

### **Mesa 30. Trabajo sujeción y subjetivación: discusiones teóricas, metodológicas y empíricas**

#### **Empresarios contra su voluntad?... El caso del sector metalmeccánico de Palpalá con referencia a la privatización de la empresa Altos Hornos Zapla (AHZ)**

AGUSTINHO, María Alejandra, UNJu, [aleagustinho@gmail.com](mailto:aleagustinho@gmail.com)

Palpalá es una comunidad urbana que comienza a caminar junto con el proyecto siderúrgico Altos Hornos Zapla en 1941. La conformación del territorio local, su densidad productiva, su impronta cultural, su relato histórico, y las trayectorias personales y familiares, están directamente enlazadas con la empresa, referencia hegemónica en la constitución de identidades locales. El sentido colectivo se construye, se consolida y afianza junto con la expansión de la fábrica; tras la privatización de la empresa se da una crisis de identidad social y productiva estructural. Su razón de ser se sintetiza en la frase “Palpalá, madre de industrias”, en una provincia en donde la tradición productiva se basa en la actividad primaria, la agroindustria y la minería extractiva.

El sector metalmeccánico se desarrolla de manera relativamente autónoma tras la privatización en los '90 y su propio modo de trabajar, desarrolla su identidad fincada en las experiencias del pasado, trayectorias personales referenciadas en historias colectivas y de colectivos; ¿Pueden estos exempleados, operarios, técnicos, ingenieros, devenir en empresarios tras medio siglo de Zapla estatal?

A nivel de los estudios académicos, varias líneas de trabajo se encuentran relativamente maduras, echando luz, especialmente, sobre la formación, composición, crisis y reconversión de la mano de obra de la fábrica; períodos puntuales y críticos que han sido trabajados, en general, desde la perspectiva de la construcción discursiva de la opinión pública en la prensa local, y algunos trabajos dirigidos al estudio de la construcción identitaria del espacio.

El sentido colectivo sobre el trabajo y la ciudadanía se referencia en la empresa, y la cultura productiva local se basa en las prácticas de planificación estatal de un sector estratégico para la nación, cuya impronta consolida el “orgullo de formar parte de la Fábrica”, operando como faro y referencia total de la identidad local. Este poder excede el

alcance explicativo de desarrollos conceptuales sobre otras estrategias del capital en la ocupación productiva de territorios, razón por la que se propone el concepto de *Empresa Estado*.

Están ausentes de los estudios académicos análisis que aspiren a comprender la formación de una clase empresarial PyME, una vez desarticulada la presencia hegemónica y totalizante de la empresa estatal. ¿Los expulsados estaban dispuestos a liderar la conformación de un empresariado local? ¿Bajo qué posibilidades simbólicas y materiales se integran para encarar un proceso social de valorización capitalista? ¿Qué mecanismos solidarios o de identidad de clase son capaces de imprimir en su espacio social? ¿En qué medida adquieren alguna autonomía de la fábrica como punto de referencia, prestigio, identidad y pertenencia local? Qué herramientas de las adquiridas por la experiencia en la Fábrica resultaron valiosas para su reconversión en empresarios PyMEs?

### ***1.- Consideraciones metodológicas y principales líneas conceptuales***

Varias fueron las vías de aproximación a las fuentes. Por una parte, se llevaron adelante algunas entrevistas con personas que estuvieron vinculadas a la empresa desde diferentes situaciones vitales, y que echaron luz sobre aspectos específicos de situaciones históricas en la empresa y en la ciudad.

Se indagó también sobre dos experiencias recientes para el fortalecimiento del sector metalmeccánico, con fuerte acento en la competitividad sistémica y en la modernización tecnológica<sup>1</sup>. En ambos casos se hizo camino y experiencia junto con los empresarios PyMEs, a partir de lo cual empezaron a surgir los primeros interrogantes sobre el estilo cultural del empresariado local

Para la dimensión estrictamente empresarial de los años post Zapla, se utiliza, como fuente, un diagnóstico de consultoría realizado en el año 2009 por el Programa de Competitividad del Norte Grande, con eje en el sector metalmeccánico como la actividad manufacturera más extendida de la localidad, analizando las características de los empresarios y de sus empresas, identificando sus debilidades y amenazas. Es una

---

<sup>1</sup> En ambos casos resultó relevante la experiencia directa desde mi desempeño en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, entre 2010 y 2016, donde llevamos adelante diversos proyectos de ATyC, con la finalidad de fortalecer al sector metalmeccánico en Palpalá..

descripción exhaustiva, elaborada en base a entrevistas y talleres con cada una de las cuarenta y dos empresas activas identificadas en la producción PyME local.

