que las que estaban llegando en ese momento al mercado. Tenía giro hidrostático, más hidráulico, más movimiento. Cuando ya estaba lista dijo Zanello. ¡No, esta no es una fábrica para hacer cosechadoras!

P: Pero... todo eso costaba mucha plata...

O: Ah... me olvidé al eslovaco lo "cuentió". El eslovaco primero vino con una traductora. Después de un mes la mandó de vuelta a la traductora porque ya se arreglaba. Me acuerdo cuando se estaba yendo le dijo a Zanello que quería hablar con él. Estaba sentado Zanello en este mismo lugar donde estas sentada vos. Zanello andaba todo el día con ropa de grafa, engrasada... El eslovaco le dijo que quería cobrar. zanello le dijo pero a vos te conviene que sigamos en contacto , tengo más trabajos para darte... te voy a ir pagando de a poco. Y le dio cuatro o cinco trabajos. "Cuando terminés uno te pago el anterior" le dijo. El eslovaco le habrá entendido a medias. Se fue ... y le hizo otros trabajos. Nunca cobró nada. Se cansó de llamar por teléfono el eslovaco. Todavía debe estar esperando.

P: O sea que en general era una empresa con gran desarrollo de productos ¿pero no todos salían al mercado?

O: Mirá te cuento una..... Yo era el que ponía la cara frente a los concesionarios. Gerente técnico. Reuniones anuales de concesionarios yo ahí pintado el tipo, ponía la cara. Los tipos decían, "pero hay que cambiarle la cara al tractor" o "esto no está funcionando bien". Yo tomaba nota, escuchaba, hacía un informe....

Cuando se iban los concesionarios Zanello hacía un bollo con el informe y arrancábamos con otro proyecto nuevo. Nada de corregir... Un día yo digo, voy a hacer las cosas por mi cuenta. Y lo llamé a un proveedor para que me hiciera un presupuesto por la matricería para corregir el frente y la cabina. Arreglar detalles que no estaban bien. El proveedor me pasó el presupuesto. Creo que eran 18.000\$. Yo estaba esperando la ocasión para abordarlo. Un día que lo veo medio tranquilo me acerco y le digo.

"Si quisiéramos pasar a un modelo nuevo, nos va a servir por 10 años". Me contestó a los gritos. Me sacó.....

Justo aparece, un mercado para fabricar ómnibus para aeropuerto.

P: ¿En que año fue eso? A ver recapitulemos, vos entraste en el 75 y ya estaban fabricando tractores?

O: Sí, pero para desmonte y forestal, no agrícola. El agrícola se debe haber hecho en el 78 Desde 150 hp para arriba.

P: ¿Qué diferencia hay entre el agrícola y el foresta?

O: Al agrícola no le hacen falta tantas velocidades. Porque el forestal lleva una topadora delante, las ruedas llevan una cobertura metálica y atrás llevaba un rollo, que pasaba por encima del monte, que era bajo. Fundamentalmente, en el norte de Córdoba. Todavía se siguen vendiendo...

P: ¿Cuándo vos entraste en el 75 que fabricaban aparte de esos tractores?

O: Fabricaban una plataforma para aeropuerto. No se si se vendió alguna. También fabricaban rodillos neumáticos.

P: ¿Cómo hacía para sostener la fabricación de tantos productos? Financieramente, digo... porque hacer un prototipo no debe ser nada barato....

O: No, pero él vendía el dibujo. Cuando estaba dibujado empezaba a vender. Vendía con un dibujo.

P: ¿Era muy buen vendedor?

O: No sé... Pero había mucha necesidad y, ¡la gente necesitaba, y compraba!

P: ¿No había mucha competencia?

O: Casi no había competencia. No se si había competencia, pero esos tractores andaban bien, se adaptaban ¡y la gente los compraba!

P: ¿Y como hacían para el desarrollo técnico?

O: Cuando yo entré tenía 16 años, todavía no había terminado el secundario técnico. La oficina técnica era de 2 x 3. Venía todos los sábados un ingeniero que trabajaba en Fiat y lo asesoraban. Como él no hacía tractores agrícolas no había problemas. Cuando yo entré empecé a armar la oficina técnica. Con la ayuda de ese ingeniero. Antes de mí había otros ingenieros, pero terminaron mal con Zanello.

P: ¿Y los talleres? ¿Y la parte de proceso? ¿El terreno ya lo tenía?

O: El terreno lo fue comprando de a poco. Había gente que vivía acá. El fue comprado y lo fueron armando. Pero hay un lote acá y lotes allá. Hay un galpón que está puesto la mitad del galpón es de Luis Zanello y la mitad es de Construcciones metalúrgicas Zanello, y ahora con la quiebra es un despelote porque se llevaron todas las escrituras.

P: ¿Y los planos también?

O: Sí, se llevaron todos los planos. Se los llevaron por dos motivos: uno porque los podían llegar a necesitar y otro porque pensaban que nosotros no íbamos a poder hacer absolutamente nada sin los planos y que les íbamos a pedir que volvieran, que les íbamos a decir -Oiga Zanello hágase cargo de esto de nuevo....

P: Bueno, después me contás eso con detalle, hoy sigamos con la historia pre-quiebra ¿que pasó con los tractores agrícolas?

O: La verdad es que los tractores andaban muy bien. No teníamos competencia

P: ¿Era el único articulado?

O: Sí, estaba también el John Deere pero había tres o cuatro. Estos tractores articulados se hacían con motores Deutz, Perkins, Mercedes Benz y Scania. Resulta ser que hay una historia que no se si es tan cierta, pero Deutz que vendían tractores le pidieron a la fábrica de motores que no le vendieran más motores porque Zanello no paraba de crecer. Un año se vendieron 10.000 tractores. Eran muy buenos los tractores, tenían buen precio, buen desempeño, articulados, la verdad que nadie podía competir. Deutz no nos vendió más tractores, Perkins no nos vendió más porque los dueños eran los mismos que los de Masey Ferguson entonces no nos vendieron más. Scania, eran muy poquitos porque eran motores muy grandes y Mercedes Benz no les vendió mas porque a Zanello se le ocurrió fabricar jómibus! (después te cuento esa) y al competir con Mercedes Benz en buses, Mercedes Benz no le vendió más motores. Teníamos una venta impresionante de tractores ¡y no teníamos motores! Salió desesperado a buscar motores, pero no había otro fabricante de motores en Argentina. Se fue a Italia y se puso en contacto con VM un fabricante de motores por aire y se puso a fabricar motores por aire, trajo algunos motores y empezamos a fabricar acá. Al principio se rompían mucho pero después le agarramos la mano y andaban bien. Pero era un motor que tenía limitaciones: por ser por aire no podía llegar a altas potencias. No andaba. Eso fue más o menos en el 84.

P: ¿Habían comprado las patentes ustedes?

O: Habían arreglado la licencia, habían comprado una licencia. Habían hecho convenio para no pagar una locura ni nada de eso porque siempre le terminaba diciendo "Mirá yo en lugar de comprarte la licencia te voy a comprar componentes y a vos te va a servir porque me vas a vender los componentes".

