

# Un raro avis en el arco de empresas recuperadas: el caso Zanello – Pauny

Autora: Mgr. Susana Ethel Roitman

Institución de pertenencia: Universidad Nacional de Córdoba

Correo electrónico: [sroitman1\\_ead@yahoo.com.ar](mailto:sroitman1_ead@yahoo.com.ar)

## 1. Introducción

Esta ponencia se centra en algunos aspectos de una investigación titulada “*Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores. De Zanello a Pauny*” llevada a cabo en ocasión de la presentación de tesis de maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes.

En este trabajo se argumenta que el derrotero de las Empresas Recuperadas en Argentina en la oleada 2001-2002, fue diverso pese a las regularidades que tuvo el proceso de recuperación. Postulamos que la trayectoria sociopolítica del colectivo, el contexto específico de cada empresa y las características del proceso productivo son claves para definir las rupturas y continuidades en las formas organizativas, el alcance de la democratización laboral y las relaciones con el ámbito macro que adopta la nueva gestión.

Analizamos el caso de la fábrica de tractores Zanello, devenida Pauny después de su recuperación.

Exponemos primero una breve historia de la empresa, emprendimiento industrial de la burguesía nacional donde la gestión y la propiedad se solapan en un “patrón” que conduce con creatividad y arbitrariedad. La cultura obrera se modela en un proceso productivo que apela a la coacción personalizada, vía patrón y capataces. Las resistencias colectivas tienen como contenido la preservación del trabajo y la insistencia en contener la relación salarial en el marco de la legalidad. El declive sin retorno de la empresa pone a los trabajadores frente a una disyuntiva de hierro: el cierre definitivo o la recuperación.

Discutimos después algunos problemas teóricos de la autogestión, a partir de una polémica entre Paul Singer y Joao Bernardo. A la luz de este debate, señalarnos en tercer lugar, la tensión entre “ser empresario” y “ser trabajador” que se plantea como paradójica en las Empresas Recuperadas.

A continuación, describimos las características específicas de la propiedad y la gestión de Pauny. Acudimos a la comparación de Zanello-Pauny con Zanón-FaSinPat para interpretar los rasgos que adquiere la nueva empresa en ambas dimensiones. La

comparación tiene sentido pues ambas comparten ser las “más grandes” entre las Empresas Recuperadas en términos de cantidad de trabajadores ocupados y peso relativo de su producción en sus respectivos rubros. Sin embargo, se ubican en las antípodas en el modo de resolver la gestión y la propiedad. Argumentamos que la diversidad de trayectoria sociopolítica, el contexto y la especificidad del proceso productivo de cada uno, permite dar cuenta de esa distancia. Mostramos luego como se desenvuelve el proceso productivo en Pauny. Sostenemos que los procedimientos que se interesan en la calidad y la productividad, son modos de disciplinar el empleo del tiempo. Argumentamos también que la conservación de la posición subordinada en el proceso productivo, permite a los trabajadores sostener un “potencial de resistencia” para afrontar la disputa por el tiempo que puede diluirse si se intenta fusionar el “obrero colectivo” con el “empresario colectivo”.

En las conclusiones intentamos a través de un ejercicio de contrafácticos, de “que pasaría si...” referidos a Pauny, retomar la discusión sobre límites y posibilidades de la plena autogestión en contextos capitalistas.

## **2. Una breve historia**

Zanello, hoy devenida Pauny, es una fábrica de tractores ubicada en la localidad de las Varillas, una pequeña ciudad, que hoy cuenta con 15.000 habitantes, ubicada al sudeste de la provincia de Córdoba.