En relación a los antecedentes académicos concretados sobre esta experiencia se encuentran estudios originados por el equipo de investigación local integrado por Golovanevsky, Marcoleri, y Bergesio. Estudios descriptivos sobre migraciones (Sala: 2001) echan luz sobre la dimensión de la integración del mundo rural y su cultura a la experiencia Zapla. También hay un trabajo de tesis doctoral (Boto: 2016), que ha llevado adelante una exhaustiva investigación sobre la cotidianeidad vinculada a la vida en la Fábrica. Sus reflexiones y consejos desde el intercambio de experiencias, han sido de gran valor para dimensionar las posibilidades del presente trabajo.

El núcleo problemático que trataré de abordar pretende concentrarse en la reflexión acerca de los condicionamientos y posibilidades para la cultura de la producción manufacturera local, luego de la debacle generada por la privatización de la empresa Altos Hornos Zapla, que hegemonizó el sentido identitario tras sesenta años de dominio, gestión y control del espacio.

¿Qué dejó como legado la empresa estatal, y que procesos sociales y culturales experimentaron quienes decidieron quedarse en la localidad y afrontar otra lógica productiva luego de la ola privatista? Cómo resignificaron esa experiencia quienes decidieron devenir empresarios PyMEs? Más de dos décadas después de esa implosión, nos encontramos con una estructura productiva muy vulnerable, con dificultades de expansión, sin herramientas claras para lograr reconstruir una identidad local basada en la producción de las PyMEs manufactureras. Para aproximar una respuesta, se integran tres ejes analíticos.

Por una parte, es fundamental abordar la interpretación de los modelos paternalistas -experimentados en industrias de gran escala- bajo el modelo de enclaves territoriales, línea de trabajo que nos dará luz acerca de la lógica de construcción de hegemonía e identidad local de la “cultura Zapla” como un fenómeno arraigado. Vale sostener además que el caso que nos ocupa comparte estrategias de dominación con el capital en otros sectores productivos de la provincia, tales como la explotación minera y la explotación

agroindustrial de caña de azúcar<sup>2</sup>. Se entiende que la empresa significa más que un espacio para la producción; la empresa pretende y opera en otras esferas de la vida social del lugar, y en este sentido, Zapla no fue una excepción. Pero en el proceso cultural de la lucha de clases local, Zapla fue la única que, además de empresa paternalista, es una *Empresa-Estado*, ya que, a la vez que manifestación del modelo estatal de sustitución de importaciones, fue brazo activo del estado de bienestar como presencia total del estado nacional en la localidad. Fue a la vez lugar de experiencia e identidad en el trabajo, y construcción de un modo de ejercicio de los derechos de la ciudadanía.

También abrevamos en la historia cultural, perspectiva que nos brinda herramientas conceptuales para interpretar la cultura como la manifestación de la lucha de clases en un proceso que lleva ochenta años de construcción de una relación de clases, marcada por la fuerte presencia y continua mediación de las políticas estatales de la empresa, sintetizada en la emergencia de una experiencia hegemónica totalizadora. En este sentido:

- La clase es definida por los hombres al vivir su propia historia, y, al final, es la única definición.
- Es una categoría histórica, derivada de la observación del proceso social a lo largo del tiempo. Hay clase conformada cuando hay instituciones y una cultura.
- Hay que mirar el proceso experimental histórico de la formación de las clases con sus particularidades.
- La clase en sentido heurístico es inseparable de la noción de lucha de clases, ya que es un concepto previo y mucho más universal.

Compartimos con Thompson que la hegemonía cultural no es un proceso determinado, automático o inexorable, dado que puede definir los límites de lo posible, inhibiendo el desarrollo de horizontes y expectativas alternativos. Sólo puede ser mantenida mediante un constante ejercicio de teatro y concesión desde arriba. La hegemonía coloca anteojeras, para que impidan la visión en ciertas direcciones, mientras la dejan libres en otras. Es por esta razón que no se presenta como único destino sobre los gobernados, al pretender imponer formas de subordinación de las que serían incapaces de liberarse, y para cuya

---

<sup>2</sup> Queda pendiente aún una reflexión sistemática sobre la medida en que los estilos productivos regionales de enclave incidieron en el reforzamiento del modelo Zapla. El valioso trabajo sobre desarrollo del capitalismo en Jujuy hasta 1960 de Rutledge no ha tenido una tradición investigativa que permita actualizar su propuesta desde esta línea de análisis.

corrección podrían resultar impotentes. Será importante ahondar sobre la experiencia Zapla y la influencia de su estilo cultural perdurando entre los empresarios metalmecánicos.