P: ¿Y confiaban en él?

O: Sí, Tenía una cara de gringo bueno, de campo. Andaba siempre con ropa de grafa. Con eso convencía. Y entonces empezamos a fabricar nosotros, un motor propio. Con el tiempo dijo que vamos a fabricar un motor de agua que aguante más potencia. Los motores de aire para los ómnibus no andaban. Entonces empezamos a desarrollar un motor enfriado por agua, y bueno, desarrollamos un motor.

P: A mí me dijeron que era una copia del Mercedes Benz

O: Sí, sí. El motor MB es el que más cantidad hay en Argentina. Lo que queríamos hacer era algo que dijeran "bueno se rompió un pistón y hay repuesto. En el Sur, en el Norte, en el Este, en el Oeste".

P: Pero sin pagar patentes...

O: Es que lo cambiamos totalmente, de afuera no era ni parecido

P: ¿MB les hizo lío?

O: Sí, hizo lío. Pero a todo eso creo que el lío más grande nos lo hizo porque perdimos al mercado. Lo hicimos mal nosotros. Fabricamos mal el motor. Hay motores que usan los colectivos que nos dicen "Ustedes deberían seguir fabricando". Son muy buenos y otros que andaban muy mal

P: ¿Eran muy desparejos?

O: Sí. Había que prepararse. Imaginate la cantidad de máquinas que hacían falta., el desarrollo que hace falta. Hacía un motor bueno y cinco malos.

P: Y que, ¿no los probaban? ¿Noi había control de calidad?

O: Mirá había de todo pero a veces había que sacar motores porque había mucha demanda y bueh... además muchos de los problemas eran solucionables, todavía hay gente que quiere hoy, que hagamos el motor.

Algunos motores se vendían bien y eran solucionables todos los problemas que tenía. (...)

Otros La parte principal del motor que es el block, fabrican el árbol de levas, el cigüeñal la parte principal pero lo demás lo compran. ¡Nosotros fabricábamos todo!

Había 5 fábricas de pistones en Argentina y nosotros los fabricábamos.

P: O sea como que iba contra la tendencia. La tendencia esa a tercerizar.

O: Yo te explico cual es la situación. En el mercado de tractores (dibujito) de marzo a octubre se vendían tractores. Después de octubre habría que esperar a marzo del año siguiente, para traer bombas importadas, para traer cualquier cosa importada tenías que pedirlo acá (dibujito) para que te llegaran allá (dibujito). Cuando llegaba, no se estaba vendiendo ningún tractor. Entonces el tipo quería fabricar todo acá. La única fabrica de bombas inyectoras que había, ya se había ido del país.

P: Estamos en el '80. Todavía no estaba Menem.

O: No, no estaba Menem pero ya se habían ido varias fábricas.

P: ¿Y todas esas máquinas herramientas, todo ese equipamiento?

O: Se hizo también en esa época. Habrá sido del 80 al 90

P: ¿Toda esa compra era en esa línea? ¿De fabricar todo?

O: Sí, la idea era fabricar todo.... está radicado en esto (muestra el dibujito)

P: Pero otras fábricas de tractores tercerizan...

O: Lo que pasa es que las otras fabricas de tractores tenían muchas más espaldas que Zanello. Acá se terminaba la plata en ese momento y tenía que pagar aguinaldo y todas esas cosas. Estaba muy mal financieramente. Muy mal. No se manejaba, directamente. Hacían lo que podían, cuando había plata compraban, compraban, se endeudaban.

P: ¿No había manuales de procedimiento?

O: No, todo era oral... Todo pasaba por él. El había generado un tipo de empresa del "sí, Luis". A mucha gente no le importaba la empresa, le importaba quedar bien con Zanello.

P: ¿Vos como andabas?

O: Yo andaba siempre mal. Yo le decía las cosas de frente. Por ahí me costaba que no me llamara a las reuniones que me pasara por arriba, que le diera el trabajo a algún dependiente. Todas esas cosas que prefiero acordármelas de a poco para un día olvidármelas a todas.

P: O sea que era muy personalista, muy mal manejada financieramente y técnicamente por el dueño, pero a su vez con un crecimiento importante y un desarrollo de productos impresionante pese al caos ¿Está bien el resumen?

O: Sí, cuando empezamos te dije que había un mercado de buses para aeropuerto... ¿Cuántos buses de aeropuerto podíamos vender? Creo que DINAR compró tres y esos fueron los únicos tres.

P: ¿Qué diferencia un bus de aeropuerto de uno común?

O: Tienen que ser muy anchos, más bajos. Pero te contaba: hubo que desarrollar una pieza de acero (...). Estuvimos trabajando día y noche para hacer las piezas esas para esos buses que costaron lo mismo que el desarrollo de la matricería que yo le había puesto para los tractores que esos sí se vendían como pan caliente. ¡Para vender tres buses si gastaba! Absurdo...

La última locura que te cuento: ¡Zanello hizo un tren!

P: ¡¿Un tren?!

O: Está ahí donde está el -Dinosaurio Mall.

.....

La entrevista continúa en octubre

Resumen

- 1) Comentarios sobre equipos de riego y tren (integración vertical)
- 2) Tema Power Shift
- 3) Razones de la integración vertical. (Importadores y proveedores locales)

Secretario de la cooperativa

Reportaje a Mario Gastaldi y María Rosa Murúa.

Diciembre de 2004

Pregunta: Son socios de la cooperativa todos los que tienen...

Gastaldi: Si todos los que eran empleados de Zanello

P: Cuantos empleados eran antes

G: 460 al momento de la quiebra de los cuales muchos se han radicado en otro lado otros no aportaron nada, otro no nos aceptan. Hay muchos contratados que están trabajando con nosotros. Los que nos verdugueaban, nos maltrataban, los capataces se fueron. Algunos están con la nueva fábrica de Zanello. Ahora funcionamos muy bien. Las decisiones se toman en conjunto.

P: ¿El personal jerárquico quiénes son?

G: José María López, el gerente de comercialización, Gaii lleva como gerente general algunos Los abogados, el que estaba como gerente general

La fábrica fue fundada por el padre de ellos el señor Pedro Zanello, en 1951

María Rosa: El señor Pedro cuando empiezan a trabajar empieza haciendo ruedas para carros que eran volantas, chatas, esas cosas...

G: Nada que ver con maquinaria agrícola: Carros de caballos. Después por ahí '48, '49 surge la idea de hacer una pequeña empresa. Tenía un galponcito en miniatura en aquel entonces. Y empiezan el tema metalúrgico, con camiones volcadores empieza la idea. En el 51 empiezan a hacer las primeras máquinas. Eran tipo viales, eran topadoras. Para zona de desmonte. Eran una monstruosidad de máquinas. Con eso surgen como industria metalúrgica.

P: ¿Consiguen créditos? Es en la época de Perón

G: Cuando comienzan hacían reparaciones no armaban la máquina completa. Les traían el tractor y ellos después les agregaban los implementos.