A mediados de los '40 don Pedro Zanello, hijo de inmigrantes italianos, aprende el oficio de herrería y abandona el campo para instalarse en Las Varillas con un tallercito de llantas de sulkis. Diez años más tarde, se puede hablar de un “polo industrial metalmeccánico” en la zona. En efecto, la hibridación de la industria de autopartes ligada a IAME (fábrica de aviones, tractores Pampa, rastrojeros, motos Puma, situada en la ciudad de Córdoba) y el renacer desde el impulso estatal de la fabricación de maquinaria agrícola – que en los cuarenta se mantenía en “estado larval” – incorporan nuevas capacidades a la región que transforma rápidamente su fisonomía. La regularización de la provisión de energía eléctrica y agua completan la infraestructura que permiten a Zanello – como a otros talleres aledaños – incursionar en maquinarias viales y agrícolas de creciente complejidad. Aunque la producción es artesanal, Luis Zanello, hijo de don Pedro, dotado de inventiva mecánica, despliega un intenso esfuerzo de creatividad en la ingeniería de productos que valida mediante pruebas de ensayo y error. Con una organización del trabajo poco formalizada y con un control muy personal y coactivo sobre los trabajadores se va construyendo una “cultura obrera” con formas de resistencia más bien individuales y pasivas que activas y colectivas, según la clasificación de Joao Bernardo (2005). Los metalmeccánicos varillenses se afilian a la

UOM, gremio que preconiza la conciliación de clases y conserva un perfil burocrático, mientras en Córdoba capital se desarrolla un sindicalismo combativo.

A partir de los '70, la fábrica irrumpe con un producto innovador en el mercado de tractores, oligopolizado para entonces por cuatro firmas multinacionales amparadas por el Régimen del tractor. Se trata del tractor "articulado", una adaptación hecha por Zanello de transmisiones propias de maquinaria vial muy pesada al tractor agrícola. El cambio de modelo tecnoproductivo del agro argentino que para entonces comienza un proceso de tecnificación vía laboreo agrícola y química agrológica es un terreno fértil para que el nuevo diseño tenga aceptación. Un nuevo actor ha aparecido en la Pampa Húmeda – el contratista, poseedor de un pequeño o mediano parque de maquinaria agrícola – que su servicio de laboreo agrícola o arrienda tierras a partir de la premisa de la maquinización. En este marco, los tractores Zanello, rápidamente ganan mercado, hasta cubrir más de la mitad de la venta de unidades de tractores a principios de los '80. Zanello corre con la ventaja comparativa de una oferta adaptada a las necesidades locales y precios más accesibles. Las subsidiarias de multinacionales deben optar por algunos pocos de los diseños de casa matriz y precios más altos.

A principios de los '80 Zanello renueva su layout y automatiza el proceso de trabajo con la incorporación de dos centenares de MHCN. Mientras tanto proliferan los capataces que ejercen un férreo control sobre la disciplina laboral. La fórmula de disciplinamiento en el proceso de trabajo en Zanello durante los '80 puede resumirse con la expresión **mecanización + coacción**. Fórmula que amplía sus condiciones de posibilidad con la

La política desindustrializadora de los '90 se hace sentir duramente en el sector de maquinaria agrícola. La extensión de la frontera agrícola que en la década siguiente hará eclosión no compensa la caída de la demanda. El laboreo agrícola disminuye por la conjugación de semilla transgénica y siembra directa y el pequeño productor se ve desplazado por "la empresa agrícola moderna" que ahorra en maquinaria con su economía de escala. En el '91, después del derrumbe de una alianza de un gran grupo de empresas que producen sinergias productivas pero también evasión fiscal en gran escala, Zanello va a la quiebra. Los obreros toman la fábrica que reabre sus puertas tras negociaciones y financiamientos.

Desde el '98, el declive es insanable. Tras búsquedas infructuosas de salvatajes, Zanello va a la quiebra y la justicia decreta el cierre en septiembre del 2001.