Desde que el proyecto siderúrgico nacional da inicio a la localidad de Palpalá, la lucha de clases no evidenciaba de forma desnuda el conflicto esperado entre capital y trabajo, dado que el capital se corporizaba en una empresa Estatal que, no solo ejercía el proceso de valorización del capital, sino que a la vez era el único benefactor. ¿Cómo interpretaban los trabajadores su propio destino de explotación y el dominio hegemónico a partir de una empresa que era su única fuente de bienestar? El amor y la nostalgia por la Fábrica colaboraron en la conformación de una cultura industrial local, que a la vez operó como una marca a fuego para las PyMEs locales, muchas de las cuales fueron creadas como única alternativa al cierre. Los actores de esta historia se animaron a ser empresarios porque antes fueron reconocidos como miembros relevantes en la empresa.

Pero si toda historia social ancla en procesos objetivos de producción y reproducción social a través de la lucha de clases, la enorme significación de la función del estado en el caso Zapla nos obliga a profundizar su análisis, ya que resulta ser a la vez la personificación del capital y del estado. El punto de coincidencia reside en el principio universal de intercambio propuesto por Claus Offe, quien sostiene que en el capitalismo en tanto sistema complejo, todas las relaciones sociales se basan en contratos de intercambio, manifiestos en una estructura social que organiza la totalidad de la fuerza social de trabajo en cuatro sectores<sup>3</sup>, según la lógica de subordinación de cada uno a la absorción relativa del total disponible del tiempo laboral.

Según la aplicación de este modelo a las empresas productivas del sector estatal argentino en general, y en especial al caso Zapla, se presenta una particularidad, toda vez que “la asignación de recursos materiales se encuentra indirectamente determinada por la relación de intercambio” en su doble determinación: en tanto la relación contractual formal y en su condición de empleados estatales, la parte salarial correspondiente es definida como renta, derivada de los fondos públicos del presupuesto soberano. Sin embargo, en términos objetivos y en relación al proceso de generación de riqueza, integran el capital variable de una estructura productiva generadora de valor. Sin entrar en un estudio detenido de este aspecto en la administración de la empresa, arriesgamos la suposición de que tanto la toma

---

<sup>3</sup> Sectores Monopólico, Competitivo, Estatal y Residual

de decisiones como la negociación salarial y la asignación de los recursos debían estar ponderadas en base a la tensión entre las necesidades de acumulación de capital para la reproducción ampliada del proceso productivo y las presiones del asalariado en tanto empleabilidad pública, sostenida a través de la renta nacional. El punto más estructural de la conflictividad se observa en las lógicas propias del sector siderúrgico, en relación a las resistencias o aceptaciones con que -según fueran los gobiernos de turno- contara el Plan Siderúrgico Nacional. En cualquier caso, las relaciones de clase “desnudas” y su conflictividad de base no son sencillas ni lineales, y la reconversión de la empresa resulta de un prolongado proceso estructural que jugaba su poder más allá del espacio productivo de Palpalá o de Jujuy. Con estas mediaciones, y en una situación de crisis terminal, es difícil “identificar el enemigo”, operar una resistencia social, reorganizar la significación y construir futuro a partir de la reconversión productiva de los años noventa.

Altos Hornos Zapla resulta la referencia necesaria toda vez que se quiera profundizar sobre la impronta productiva de Palpalá, la ciudad industrial de la provincia, para comprender procesos estructurales que dan significación al entorno. A riesgo de intentar pensar de manera contra factual, se puede sugerir que sin Zapla, Palpalá no hubiera sido; sin la Historia de Zapla, Palpalá no tendría historia productiva propia, ni se hubiera autodenominado durante décadas “ciudad madre de industrias”. Sin Zapla allí, seguramente el sector metalmecánico actual no se hubiera generado. Las crisis de la Empresa se trasuntan en las crisis de Palpalá como espacio social, por lo que los caminos culturales para salir de la crisis terminal se referencian en la identidad pretérita y desde ella aspiran a tomar sentido e impulso.

Esos asalariados que decidieron transformarse en empresarios, ¿conformaron un colectivo capaz de generar dinámicas propias de un proceso de reproducción industrial?