MR: En el 73 empiezan con los tractores articulados. Entre el 51 y el 73 era metalúrgica pero cosas sueltas, nada definido, nada organizado. La organización empieza en la década del 70. El articulado era de porte más bien grande. Después hicieron de todos medianos, grandes.....

G: Siempre tuvo más grandes en la fábrica porque en el articulado de alta potencia Zanello fue pionero en Sudamérica. Tuvo muy buenos resultados. Llegó épocas en que estaban primeros en ventas. En la actualidad en tractores de grandes potencias estamos primeros y segundo en el total de ventas. Compiten con JD, también con MF.

P: ¿Después del 73 empezaron a crecer?

G: El crecimiento más grande se dio en la década del 80.

MR: Inclusive el tema de chapa se hacía en una fábrica cercana.... Se cedía a otra fábrica aquí cerca, totalmente independiente de Zanello. .. En el 78 se hace aquí la fábrica de corte y plegado.....

P: Que curioso. Por que en el 80 empieza la desindustrialización y esta fábrica crece

G: Crece créditos de por medio y algún accionista

P: Eran dos hermanos...

G: El primer tropezón es en el 91 y 92.

P: ¿Tiene que ver con la convertibilidad, la apertura comercial, la crisis del agro?

G: No, no. La cosa fue así. Zanello empezó a hacer los motores a fin de los 80. A mediados de la década de los 80 empezó a vender colectivos. Eran competencia directa de colectivo. Tuvieron que hacer motores Porque no les vendían.

No tuvieron tiempo para desarrollar hacer los motores como correspondía..... Y se rompían todo el tiempo

MR: Yo tengo una anécdota con eso de los motores. Zanello había vendido un ómnibus a la empresa Alto Valle que hacía el recorrido desde Paraná a Córdoba y pasaba por acá, por Las Varillas. Yo trabajaba de noche y día por medio veía las luces del "114" (el ómnibus de Zanello, que venía a hacerse reparar)... El 114 quedó para la historia.

Veía las luces que entraban a la guardia y yo ya sabía que había que llamar a los ingenieros para que vinieran a reparar el coche.

G: Eso fue lo que los llevó a la convocatoria

MR: Se da la primera convocatoria y ahí ponen los pies sobre la tierra y empiezan a ponerle el Cummins.

En el 91 es la primera alerta, hay un pedido de convocatoria. Se dan cuenta que el problema es con los motores y le empiezan a poner los Cummins

Los traían directamente de Brasil. Nosotros en este momento se lo compramos a Cummins Buenos Aires. La planta está en Brasil.

Incluso hacíamos un tractor que es el único en el mundo, el tractor a Gas. Nos ganamos un premio en la Rural. El premio a la innovación.

P: ¿Y cómo se carga el gas en los tractores?

G: Es con gas licuado a Petróleo. Es el Gas que se vende en garrafas. Entonces no hay problemas. La empresa le tiene que ceder el zepelín al que compre el tractor. Los tres tubitos que tiene el tractor duran 10 horas.

P: ¿Y cómo se recargan los Zeppelin?

MR: La empresa del gas los recarga. Van con camiones y los recargan. Ninguno pierde.

P: ¿Es más barato que con Gas oil?

MR: Bueno, ahora es más caro, pero a futuro, cuando lo fabriquemos en serie va a ser más barato. Los tres tubitos que tiene instalado el motor son para 10 horas de trabajo.

G: Es una innovación muy grande. La gente del campo tiene que acostumbrarse. El motor es más caro que el de un tractor común a gas oil. El ahorro que calculamos en consumo es de un 13%. En relación al gas oil. Bastante bueno. Pero hay que estar mucho tiempo para amortizar eso....

MR: Al ser poca cantidad es caro, cuando se empieza a vender en serie, cuando el productor esté convencido de que el producto es posible, va a abaratar la producción.

P: Ahora es algo experimental

MR: Sí, sí

G: El colectivo a GLP también lo tenemos

P: pero ese es doble propósito. A gas o a gas oil

MR: Sí, sí,.....

P: ¿Ese es el que les va a comprar la provincia=?

G: Pero también en experimentación. Ahora la provincia nos ha comprado 10 minibus

P: ¿Para que los van a usar?

G: No se para que.

P: ¿No se los podrían vender a Juez así nos arregla el problema del transporte?

Risas

G: Con Juez estuvimos la semana anterior. Fue un chiste, una joda. Como es Juez. (Comentarios sobre Juez)

P: Seguime contando la historia. Así que a fines del 80 les va mal sale con el tema de los motores y todo eso. Les va mal y compran los Cummins

G: La venta del tractor es muy cíclica. La venta explota cuando los productores tienen una buena cosecha.... cada 3 o 4 años. .

P: Y todos compran más o menos al mismo tiempo, cuando hay una buena cosecha?

G: Es lo que está pasando en este momento. Hay buenos precios y la gente empieza a comprar.

Aparte se dio todo eso de la devaluación Con el 1 a 1 no podíamos competir.

P: ¿La calidad es mejor?

G: Sí, se mejoró mucho del producto!!!. A partir de nosotros Con lo Znello la cosa andaba mal. Zanello era muy personal. Cuando alguien venía con un proyecto nuevo o con alguna mejora si no nacía de él no valía.

P: ¿Los que estaban en la parte de ingeniería están como personal jerárquico ahora en Pauny?

MR: No, ellos no existen

P: Digo los ingenieros en general

MR: Algunos quedaron. Quedó uno solo. Que es Martínez. Martínez entró ahora de nuevo

P: Toda la parte de diseño la replantearon

MR: El encargado de diseño estaba cuando se reabre como Pauny, es el primero que entre

P: ¿A la cooperativa?

G: No, no

P: ¿Al personal jerárquico?

G: Entra como director de la Municipalidad

La Municipalidad tiene el 1%. El es el representante de la Municipalidad y a la vez el encargado de la oficina técnica

P: ¿Como han reorganizado el plantel técnico?

G: De los ingenieros quedó uno, Martínez. Los demás son nuevos. Pero el gerente técnico que había antes, Omar Pérez, si quedó. Es el director por parte de la Municipalidad. La Municipalidad tiene el 1%. Es el encargado de la Oficina técnica, de Ingeniería y desarrollo de proyectos. Un ingeniero que estuvo hace 15 años volvió y ha sido un punto de apoyo muy importante para nosotros. Todo el tema de organización y de producción.

P: ¿Esos están en la cooperativa?

MR: No, contratados

P: ¿Por qué también tiene gente contratado?

MR: Si, hay gente contratada, que es simplemente empleada de Pauny.

G: Todos los trabajadores tienen un contrato. Para no precarizar y no caer en lo que sería un fraude laboral, cuando largamos con Pauny ,

Además entró gente nueva. Ingenieros nuevos recién recibidos. También entró un ingeniero que había dejado de trabajar hace como 15 años. Un gran aporte.

P: ¿Esos entran como contratados?

MR: Sí. Como contratados. Son empleados de Pauny.

G: Todos los empleados son contratados. No son de la cooperativa. Todos los trabajadores son contratados. Cuando largamos con Pauny y para no caer en un fraude laboral, dijimos. Les vamos a hacer un contrato para que puedan tener la obra social, la jubilación.