Pero cuando ya se presagia el fin, hasta el cierre, los trabajadores mediados por la UOM despliegan estrategias de adaptación y resistencia que incluyen desde la gestión de bolsones para paliar el hambre de los salarios caídos, hasta cortes de rutas y movilizaciones inéditas para Las Varillas. En ese marco se da la vinculación con el

naciente Movimiento Nacional de Empresa Recuperadas. Esta última gestión permite vislumbrar la posibilidad de preservar la fuente de trabajo. La caída de la fábrica, resulta una catástrofe vital para cientos de trabajadores cuyas biografías se tejen alrededor de la dinámica industrial. La “recuperación” significa preservar la relación asalariada y no se pretende conquistar el “proceso productivo”.

Examinemos a continuación una discusión teórica sobre límites y posibilidades de la autogestión.

### **3. El control del proceso de trabajo por los trabajadores**

El sociólogo iraní Assef Bayat (1991) caracteriza un “tipo ideal” de empresa controlada por los trabajadores. Se trata de 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 en contexto capitalista, la situación deviene paradójica. Porque el ámbito macro es la liza intercapitalista que exige para sobrevivir la extracción de plusvalía cuya condición de posibilidad es el disciplinamiento<sup>1</sup> ¿cómo conciliar este mandato de sustentabilidad con la gestión democrática de la producción?.

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 tema<sup>2</sup>. 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 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 Economía Social según Sin-

---

<sup>1</sup> Ver por ejemplo De Gaudemar

<sup>2</sup> 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.

ger 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 proporcionen resultados económicos algunas veces bastante buenos, otras no tan buenos y cierran como cualquier otra empresa”<sup>3</sup>. 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, 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. 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 en 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 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.

---

<sup>3</sup> Citado de Faria (2005) pp 134

La reflexión de Bernardo representa un “límite” formal, pero puede ser historizada, matizada. Es decir, que es posible avanzar con la gestión democrática de la producción pero no en cualesquiera condiciones.

Veamos esas condiciones en el marco del proceso de recuperación de empresas argentinas en la oleada 2001.

#### **4. Las empresas recuperadas: dos aspectos claves**

Casi todas – o tal vez todas - empresas recuperadas argentinas se constituyen desde la matriz empresaria de la *burguesía nacional* conformada en la dinámica sustitutiva y perdedora parcial en el nuevo régimen de acumulación<sup>4</sup>. Las estrategias que ensaya esa fracción de clase cuando la política neoliberal las acorralla son diversas: vender a grandes capitales, 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 el 2001 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” es el camino seguro hacia la marginalidad. Por lo tanto, la conformación del colectivo recuperador, es ante todo un esfuerzo para evitar que la empresa baje las persianas. La efervescencia política, el tejido con los movimientos sociales emergentes en el 2001, empuja más allá la propuesta que busca organizar la producción de manera socialista.

Aparece pues la paradoja: fusionar empresarios y trabajadores como lo planea Singer cuando son términos antagónicos según la lectura de Bernardo.

- 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.

---

<sup>4</sup> Los grandes perdedores son los trabajadores, que ven disminuir drásticamente su participación en la renta desde el comienzo del nuevo ciclo.

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. Veamos algunos problemas vinculados a estas tensiones:

**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 gremial<sup>5</sup>. 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 latinoame-

---

<sup>5</sup> 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.

ricana en los últimos años. De estas últimas las ERT argentinas son un ejemplo, la “cogestión” en Venezuela, impulsada desde el Estado, otro.

## 5. Empresas recuperadas: de la Z a la Z

Usando una técnica contrapuntística, 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 más interpretar la lógica de la organización productiva instalada pos recuperación en Zanello en contraste con su *alter ego*, Zanón. Según nuestra hipótesis las trayectorias sociopolíticas y el contexto condicionan 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. Trayectorias sociopolíticas, contexto 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).

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.<sup>6</sup> 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.

---

<sup>6</sup> Palomino la incluye en la lista de sindicatos que durante el menemismo utilizan la estrategia de “golpear para negociar”



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 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.

Comparemos ahora 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, "líoofilizados" 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 nivel<sup>7</sup>.