Como ejercicio inicial, proponemos aproximar un abordaje a la cultura empresarial de las PyMEs, a través de la experiencia que el sector va haciendo de la dimensión tecnológica. Consideraremos la tecnología como la manifestación objetivada del saber obrero, como la experiencia más evidente de las tensiones culturales puestas en prácticas y en objetos productivos. Propondremos observar las particularidades a través de tres ámbitos: el de los *estilos culturales para decidir la inversión en tecnología*, el de *la manera*

*de integrar los procesos de valorización en la producción, y el de la concepción de la calidad como parámetro de la competitividad.*

En última instancia, se pretende esbozar una respuesta acerca de si Palpalá cuenta con los recursos necesarios para salir de la pobreza que la invadió en los últimos treinta años.

## **2.- Episodios abreviados de una historia social total**

### *2.1.- Del proyecto siderúrgico y su vocación hegemónica*

Todo comienza en 1941, cuando se descubre el yacimiento de hierro en el Cerro Zapla. En el mismo año, se aprueba la ley 12709, de creación de la Dirección General de Fabricaciones Militares, a cargo del Gral. Savio. En 1943 es creada por decreto del PEN la Unidad Siderúrgica Altos Hornos Zapla (AHZ) que llega a 1951 con la inauguración del Segundo Alto Horno para fundición de mineral y transformación en arrabio. En junio de 1947 se aprueba la ley que da origen al Plan Siderúrgico Nacional, encuadrado en el Primer Plan Quinquenal de Perón. Continúa la expansión hasta las inversiones finalizadas en 1964, cuando se completa el ciclo integrado vertical del acero. Durante el gobierno neoliberal menemista comienza el vaciamiento, que profundiza la curva de declinación de la empresa, finalmente privatizada en 1992, a partir de un proceso iniciado el año anterior. Los siguientes 25 años transcurren con la empresa privada desacoplada del territorio, excepto por su función como empleadora de mano de obra (alrededor de 800 trabajadores en la actualidad) y por ser la principal responsable por la contaminación ambiental de la localidad.

Si bien la existencia de población local se remonta hasta tiempos prehispánicos, en que vivía la etnia Paypayaya, en tiempos de la colonia funcionaba una hacienda de invernada de ganado, y en 1708 se construye el fuerte de Palpalá como presidio de frontera, en la memoria social e institucional, el origen de la ciudad se encuentra ligado al de la propia fábrica. Palpalá es fundada en 1948, en el departamento Doctor Manuel Belgrano; en 1972 adquiere el rango de ciudad, y en 1986 es declarado municipio independiente de San Salvador de Jujuy, como Departamento Palpalá. Es evidente que su existencia y su autonomía política y administrativa es muy tardía, y una de las razones puede radicar en que la estructura pública de bienestar a la población estaba garantizada en los servicios urbanos bajo control de la empresa nacional (salud, recreación, deportes, cultura,

educación...). La gestión local del bienestar ciudadano se presentaba como evidencia de los habitantes, ya que todo lo resolvía la empresa. Es así que el empleo público afuera de la empresa era insignificante, dado que la administración se centralizaba en la capital provincial.

Merece asociar a lo expuesto el *estilo de ocupación del espacio local* que se genera para satisfacer la enorme demanda de mano de obra que requiere el proyecto<sup>4</sup>. La empresa se proveyó de mano de obra desde diversos y diferentes orígenes geográficos, en función de las vacancias debidas a la expansión constante de la producción y la integración de las nuevas unidades productivas. Los cuadros profesionales y gerenciales provenían sobre todo de diversas universidades del país, especialmente del Litoral y Cuyo. Los cuadros técnicos y los no especializados, los más numerosos, fueron absorbidos en muchos casos de zonas rurales cercanas<sup>5</sup>, del NOA en general, y de migrantes limítrofes, especialmente bolivianos. Vale recordar la importancia de la escuela técnica nacional como formadora de cuadros técnicos especializados<sup>6</sup>. En ella se formaron cientos de técnicos que integraron el staff de la Fábrica durante generaciones. Los cuadros políticos “patronales” pertenecían a las fuerzas armadas, y en general no tenían una radicación demasiado prolongada o definitiva.

Los análisis demográficos de la segunda mitad del siglo indican tasas de crecimiento poblacional más altas de la media provincial, incluyendo el período intercensal 1980-1990, con un crecimiento cercano al 30%; el siguiente período, coincidente con la privatización, desciende a la tercera parte (10,26%), luego se estanca en esos guarismos. En el censo nacional de 2010 la localidad registra una población de 52.631 habitantes.