Los cooperativistas somos también sindicalistas. Esto es de la UOM. Yo estuve 7 años como secretario de la UOM Con los muchachos que hicimos la cooperativa no sabíamos bien como hacer, decidimos que cada uno tuviera un contrato

P: Ustedes. Son dueños y empleados a la vez....

G: La cooperativa la forman 11 personas, que están comprometidos (duda) Había que hacer un depósito por cada uno de los socios (averiguar esto bien como es por que es importante). (averiguar cuantos socios tiene la cooperativa, cuántos son contratados, cuanto es el personal jerárquico,)

MR: Hay un grupo que representa la Cooperativa. Yo estuve siempre, pero no estoy en el grupo de los 11 que representa a la cooperativa. No hubo un cambio. Algunos renunciaron e incorporaron a otros. Yo estuve hasta que se puso la faja y cuando empezamos a limpiar. Estuve siempre. Confiaba mucho en que pudiéramos trabajar

P: En el 91 entran en convocatoria y esa convocatoria

MR: Después de la convocatoria, hacen un arreglo. Entre el 91 y el 95. (?????)

En el 97 y 98 comienzan a caer las ventas. En el 98 empiezan a caer las ventas
En el 98 empiezan los experimentos. Hacen esas cosas raras ¿como se llama?. Empezan con productos nuevos para buscar otras posibilidades
Le dan en la tecla con las motoniveladoras. Disminuye el trabajo de campo, disminuye la venta de tractores. Entre todos esos experimentos que va haciendo.
Realmente era un loco.

P: Pero para hacer un producto no hace falta mucho labraro?

MR: Como era él, no tenes idea. Era una persona muy arrebatada, muy emprendedor. Se le ponía algo en la cabeza y lo ponía. Hasta hizo un tren. El que está en Córdoba iba a ser recorrido del tren de las sierras. No llegó a tener autorización . Fueron a La Falda.

MR: Ese tren que está parado lo hizo él. En el 97.

Llamaba a la gente de ingenieria y les decía "hay que hacer esto". Toda la gente que tenía experiencia en eso la contratava y bueno, largaba:

P: motoniveladoras, generadoras, cosechadora,.....

MR: Lo que dio resultado fue la línea vial. Algunos consorcios camineros, algunos municipios piden una línea completa que consiste en una pala cargadora, una motoniveladora, una pata de cabra , a lo mejor una aplanadora. Eso está a la venta, pero se hace solamente a pedido porque no se puede hacer en serie. La línea en serie es solo la de tractores.

P: ¿Qué pasó con los colectivos que habían empezado a fabricar?

MR: Eso quedó en vía muerta. Los que hacemos ahora tienen un diseño nuestro. Se llaman miniturismo, porque tienen el mismo confort que un ómnibus de larga distancia. Inclusive el ancho es el mismo. Tiene asientos reclinables, etc. Pero es más corto. Aproximadamente como los urbanos de largo, pero tienen incorporado un office y un baño. Tiene una pequeña la bodega. Es para hacer excursiones. Tiene todo el confort de coches de larga distancia.

También tenemos los coches urbanos. Tenemos cuatro modelos:

- el miniturismo (que se presentó el viernes)
- el diferencial (similar a este pero sin baño, sin office y con asientos fijos)
- el semirubano ?????
- el urbano

La línea está a la venta completa....El que se presentó ya hecho y estos que están diseñados.

P: Pero cuesta, mucho hacer un diseño o no tanto?

MR: Estos diseños estaban de antes, porque antes se hacía el minibus, el urbano, pero se han modificado.

P: ¿Se hacen prototipos?

MR: Prototipo se hizo del urbano..... y en base a eso se hizo lo demás.

P: Volvamos al 97.

MR: En el año 97 se vuelve a caer, aunque la motoniveladora andaba más o menos bien. Y gracias a eso continuábamos comiendo Lo único que nos salvaba era la línea vial. Por así decirlo nos daba para comer.

P: ¿Seguían teniendo problemas de calidad?

G: Si, pero igual conseguían vender

MR: En el 99 comienza la agonía del cierre..... Empiezan a suspender compañeros. Algunos de ellos volvían, otros no... En el 2000 nos cortan por primera vez la luz. Como no pagaron nos cortaron la luz.. Los suspendían a todos los de planta

P: Zanello vivía aquí en las varillas

MR: Sí, vivía aquí al lado. Si, sigue viviendo

P: ¿Y que decía frente a todo lo que pasaba?

MR: prometía, prometía, que se iba a mejorar, que iba a conseguir, pero llegaba el fin de semana y no nos daba nunca más 50 pesos, por decir una barbaridad. Treinta, veinte. Comienzan las protestas. La quema de gomas, la olla popular.

P: ¿La UOM apoyó?

G: Nos apoyó la UOM del departamento de San Francisco. En el 2000 comienzan los conflictos y cada vez iban al Ministerio de trabajo y nos decían que iban a reconocer parte de los salarios caídos, cosa que no hacía. Entonces nosotros empezamos con protestas, quemamos gomas. Lográbamos que algún peso nos tirara. Pero no era estable. Pero la agonía era cada vez peor.

Ellos siempre decían que no tenían nada. Pero no era así..... Al tiempito que empezamos a trabajar ellos abrieron otra fábrica y los hijos se asociaron a otra empresa en Pergamino. En cierta manera tienen dos empresas.

E inclusive pusieron una concesionaria acá como para que veamos.... La propaganda dice... "Solo un Zanello podía superar a otro Zanello". (Se llama Trac Zan)

Sí, los tractores de ellos son verdes..... Por eso se decidió cambiar el color. Ahora es amarillo. Toda la línea es amarilla

P: Volvamos a las protestas del 2000

G: Sí, en el 2000 se producen los cortes de ruta, quema de gomas.

MR: Yo era la única mujer que me metía a apoyarlos a ellos. Empieza la olla popular

P: ¿No hay otras mujeres trabajando?

MR: Sí, pero están en otra situación, tienen maridos que trabajan.

P: Entonces el juez les pidió un cronograma organizado de trabajo. Tenían que tener el dinero para alquilar durante el año

P: ¿El juez era de San Francisco?

G: La causa siempre estuvo en Capital Federal.

P: ¿Adónde hacían el depósito ustedes? ¿a nombre de quién?

G: A nombre de Zanello, pero Zanello no estaba. En el 2001. Era un intento por salvar

G: Desde setiembre hasta el 28 de diciembre estuvo cerrado.

(Desde cuando estaban pagando el depósito)

Los Zanello no podían ya entrar.....

P: No tiene jurisprudencia. Hubo un compromiso de los Zanello

G: No, no hubo presiones. A nadie le convenía que la fábrica cerrara. Ni a proveedores, a nadie. El juez el 28 de diciembre, después que había sido el 19/20 se juega para darnos a Pauny Les da la tenencia del alquiler por seis meses. El abogado es bueno. No dejamos a nadie sin ver.

P: La idea de formar una cooperativa de donde se les ocurrió?

G: Quien nos dan la idea son los de Yaguane. Ellos son los que vinieron y buscan a la gente En Buenos Aires.