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 propietarios<sup>8</sup>. La forma cooperativa se adopta como artificio 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 proce-

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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 acumulación capitalista. De modo que confiar al estado la tenencia de la empresa no deja de ser problemático.

dimientos 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 propios actores *cogestión*<sup>9</sup> 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.

## 6. ¿Es posible convertir a Zanello en una cooperativa?

Así titula su editorial El Heraldo de Las Varillas, semanario de la localidad, el 22 de agosto del 2001. 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 Zanello 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 Zanello y otros empleados que ocupaban niveles altos en la etapa Zanello<sup>10</sup> b) 33% es de la Cooperativa Metalúrgica Las Varillas c) 33 % es de los distribuidores comerciales, concesionarios, de los tractores Zanello d) el 1% restante de la Municipalidad de Las Varillas.

---

<sup>9</sup> No hay que confundirla con la cogestión que impulsa el chavismo en Venezuela, entendida como gestión conjunta entre trabajadores y estado (cfr Lebowitz: 2005)

<sup>10</sup> Son gestores externos o internos en la interpretación de la Economía de los conflictos sociales

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 jerárquico, 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 Heraldo los estragos de la recesión y los esfuerzos heroicos de los hermanos Zanello para sostener la fábrica<sup>11</sup>, 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 ERT<sup>12</sup>. Se valora la capacidad de lobby, la cintura para manejar presiones y conseguir fondos, reanimar las ventas, activar contactos políticos<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> “La recesión pudo más que el coraje” – afirma en el diario El Heraldo de septiembre del 2001.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> El 27 de noviembre, Luis y Carlos Zanello se dirigen *Al pueblo de Las Varillas* en la columna *Derecho a réplica* de El Heraldo 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.

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 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).

La respuesta a la pregunta que hace El Heraldó 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.*

## **7. La razón bienestarista**

A las razones que se enraizan en la experiencia obrera a partir de la trayectoria sociopolítica, el contexto y la forma productiva, agreguemos una más que permite interpretar la integración formal de la cooperativa. La llamaremos la razón *bienestarista*<sup>14</sup>. Nos referimos a un conjunto de rasgos conformados en la dinámica sustitutiva y que persiste pese al embate neoliberal entre los trabajadores de Zanello, casi todos en el intervalo etario de los 40 a 55 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”<sup>15</sup> 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.

---

<sup>14</sup> Suponemos que son grosso modo los rasgos que imprime el Estado de Bienestar a la demanda obrera.

<sup>15</sup> 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.

## 8. Pauny y las interpretaciones

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 plazo<sup>16</sup>. 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 Indymedia<sup>17</sup>, 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 fábrica<sup>18</sup>.

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 Zanello) 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*”<sup>19</sup>. El mensaje es que todos los actores – el pueblo - pueden hacer buenos negocios jun-

---

<sup>16</sup> La infraestructura para GLP aunque teóricamente simple, hay que implementarla y el modelo es muy caro con relación al ahorro de combustible

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> En realidad también está en disputa el significado de “empresa recuperada”. Se puede Interpretar que actúa como significante flotante en términos de Laclau

<sup>19</sup> 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).

tos. 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 sonrientes mientras una voz en off sugiere que se trata de un logro estimulado por la gestión del asotista. 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 propiciadas por el estado.

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

En enero del 2004, Gai 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 podés 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.

En este marco, no es raro que “el taller sin cronómetros” sea impensable en Pauny. Veamos algo más sobre ello.

## **9. 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 el contexto, se debía atender a la complejidad organizativa de una metalmecánica 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 termostato 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 trabaja no tenías porque estar en otro lado, ir al baño y nada más, ahora en eso había mucho mas libertad... Era mas 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... si, 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.

## **10. 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 mañana ...y 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.