El punto culminante de empleabilidad se ubica en 1975, cuando la empresa integraba unos 8000 trabajadores, representando el 45% de la fuerza laboral de la ciudad. Es dable pensar que el empleo público extra Zapla -municipal y provincial- no era proporcionalmente relevante, y el resto de los habitantes se ocupaban en servicios

---

<sup>4</sup> Los antecedentes sobre la dinámica migratoria, fueron descriptos y analizados por la Lic. Gabriela Sala.

<sup>5</sup> Es de esperar que este flujo constante de inmigrantes rurales dispuestos a la urbanización definitiva en Palpalá, trajeran en sus baúles su cultura agraria y sus pautas de relacionamiento con la autoridad laboral. Es sencillo deducir que muchos de esos nuevos palpaleños contaban con experiencias laborales previas en las empresas tradicionales de la agroindustria, como el caso de la caña de azúcar y los ingenios, las que ejercían modelos de capitalismo paternalista clásico, de subordinación y sujeción a través de pautas represivas y acciones de cooptación. Son modelos de enclave fabril basados en relaciones paternalistas ingenios Ledesma, Tabacal, San Isidro. En el área minera, Minera Aguilar, Mina Pirquitas, etc. Algunas respuestas para la dimensión de estudio de la influencia agraria pueden buscarse en Rutledge.

<sup>6</sup> La escuela secundaria se ubica en zona privilegiada dentro de la jerarquía urbana de Palpalá. Desde las ventanas de sus aulas se puede observar como paisaje la cancha de golf, o el barrio de los ingenieros.....



particulares y comercio al menudeo, con estrechos lazos sociales y económicos con los trabajadores de la empresa. Es abrumadora la empleabilidad masculina sobre la femenina, sostenida por un modelo familiar nuclear patriarcal fomentado desde la empresa.

Entre 1984 y el inicio del proceso de privatización, se concretan 1500 retiros voluntarios y antes de concretarse la entrega, se fuerza el retiro de otros 2800 trabajadores. De los 800 puestos que la empresa garantizaba mantener, 700 fueron recambiados, por lo cual solamente 100 empleados con conocimiento de la Fábrica lograron continuar trabajando allí luego de la privatización<sup>7</sup>. Estas sucesivas expulsiones tienen tal impacto en el territorio que se visualizan claramente en las variaciones porcentuales referidas a desocupación y migraciones.

La infraestructura de Altos Hornos Zapla constaba de cuatro centros de producción: dos para provisión de mineral, la Mina 9 de octubre –hierro- y mina Puesto Viejo - piedra caliza-; uno para provisión de carbón, el Centro Forestal, de 15000 has forestadas con eucaliptus; y el último el centro siderúrgico, era el corazón del proyecto, con tres plantas básicas: altos hornos, acería y laminación, ocupando una superficie de 44 has. Su capacidad instalada: contaba con cinco altos hornos, con una capacidad de 150 ton/día cada uno; dos hornos eléctricos para colada de arrabio; una planta de laminación de 120 mil ton/año, una planta de escorias para abono fosfatado, una planta de carbonización y destilación de subproductos químicos, y además instalaciones industriales y auxiliares para algunas de las plantas del establecimiento, entre las que se destacan usina termoeléctrica, planta de oxígeno, planta de tratamiento de agua, calera, talleres de mantenimiento, taller de fundición y laboratorios de calidad metalúrgica. La envergadura de las inversiones es muestra del autoabastecimiento, y de la integración de la cadena de producción desde unidades internas, la que se concreta en 1964, cuando es posible pasar de la elaboración de arrabio a la fabricación de acero y productos terminados. La provisión externa consistía casi totalmente de insumos primarios volcados a los procesos de transformación. La empresa es, por sí sola, un polo industrial autónomo que se autoabastece.