G: En el teatro Colonse hace una charla informativa. Fue la única vez que viene mucha gente. Brukman y Zanon plantean estado con el control obrero y si no cooperativa. Los MNER dicen que no importa la forma, con tal de que los trabajadores tengan algún tipo de control.

P: En el 2001 el juez les levanta la faja y ustedes alquilan por seis meses hasta junio del 2002

G: El 2 de enero teníamos un montón de gente acá y teníamos que hacer un tractor . Teníamos que demostrar que podíamos hacer un tractor.

P: ¿Y tenían material o algo?

G: No teníamos material, por eso habíamos recurrido a los concesionarios. Ellos iban a poner el capital inicial.

P: ¿Y lo pusieron?

G: No. Algunos proveedores nos apoyaron. Los concesionarios compraron a Cummins para darnos a nosotros. Les cambiamos la trompa para diferenciar. Eran verdes y los hicimos amarillos. Un concesionario nos dio un tractor y le cambiamos la trompa para diferenciar. El tipo que compró un tractor compró ya un Pauny, pero era un Zanello con mínimas modificaciones. El cliente Pensó que lo habíamos hecho nosotros. En junio vio el juez que habíamos trabajado bien A los seis meses el juez nos renovó. Se armaron dos bandos. Los que quedamos aquí y los que se fueron con ellos. Ellos eran poquitos.

P: ¿cuando se produce la compra de la quiebra?

G: El juez hace un remate de la quiebra, se presenta Taselli, (el nuevo Yabrán argentino) A esta la quería comprar para cerrarla. El tipo es socio de otra fábrica (otra fábrica de tractores). Ahí conseguimos la plata, los 16 millones.

Ya a esta altura estábamos trabajando a full. En diciembre del 2003, teníamos 270 empleados..... Y tenemos 18 meses para pagar. Tenemos que salir adelante. Después que se compra la quiebra, conseguimos un crédito. Todos los problemas que surgen se consultan entre los cuatro (...) Cuando son decisiones (...)

P: ¿Como participan en la toma de decisiones?

G: Hay encargado de planta, encargados de sección, encargado de líneas, se van transmitiendo las cuestiones, hay más comunicación que antes, estamos más distendidos.

El tema salarial se resuelve de acuerdo a la ley. Hay relación de dependencia Está el oficial, de acuerdo a la categoría

P: El tema del control del trabajo. ¿Son los encargados de línea, supervisores?

MR: Hay encargados de línea, supervisores,

P: El tema de la organización del trabajo continúa con el viejo Zanella

G: Más tranquilo.....

P: La gente está comprometida con el proyecto

G: Algunos sí, algunos no.....

P: ¿Cuántos habitantes hay en Las Varillas?

MR: De acuerdo al censo aproximadamente 16.000 habitantes. La gente ha vuelto a Las Varillas. Involucra por ejemplo al de la imprenta. Algunas piezas se compran en las Varillas. Implementos para las tractoras. La fábrica de aros de llantas, se fabrica totalmente en las Varillas...

(Falta transcripción de detalles sobre la quiebra y la recuperación) – Mientras tanto María Rosa preparaba un mate y Mario me contaba de la recuperación...

P: Las cosas que me están faltando son la historia de la cooperativa. Me gustaría saber un poco más de la UOM. .

G: Yo siempre lo digo, capaz que te lo haya dicho: no somos cooperativistas. Somos cooperativistas por fuerza. El sistema nos obligó a eso.

P: ¿Ustedes hubieran preferido seguir siendo trabajadores?

G: No, ahora que conocemos el cooperativismo no. Ahora bien, el gremialismo también tiene su parte de cooperativismo entre los trabajadores.

P: Ustedes en el 2001 se produce el cierre y empieza la negociación. El papel del sindicato de acá de Córdoba ¿Cual fue?

G: ¿En las varillas dependemos de San Francisco? Ellos fueron los... los que apoyaron... los que tuvieron que poner los coches para que viajaran...nos consiguieron la primer audiencia con la gente del gobierno de Córdoba, con Schiaretti principalmente...

P: ¿Y la UOM de Córdoba?

G: No. No pertenecemos a esa seccional. La UOM de SSAN FRANCISCO es uno de los únicos gremios es uno de los únicos la que apoya todo este tipo de iniciativa, vos podés escuchar todas las demás *experiencias* de los chicos estos los gremios están en contra de estas iniciativas. Digo la UOM en este caso, yo había estado trabajando 7 años con la construcción de la UOM.. me conocían bien y después un compañero de trabajo de esos 7 años decidieron apoyar porque era un emprendimiento que yo estaba llevando adelante. Entonces apoyaron.

P: Pero en general la UOM no está apoyando en otros lados.

G: En Bs. As. Hay algunas empresas que ahora están apoyando. Después de un tiempo. Varios gremios más ya empezaron a apoyar este tipo de iniciativa.

P: porque me quede con la duda de lo que dijo Valdez... una cosa es el SISPREM y otra cosa es ATSA. Me preguntaba si la UOM tiene toda una historia media... no tan clara entonces pensé como hacen estos muchachos para conseguir. Es decir vos pensás que lo de SAN FRANCISCO fue claro.

G: Tuvo que ser claro para que la UOM apoyara Al yo estar participando siete años en la comisión directiva del gremio. Los delegados de la fábrica estábamos detrás del proyecto y de la cooperativa...los delegados de la fábrica..

P: ¿Quiénes eran aparte de vos lo delegados?

G: Maidana Oliva. Montoya Bustos...

P: ¿El Zanello sabía que ustedes estaban detrás de este proyecto?

G: Sabía que andábamos formando una cooperativa..

P: Ustedes lo podrían haber hecho si no hubiera estado el apoyo Gremial????

G: Yo creo que si...

P: No les puso trabas cuando Zanello se entero lo de la cooperativa???

G: Por supuesto.. nos dejo formar la cooperativa...pero algún paso previo a la quiebra que nosotros nos sentamos a negociar con el ... y para que no quiebre... la tomamos los trabajadores..y le pagamos el alquiler a Zanello... en ese trayecto apareció el comprador de la empresa..y fue poniendo diferentes palos, mentira todo mentira... hasta que se dio la quiebra.. a partir de ahí las negociaciones comenzaron a ser mas fuertes.

P: O sea que en principio ustedes negociaron con la cooperativa casi armada...

G: Formada

P: Por que la habían conformado ¿cuándo?

G: La habíamos conformado en mayo del 2001. Antes del cierre... en esos mese nos juntábamos con Zanello a ver la posibilidad de que nos diera de alquilar la planta....

P: ¿Y el que les decía?

G: Y el en un principio decía estar de acuerdo... después mentían diciendo que había unos compradores... lo que querían era cerrar la fábrica e ir ganando tiempo de esa manera... hasta que los tipos de la justicia le dijeron basta y le cerraron la empresa.

P: ¿Le encontraron una quiebra fraudulenta?