## **11. Conclusiones**

En Pauny, a diferencia de otras ERT, 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 autogestión. Sostenemos que esta concepción que impregna la cultura obrera, permite resguardar un “potencial cuestionador”. De hecho, el potencial se hace acto, en muchas ocasiones. Disputas por los montos indemnizatorios de la quiebra, la aparición de SMATA en escena<sup>20</sup> 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?.

Pero vayamos al núcleo de la problemática de las ERT. En varios trabajos sobre el tema, se argumenta acerca del alcance de la autogestión en las ERT<sup>21</sup>. Pero, según hemos visto, no es ese el problema que desvela a los trabajadores de Pauny que hacen el proceso de recuperación sin avanzar sobre el objetivo de gestionar democráticamente la producción. Esta 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.

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. En el para qué el tractor, para el modelo sojero, desmontador y concentrador debería ser descartado, En el para quien los pools de siembra, los grandes contratistas, los “dueños de la tierra”, tampoco deberían ser considerados. ¿Se podría explorar un conjunto de instrumentos de labranza adecua-

---

<sup>20</sup> Se trata de una disputa entre UOM y SMATA por el “ámbito” en la negociación sindical (Roitman: 2007)

<sup>21</sup> Ver por ejemplo Fajn: 2002

dos a las propiedad comunal 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 los sujetos que perfilan el para quién es extensa si consideramos las problemáticas sociales argentinas El abanico se amplía si se piensa en términos latinoamericanos. La industria metalmeccánica 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.

¿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 circulación 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. La clave que permitiría anudar el qué, el como, el para qué y el para quién, 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 producción<sup>22</sup>.

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 parcialmente 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. A seis años de la eclosión de las ERT se hace necesario plantear un balance sobre las vicisitudes 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* 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 mundo<sup>23</sup>.

## Bibliografía citada

- 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. “Zanillo: la potencia sobre ruedas, Septiembre de 1987”. Serie “Testimonios”.
- BASUALDO, EDUARDO M, *Estudios de historia económica argentina: desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina, 2006

---

<sup>22</sup> Lebowitz (2005) argumenta con mucha claridad sobre el papel del Estado en gestión democrática

<sup>23</sup> Quizá el “giro” del propio Gramsci desde los Consejos obreros de Turín hacia la idea de hegemonía tiene esta impronta.

- 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
- 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, International Institute of Social History, 2005 ([http://www.iisg.nl/labouragain/documents/buffa\\_pensa\\_roitman.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/buffa_pensa_roitman.pdf))
- CAFARATTI, 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
- 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
- FOUCAULT, MICHEL, *Vigilar y castigar*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2004
- KATZ, JORGE, “Cambio tecnológico en la industria metalmeccánica latinoamericana. Resultado de un Programa de Estudios de casos”. *Revista de la CEPAL*, Abril 1983
- 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](http://www.rebellion.org))
- RAPOPORT, MARIO, *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2003
- ROITMAN, SUSANA *Tecnología y trabajo en una fábrica de tractores. De Zanello a Pauny*. Córdoba, 2008. Inédito.
- SCHORR, MARTÍN, *Industria y nación: poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Edhasa, 2004
- SENNETT, RICHARD, *La corrosión del carácter*, Madrid, Anagrama, 2000
- THOMPSON E.P., *La formación de la clase obrera en Inglaterra (2 vols.)*, Crítica, Barcelona, 1989
- VILLORO, Luis *Creer, saber y conocer*, Siglo XXI, México, 1997
- WILLIAMS RAYMOND, *Marxismo y literatura*, Ed. Península, Barcelona, 2000

## 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 1998 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.*
  - Folleto Zanello desde 1976 a 1999*
  - Folleto e institucionales de Pauny desde 2002 a 2007*
  - Historia de las Varillas”, Las Varillas, Ediciones de “El Herald”, 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 Herald 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)*
  - Testimonios, Zanello: la potencia sobre ruedas, Buenos Aires, Banco de la Provincia de Buenos Aires, 1987*