Además de montarse un polo industrial integrado y autónomo, el proyecto incluyó inversiones en infraestructura urbana. Cada uno de los centros de producción –Forestal, Mina 9 de Octubre y Puesto Viejo-, dada su distancia geográfica de la planta siderúrgica,

---

<sup>7</sup> Vale aclarar que los datos expuestos son recabados en fuentes indirectas, dado que no fue posible contar con registros de personal de la empresa.

contaba con urbanizaciones independientes, en la que disponían de edificio escolar, centro de salud, centro deportivo ( que incluía pileta semi-olímpica, canchas de futbol y básquet, gimnasio, vestuarios, etc.), teatro para 500 localidades, estructura comercial –proveeduría-, capilla, viviendas unifamiliares para profesionales y para técnicos, complejos de departamentos para solteros. En el centro siderúrgico –Palpalá- además, dos barrios para ingenieros, varios barrios obreros al menos cuatro barrios de técnicos, los complejos de departamentos para solteros, una cancha de golf de 18 hoyos, que actualmente sigue siendo la más grande del NOA; un casino de oficiales, que se reactivó como hotel para turismo social, complejo de canchas de tenis, paddle, frontón, y quincho para cien personas, un club deportivo de fútbol, el teatro con mil localidades (el más grande de la provincia), la proveeduría, donde actualmente funciona la municipalidad, la iglesia.... Todas con obras de servicios básicos resueltos. Cabe destacar que las distintas localizaciones de la empresa contaban con tendido de red ferroviaria. Con la tracción urbanizadora de La Fábrica, paulatinamente las zonas rurales se desarticulan y vacían, o continúan dedicadas a la producción primaria de subsistencia. Simultáneamente se va dando un proceso de especialización relativa en el monocultivo de tabaco.

El proyecto nacional y la identidad local dieron por supuesta que la sola radicación de enclave de la fábrica era suficiente para generar una dinámica industrial periférica espontánea, articulada como prestadora de servicios y proveedora de bienes intermedios. La expectativa de generar un polo productivo en el entorno de la fábrica se ve desmentido con los escasos datos referidos a la existencia de empresas manufactureras o proveedoras del proceso industrial de la empresa tractora. Es sensato pensar que, luego de décadas, el territorio no contaba al momento del desguace con una densidad de empresas PyMEs capaces de colaborar en la reconversión productiva y social de la localidad. Desde una perspectiva territorial, el desarrollo de un entramado productivo territorial fue casi nulo.

En 1980 se autoriza la concentración industrial “Alto La Torre”, -mal llamado parque industrial-, en donde se radican empresas vinculadas al procesamiento de minerales<sup>8</sup>. A mediados de la presente década se formaliza la existencia del Parque Industrial Snopek.

---

<sup>8</sup> Fundidoras, elaboración de briquetas, alguna industria química para insumos en minería.

En relación a la conformación del sector metalmecánico, se registra la creación de la primera PyME en 1975; durante la década de los '80 se crean ocho empresas más, otras diez se conforman con la privatización de Altos Hornos Zapla. En el año 1994, 16 empresas constituyen la Unión Industrial de Palpalá, como estrategia defensiva ante la crisis de privatización, y ante la insuficiencia de políticas públicas para lograr atenuar el grave impacto del vaciamiento. Con la recuperación económica posterior a 2002, aparecen registradas 16 nuevas empresas del rubro entre 2004 y 2007. En 2009, operaban en la localidad un total de 42 empresas metalmecánicas con un total de 691 puestos de trabajo, entre efectivos (75%) y eventuales (25%).

Resulta llamativo en el discurso y la identidad de los empresarios, el modo en que naturalizan una continuidad armónica entre “lo que hacían en la fábrica y lo que producen ahora”. Si bien los sectores siderúrgico y metalmecánico están dominados por los metales, sus procesos productivos son muy diferentes. Objetivamente se organizan con lógicas distintas, tanto por la escala, como por sus respectivas trayectorias tecnológicas, en la organización laboral de los procesos productivos, y en la conformación específica de la clientela de la que dependen. Hay un presupuesto colectivo de que el saber obrero adquirido en la experiencia fabril siderúrgica resultará un capital cultural suficiente para abordar de manera exitosa un emprendimiento metalmecánico con modelo empresarial. Este supuesto, generalizado en las expresiones culturales del sector metalmecánico, será abordado más adelante.

## 2.2.- AHZ, ¿Empresa paternalista o Empresa-Estado? una propuesta analítica

Trataremos de exponer aquí las razones por las que consideramos que la experiencia de Altos Hornos Zapla excede y desborda la noción de empresa paternalista y de enclave productivo; si bien los mecanismos y procesos caracterizados para interpretar los modelos de subordinación/sujeción de la clase obrera son en los hechos pertinentes y aplicables al caso que nos ocupa, también es cierto que ninguno comprende el caso de manera cabal y suficiente, por lo que proponemos hablar de *empresa-estado*.