G: No, inclusive antes de que se cerrara la empresa a nosotros nos llega la notificación de quiebra por 16000 pesos. Zanello se desaparecía cuando llega el pedido de quiebra. Habitualmente ellos andaban los dos por la fábrica... nosotros los trabajadores conjuntamente con los grupos hoy gerentes... Vendimos chatarra que teníamos tirada en el patio y otro tipo de cosas y juntamos el dinero y lo fuimos a depositar para que sacaran la quiebra de Zanello. No nos importaba en ese momento, nosotros como cooperativa queríamos conservar nuestra fuente de trabajo, pero a pesar de eso cuando fuimos a depositar en Bs. As. el juez vio con agrado el esfuerzo que habíamos hecho pero dijo que había más de un pedido de quiebra. Pero parecía imposible de que se levante... y así fue... No se pudo levantar... Porque ahí a lo mejor puede escuchar que Zanello nos culpa de haber usurpado la empresa.

P: Sí yo lo leí en el diario de las varillas.

G: Bueno. No es tan así: desde el momento que nosotros tuvimos la voluntad de levantar la quiebra para que pudiera seguir esto...

P: Y el juez les da el alquiler por seis meses hasta junio de 2002

G: Y nos lo fue renovando cada seis meses, hasta fines del 2003. Hasta el 19 de diciembre de 2003 que compramos la empresa eso fue en el remate de (...) y ahora el viernes pasado terminamos de pagar en la justicia la quiebra... y ahora tenemos que el ICE del banco nación....

P: Yo tengo acá que en junio de 2002 presentamos un informe y el juez vio que estábamos cumpliendo... ¿y les renovaron el alquiler?

G: Sí, nos renuevan el alquiler

P: Ahora lo que me falta ver es el tema de la organización de (...) Me preguntaba ¿Están todos los trabajadores en la cooperativa?

G: Y nosotros en la conformación de la cooperativa éramos diez trabajadores, que es el mínimo que permite la ley y había que depositar 100 pesos cada uno. Como estábamos todos sin trabajo no se podía hacer algo más grande. Así que hicimos con el mínimo y bueno, ahí estaban las negociaciones con la otra parte y cuando se terminó de conformar Pauny S.A. Teníamos que decidir si dejar a los trabajadores en la cooperativa o en relación de dependencia, y decidimos dejarlos en relación de dependencia,

para no precarizar el trabajo, tener un convenio colectivo de trabajo, un salario que había que respetar y pagar como cualquier otra empresa, así fue como quedamos diez en la cooperativa y los otros en relación de dependencia con Pauny S.A. Después nosotros desde la cooperativa, tenemos firmado ante escribano público un convenio de convivencia con cada trabajador donde les reconocemos todos los derechos y obligaciones que tienen los miembros de una cooperativa, es decir si hay excedente, se va a distribuir en formas iguales, no solo los miembros de la cooperativa, sino también entre los 300 trabajadores que conforman hoy Zanello.

P: Sean o no miembros de la cooperativa...

G: Exacto: todos los que estén en el convenio tienen derecho a eso

P: ¿Todos lo han firmado?

G: Sí, menos el personal jerárquico

P: El personal jerárquico ¿Como lo convencieron de todo esto?

G: Y dada la situación se convencen solos: Ellos también estaban sin trabajo, tenían mejores posibilidad de inserción que nosotros seguramente, pero también sabían que ante una quiebra como la de Zanello nadie cobraba nada. Porque la ley de quiebras acá en Argentina, primero los bancos después la AFIP después los profesionales que atienden y después los trabajadores que en general no les llega nada

P: Y el personal jerárquico ¿cuántos son?

G: 4, el abogado, Jose Maria Lopez; el gerente de ventas, Gai Leiva (otros dos nombres).

P: ¿Y esos cuatro que conforman?

G: No, no tienen ninguna conformación legal, es igual que los concesionarios. Aparte que nosotros no le permitimos que ellos se metan en la cooperativa, nosotros no nos metemos en la conformación de lo de ellos

P: y cuando se reúnen, ¿Quien se reúne?

G: Se reúnen Fabián, Omar, Gai, uno de los concesionarios.... y esos 4 deciden. Igual por lo general estoy yo; Maidana, el abogado... Cuando hay que tomar algunas decisiones importantes el grupo es más amplio que esos cuatro directores.

P: ¿Entonces los empleados jerárquicos se llevan bien con los otros?

G: Por ahora la relación es muy buena pero venimos creciendo..

P: vos decís que va a haber conflicto de clases?

G: Seguramente que lo va a haber en algún momento, esperemos que lo podemos sortear como hasta ahora, esperemos que no se rompa el dialogo. Mientras no se rompa el dialogo vamos a poder pelear, discutir pero no es malo.

P: ¿Hubo clasismo en Zanello, como en Fiat; o era muy paternalista la relación?

G: Sí era muy paternalista la relación.

P: ¿Y cómo se notaba eso? El tipo estaba en la fábrica...

G: Y, a pesar de su mal carácter o mala disposición de a veces, que cuando te veía mal parado te echaba, cuando alguien necesitaba algo para algún remedio, electrodomésticos, o algo así, él te prestaba plata o te ayudaba como pudiera. En ese sentido se había portado bien con los trabajadores. La mujer de él también era muy buena, buenísima, ayudaba mucho a través de Cáritas. Hasta que comenzaron los conflictos, comenzaron la mentira, dejaron de pagar...

P: ¿Siempre pagaron bien?

G: No, siempre tuvieron atrasos con los pagos, pero nos pagaban. No estaban al día pero pagaban hasta que dejaron de pagar en comienzos del 2000, es más en el '98 empezaron ya los conflictos gremiales, empezaron las suspensiones, con la falta de pago.

P: ¿Entonces no fue una fábrica con tradición de luchas, sino algo más bien tranquilo?

G: Había algunos conflictos de vez en cuando, pero no eran conflictos grandes, ni siquiera en el Cordobazo. Sólo en el '91, hubo una toma de fábrica, cuando entra en convocatoria de acreedores, que se toma la fábrica, pero duro días nomás. Después de que se comienza a trabajar, no se tenía suficiente capital para pagar, y ahí también había problemas, había algunos conflictos internos, pero nada grande.

P: ¿Y la gente en general es apolítica? O sea en la dictadura no se participo, etc

G: No, hay un idealismo, hay un idealismo detrás de todo esto

P: Y con esta historia de la CTA, que dice que esto de las empresas recuperadas, es sencillamente por el trabajo, es decir se constituyen así, y después se constituyen algunos ideales, como solidaridad, pero como a posteriori.

G: Sí es cierto no hay ideales en juego sino la necesidad de trabajo. No hay para nada una ideología

P: Y si se hubiera resuelto lo de Zanello...

G: No estaríamos hablando de cooperativa, todo esto surge por la necesidad de trabajar.

P: Sí eso me parece bastante interesante, porque marca la diferencia con otros movimientos sociales que van detrás de una ideología política, pero este, de alguna manera se va politizando.

G: Y bueh, nosotros queremos... queremos que la mesa sea apolítica, pero es complicado.

P: Y los capataces, que eran como los chicos malos, ¿como o funcionaba eso?