Ya se ha mencionado que la presencia de un estado independiente de la empresa era prácticamente inexistente, ya que la injerencia del Estado de Bienestar para el caso de Palpalá eran decididos, gestionados, organizados y financiados de manera directa por la

Fábrica. Quienes integraban la empresa, ejercían de manera simultánea el doble rol en el capitalismo, de obrero y de ciudadano, tanto en el adentro como en el afuera. No era posible entender el uno sin el otro, y este es un aspecto cultural e identitario muy poderoso en la comunidad. Asimismo, el proyecto de urbanización concretado desde La Fábrica, es una muestra importante de lo que se asevera aquí. La empresa domina el ámbito de la producción y de la reproducción de generaciones completas. Por esta influencia total, es que la crisis de la localidad devenida por el vaciamiento en los noventa resulta, en los hechos, tan violenta e irrecuperable, y la cultura productiva de quienes se proponen transformarse en empresarios PyMEs tiene su impronta, manifiesta en la capacidad de sobrevivencia ante la adversidad como un rasgo distintivo de los empresarios locales.

Leite Lopes elabora un riguroso trabajo proponiendo la noción de sujeción burguesa del trabajador libre en la industria, a través de mecanismos de inmovilización de la fuerza de trabajo por la prestación de vivienda. Allí resulta sencillo identificar esta modalidad de relación entre capital y trabajo, en la que el capital también concentra renta, y pone en práctica diversas estrategias para la doble valorización del capital, a través de la explotación de la mano de obra en la fábrica, y de la extracción de una renta adicional por el usufructo de la vivienda por parte de los empleados. El caso más representativo de esta dinámica de explotación empresarial en Jujuy se da en el complejo agroindustrial Ledesma SA, con más de dos siglos de radicación en la provincia, incluso luego de los cambios efectuados en función de la tecnificación de procesos para la cosecha mecánica de la caña<sup>9</sup>. Análogos procesos se dan también en la industria de enclave minera extractiva, característica del modelo empresarial en la región de la Puna, como los casos de Minera Aguilar y de Mina Pirquitas.

En líneas generales es factible sostener que el estilo de explotación capitalista en las relaciones industriales de las grandes empresas de la provincia y de la región resulta análogo en lo productivo al modelo de Palpalá. Por esta razón la aceptación del modelo paternalista de la Fábrica, con fuertes elementos de dominación y control internos, eran altamente aceptados y hasta deseados por la población local, que al ingresar a trabajar en Zapla, no solamente resolvía la cuestión laboral, sino que además garantizaba sin

---

<sup>9</sup> Aun hoy, en las unidades de diversificación productiva (palta, cítricos) aplica la lógica del trabajador temporario (cosechero) que habita barracas, salido del ámbito doméstico, por lo tanto sin cotidianeidad, con reproducción social en suspenso. Son prácticas que paulatinamente se van abandonando como parte de una estrategia territorial.

mediaciones el ejercicio de todos los derechos y prerrogativas del estado de bienestar del peronismo. Pertenecer a la Fabrica era un orgullo; luego de la incorporación, comenzaban las relaciones par-par, ya que lograr la permanencia en la empresa implicaba resolver las trayectorias personales y familiares para el trabajador y su progenie, “garantizar el futuro de la familia”.

Asociado a las trayectorias personales y familiares, el proyecto urbano tuvo la ambición de abarcar, resolver y controlar todas las esferas de la vida privada de los operarios y sus familias. Se legitima un contrato tácito entre trabajadores estatales productivos (que generan riqueza y bienes estratégicos) y empresa que recompensa lo productivo, pero también retribuye desde su función de brazo ejecutor del Estado benefactor. Así, el *zaplero* tiene un plus sobre el empleado de las burocracias estatales locales: cuenta con la posición privilegiada de que no es un “dependiente” del salario que el estado le quiera pagar; se gana legítimamente su puesto y su sueldo; genera riqueza para el país, y la empresa-estado se lo retribuye.

Salud, deportes, educación, esparcimiento cultural, vivienda, espacio público.... Los habitantes de los barrios jerárquicos no se encargaban del mantenimiento de los edificios; las reparaciones que toda vivienda necesita eran llevadas adelante por la empresa, sin costo para la familia que la habitaba. ....La empresa pagaba el jardinero, y además el guardia de seguridad .... quienes estaban seguros, pero además debían dar cuenta de sus movimientos a la empresa. La vivienda más que una herramienta de extorsión, o al menos de presión para la baja de salarios, opera como un premio junto con los servicios de bienestar comunitarios. Palpalá era, en el sentido más abarcador del término, la comunidad.