G: Y eran los mensajeros de Zanello, los ojos de Zanello. Miraban todo y le informaban a Zanello. Pero también les gustaba a los capataces. Cuando salía algo mal, la culpa era siempre del trabajador, cuando el trabajador hacía algo bien, nunca se lo reconocía, siempre era gracias al capataz, y esta historia se debe de repetir en todas las empresas

P: ¿Había muchos capataces por cada parte?

G: Sí, había muchos capataces

P: ¿Y los tipos que hacían? ¿Controlaban?

G: Controlaban...sí

P: Yo le comenté a uno que tenían 250 máquinas herramientas y me dijo que no podía ser

G: Hay 250 máquinas y la gran mayoría son de control numérico. Entre el parque de mecanizado y el parque de corte y pegado

P: Yo le dije a un ingeniero de las 250 máquinas Y me dijo que está loco.

G: Son 250. No se usan todas. Ahora hay que renovar algunas máquinas porque el parque ha quedado viejo. Las estamos haciendo andar con mucho mantenimiento pero ya nos va quedando viejo. En el próximo año

P: El tema de la participación en las decisiones, La organización del trabajo ¿Es la misma que tenían?

G: Exactamente

P: ¿No hay una participación en las decisiones tipo Brukman?

G: Cada tres meses hacemos asambleas con la gente

P: ¿Asambleas realmente participativas?

G: No tanto. Participan (duda) van. Van. Van a enterarse cómo va la marcha de la empresa. Hay gente que participa y que tira ideas. Muchas de las ideas se han puesto en marcha

P: ¿Hay algún mecanismo mas o menos aceptado para que las ideas lleguen al directorio?

G: Es la asamblea. La asamblea nos dicta a nosotros lo que tenemos que pasar al directorio. Nosotros lo pasamos al directorio.

P: ¿Cuántos trabajadores son?

G: En la cooperativa somos 200 El resto son chicos del PPP, ya vamos a ver. La Asamblea decidirá si los pone como socios.

P: ¿Vos que pensás de los Movimientos de Empresas Recuperadas?

G: Desde el momento en que no esté metida la política estaba todo bien. Ahora está metida la política ahí. Esperemos que no suceda como en otras organizaciones que por tener mayor protagonismo, dividen el movimiento. No somos un movimiento político aunque somos hijos del 2001.

P: Y el trabajador ¿cómo se siente? ¿Empleado de Pauny? ¿O protagonista?

G: Se siente un trabajador. Hay de los dos tipos. Hay quien se siente trabajador de Pauny. Hay quien se siente protagonista. Pero acá los protagonistas no fueron todos los trabajadores de Pauny. Los que estábamos en la lucha éramos 60, los que estábamos en las marchas y los que estábamos en la lucha. Ellos lo sienten mucho más que los que no participaron: los que no estuvieron en la quema de gomas, en las ollas populares. Se nota la diferencia que hay entre uno y otro en la participación en la asamblea.

P: Con respecto a la organización del trabajo. Me pareció todo muy tranquilo....

G: Y la gente se siente cómoda. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace.

No hay problema de decir quien no hizo esto o quien no hizo lo otro. Siempre fue como una tradición de estar organizados así

P: No hay manuales de procedimiento.

G: Los están haciendo. Todo lo que es procedimiento, todo lo que es...

P: ¿Los está haciendo Julia?

G: Si, Julia.

P: ¿Se maneja mucho por tradición oral ¿

G: Hace 30 años que lo vienen haciendo....

P: ¿Para qué están los capataces entonces?

G: Para controlar, para organizar...

P: ¿Los capataces se fueron?

G: Quedan algunos

P: Pero son siempre los mismos empleados de línea que...

G: Saben lo que hacen, saben lo que hay que hacer.

P: ¿Los de antes?

G: Nos estaban vigilando y estaban viendo a quien podían suspender así le llevaban la buena noticia a Zanello.

P: ¿Y ahora?

G: Ahora no. Donde había cinco hay uno

S: ¿Ahora es el mismo que labura en la máquina?

G: Supervisa, pero cada uno sabe lo que hace. Ahora hay un departamento de control de calidad y toda una organización detrás de eso.

P: ¿Y el tema de llegar tarde? Indisciplina...

G: Lo manejamos las dos partes: La cooperativa y la parte gerencial.

P: ¿Hay mucho o poco?

G: hay poco. Por suerte hasta ahora hemos tenido muy poco. Pero creemos que vamos a tener algunos problemas al corto plazo. Hemos tenido un conflicto gremial en la fábrica. La gente se quiere desafiliar de la UOM a pesar de todo lo que la UOM hizo por nosotros y se quiere afiliar al SMATA. Eso está generando divisiones internas.

P: ¿Por qué se quieren afiliar al SMATA?

G: Están por salir el cobro de los juicios laborales. Es una historia larga. Cuando se verificaron los créditos laborales el abogado de la UOM verificó lo que marca la ley: los salarios caídos después de tres meses para atrás no corresponde verificarlos. El abogado de la UOM verificó como marcaba la ley. Hubo otro abogado en Las Varillas que tiene más de 100 casos que verificó también los salarios caídos. Entonces hay una gran diferencia entre los que cobrarán la indemnización según la UOM y la gente que verificó con el otro abogado. Entonces la gente que verificó con la UOM está ahora en muy malos términos con la UOM. Se olvidan de que gracias a la UOM están como están. Pero bueno, cuando a alguien le tocan el bolsillo reacciona así. Ese es el conflicto que estamos teniendo ahora

P: ¿Las indemnizaciones quien las va a pagar?

G: El juez con la plata que nosotros le compramos la fábrica. Ese dinero se distribuye a los acreedores.

La diferencia va a ser de casi el doble, Así la gente se pone en contra de la UOM. Y bueno, al otro gremio que pueden ir es al SMATA

Y nosotros que tenemos un poco más de historia estamos en defensa de la UOM pero no podemos ir en contra de los trabajadores.

P: ¿Cómo se va a resolver el conflicto?

G: Ya veremos.

P: ¿por qué va a haber problemas disciplinarios?

G: Por que hay gente que está trabajando muy fuertemente dentro de la fábrica. Sabemos que gente del SMATA le está....

P: Las ventas de tractores andan bien?

G: Ahora cayeron un poco, pero es normal que suceda. En noviembre, dic, ene y feb es normal que caigan

P: ¿El año que viene no se van a vender tanto?

G: Nosotros visualizamos que no se va a vender tanto. Por lo que dicen los concesionarios.

P: ¿La siembra directa va en contra de la venta de tractor?

G: Si, eso es en parte cierto. Pero contra lo que nosotros pensamos que la siembra directa nos iba a perjudicar, la venta de tractores de mayor potencia aumentó, porque las sembradoras son cada vez más grandes.

Hay lugares en los que se está volviendo a arar la tierra

P: ¿Por qué no funciona bien la siembra directa?

G: Funciona bien, pero tiene su ciclo

P: ¿Con respecto a los tractores articulados?

G: Yo creo que la tendencia se va a mantener con respecto a la preferencia de los tractores articulados. Pero el año que viene esperamos que va a ser un gran años para las motoniveladores.

P: ¿Por qué? ¿Más desmontes?

G: No porque el parque municipal hace más de 30 años que no se renueva, que no hay motoniveladores. Y ahora con el tema de los (...) la municipalidad debe empezar a invertir. Y los consorcios camineros...

P: Esta línea de minibus ¿Qué posibilidades tiene?

G: La línea minibus, por las consultas que tenemos hasta ahora parece ser que va a ser un "bum". Se van a vender muchos más de los que podemos producir. Estamos construyendo el chasis. Lo que pasa es que no tenemos la maduración final. No lo podemos comercializar todavía.

P: ¿Y el tema de repuestos?

G: Está en vías de organización. Si bien no está el 100% hay ya un 70%

P: ¿El leasing?

G: Es menos de lo que pagábamos con la quiebra. Teníamos dos dudas grandes: la del juzgado la del banco. Unificamos las dos deudas.

P: ¿Cuántos tractores por mes venden?

G: Este mes no podemos tomarlo como parámetro, pero estábamos veniendo hasta 60 el mes pasado.

G: los municipales de las Varillas tienen un problema con el intendente. Le hicieron una marcha. Piden un aumento. ¿Quiénes eran los primeros que estaban apoyando ahí? Nosotros.. El intendente es socio. Pero nosotros no le firmamos un cheque en blanco a nadie.

P: ¿Qué pasa con Grosspal?

G: Grosspal fue también a una quiebra. Son alrededor de 100 trabajadores. Fue a una quiebra. La compró un grupo de BA. Están trabajando bien. No tengo muchos contactos con ellos porque están en la UOM.

La empresa quebró cuando estaba en la UOM. Lástima que no sabíamos de esto (ERT). Si no, no se la hubiesen vendido al grupo (podría ser una ER)

Cerró la empresa. Los trabajadores no cobraron lo que tenían que cobrar. La otra empresa se hizo cargo y tomó a los trabajadores que quiso.

Eligió a los trabajadores. Como el proceso de quiebra, llevó como seis o siete meses, los trabajadores ya habían quedado sin relación de dependencia. La empresa cuando entró dijo: "Este me sirve, este no me sirve".

P: ¿Por qué en las Varillas hay una tradición tan "fierrera", tan metalúrgica?

G: Hay gente muy emprendedora en Las Varillas

P: A mi me llamó la atención: Cada dos cuadras hay un taller de una u otra cosa de "fierros" ¿De dónde viene esa tradición=?

G: No tengo idea...

P: ¿Debe ser italiano?

G: Sí, debe ser italiano. Los piemonteses. Pero hay gente con muy mucho emprendimiento. Cerrutti también tiene cien empleados. Cerrutti es de implementos agrícolas. Tallercitos chicos hay a patadas. Todo es metalúrgico ligado al agro. Hay una impresionante concentración de ese tipo de empresas ahí.

P: Zanello quería hacer motores para la NASA...dicen

G: Era un volador....

P: ¿Sabía algo?

G: Sabía.... No era ingeniero ni nada, pero.... Lo que tenía que sabía pero había cosas que no las sabía. Si él decía que había que hacerlo así, pero había muchos ingenieros que no querían hacer las cosas como el decía. El Omar está a cargo de todo el departamento de Ingeniería. Hay unos chicos nuevos que están andando bien. Cuatro.

P: ¿De acá de Córdoba?

G: Son de las varillas. Y dos chicos técnicos que quedaron de antes.

Omar no es un ingeniero .Está comprometido con la cooperativa. Tiene un fuerte con la cooperativa además con nosotros.

Ahora está enojado conmigo porque le hicimos un piquete al intendente. Le quemamos gomas.

P: Leiva

G: Leiva es el presidente de Pauny.

P: ¿Era gerente?

G: Anteriormente era gerente... Tiene el movimiento bien controlado. Nosotros tenemos un contador que viene una vez a la semana a hacer auditoría. Para tranquilidad nuestra. Siempre que pide una información el contador nunca se le han negado. Para tranquilidad de que no hay desvíos de fondos.

Anexo V.

Las ventas de Pauny por modelo (2002 – 2006)

(Fuente: Departamento de ventas Pauny)

Estadística de tractores producidos y entrega-

	160P	230CC	230P	230A	230PA	250P	250CC	250PA	250A	250AR	280A	280AR	280PA	PTRAC160	PTRAC180	460C	460P	500C	540C	580C	690C	700C	F660P	TOT.
2002		14		6			11		47					2		6		40	57			1		184
2003	1	17	21	10	5	10	6	20	89				4	6		20	2	78	121	3		2	1	416
2004	7	42	22	10	3	18	18	12	122		56		13	11	6	11	1	103	155	6	1	2		619
2005	13	68	9	14	2	1	41	2	138		84			6	9	15		105	134	5		3		649
2006	11	98		35		1	48		145	5	67	16		17	9	32		87	125	5				701
2007	5	153		30			42		128	2	55	10		4	6	26		79	114	5				659
TOTALES	37	392	52	105	10	30	166	34	669	7	262	26	17	46	30	110	3	492	706	24	1	8	1	3228

Estadística acumulada de venta de tractores

	160P	230CC	230P	230A	230PA	250P	250CC	250PA	250A	250AR	280A	280AR	280PA	PTRAC160	PTRAC180	460C	460P	500C	540C	580C	690C	700C	F660P	TOT.
2002		17	1	6		1	13	1	65					2		10		55	87	1		1		260
2003	3	20	33	10	5	12	8	24	105				12	7		17	2	91	128	2		5	1	485
2004	9	63	15	16	2	18	25	9	175		99		4	14	13	12	1	137	182	5	1			800
2005	19	85	9	46	1	2	47	2	149		102			9	16	15		117	135	5		4		763
2006	20	172		50		1	53	1	175	15	72	30		19	11	34		104	173	5				935
2007	9	126		43			59		263	3	82	15		7	12	27		117	134	8		2		907
TOTALES	60	483	58	171	8	34	205	37	932	18	355	45	16	58	52	115	3	621	839	26	1	12	1	4150

Estadística acumulada de máquinas viales producidas y entregadas

	MA160	MA180	TOT.
2002		0	0
2003	1	0	1
2004	1	0	1
2005	2	4	6
2006	10	5	15
2007	33	11	44
TOTALES	47	20	67

Estadística de venta acumulada de máquinas viales

	MA160	MA180	TOT.
2002		0	0
2003	1	0	1
2004	1	0	1
2005	4	4	8
2006	37	8	45
2007	10	17	27
TOTALES	53	29	82

Estadística acumulada de chasis para buses entregados y producidos

	PM9140D	TOT.
2002		0
2003		0
2004		0
2005	1	1
2006	54	54
2007	18	18
TOTALES	73	73

Estadística de venta acumulada de chasis para buses

	PM9140D	TOT.
2002		0
2003	0	0
2004	0	0
2005	21	21
2006	80	80
2007	10	10
TOTALES	111	111

Para citar este documento

Roitman, Susana. (2015). Tecnología y Trabajo en una fábrica de tractores. De Zanello a Pauny (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>