La consolidación y control del espacio local para la reproducción social por parte de la Empresa Estado se manifiesta en las experiencias concretas de jerarquías piramidales, ya que el estilo de urbanización racionalista reproduce en la localidad el estilo de las relaciones productivas regimentadas por un orden obtenido por la cultura militar. La estructura piramidal ejercida en las empresa se replican, manifiestan y fijan en el territorio local, por medio de la asignación de viviendas de la empresa según sean operarios, técnicos, profesionales, solteros o con familia.

A diferencia de los casos de Brasil, o EEUU, en los que el control extra laboral de la empresa paternalista se concentraba en mecanismos de sujeción, en especial a través de la

vivienda, y el poder político local se articulaba con algún nivel de autonomía -y por su propia lógica- del espacio local y de la influencia del capital, Altos Hornos Zapla fue Empresa y Estado a la vez. Sus brazos abarcaban todos los ámbitos de la vida cotidiana de la localidad. Es así que la Fábrica no tiene necesidad de reforzar su hegemonía vinculándose con ámbitos políticos autónomos. En este sentido, es sugestiva la formalización político administrativa de la localidad con la vuelta a la democracia, cuando la empresa manifiesta su decadencia y pérdida de relevancia como proyecto integrado en un plan nacional estratégico. La ausencia de peso político específico de burocracias relativamente autónomas, se puede visualizar cuando verificamos que, una vez declarada cabeza de departamento, todas las gestiones municipales tienen intendentes con profesionales y técnicos Ex Zapla.... Hasta finales de 2015.

### *2.3. Los distintos caminos luego del desguace*

Es necesario comprender la envergadura de lo que sigue: Cuando se retira la Fábrica, se está desactivando todo el andamiaje de estado benefactor que conformó la empresa durante cincuenta años; ciudadanía y trabajo deberán ser reconfigurados en la identidad local, donde prácticamente nada perdura. Hay dos aspectos a describir aquí, por una parte, el proceso de desguace patrimonial de la empresa, sintetizado en la ley que regula la asignación de los espacios extra fabriles a los diferentes actores existentes en el territorio; por otra, las políticas de estado provincial y municipal para intentar amortiguar el impacto de la privatización en el plano productivo y social.

La ley que ordena el desguace patrimonial de la empresa, está directamente asociada a los pliegos de licitación de la privatización. Por una parte se vende el patrimonio productivo: el centro de producción siderúrgica (44 has con edificios y equipamiento industrial)<sup>10</sup>, y el Centro Forestal (15 mil hectáreas forestadas), son transferidas a capitales privados. Desde ese momento, se desacoplan y operan como unidades independientes de la realidad local, más allá de la ocupación de alguna mano de obra.

Por otro lado, se transfiere a los estados provincial y municipal el resto del patrimonio, a través de un convenio con Dirección Nacional de Fabricaciones Militares.

---

<sup>10</sup> Desde ese momento la empresa pasa a denominarse Aceros Zapla.

Son transferidos los edificios y terrenos del policlínico devenido hospital y de las escuelas de cada urbanización. A la curia local, se le donan los espacios confesionales (todos católicos). El municipio, recibe en transferencia las urbanizaciones de Forestal, de Mina Nueve de Octubre, el casino de oficiales, la proveeduría, todos los teatros y estructuras deportivas, y las residencias de solteros de los tres centros.

El complejo de golf y el estadio de fútbol se transfieren a entidades sociales locales. Algunos terrenos en los que se habían localizado emprendimientos privados (estaciones de servicio por ejemplo) se transfirieron a sus administradores; las viviendas familiares de obreros, técnicos e ingenieros, tuvieron distintos destinos, pero en muchos casos, al día de hoy no está resuelta la transferencia patrimonial definitiva.

El vertiginoso proceso de privatización representó un descuartizamiento de patrimonio en términos de funciones autónomas de los bienes: por una parte, las unidades de producción capitalista, (una forestal-inmobiliaria, otra siderúrgica<sup>11</sup>, y una tercera cementera). En esta cuantificación, queda evidenciado que el patrimonio que la empresa conformó durante cinco décadas estaba tanto orientado a la producción siderúrgica como a la de cumplir con una función público-estatal total, la que fue transferida casi totalmente al municipio. Y junto con las urbanizaciones que devinieron municipales, se incluyen cientos de familias en condiciones de absoluta exclusión social, dado que el territorio ya no contaba con espacios productivos capaces de integrar esa mano de obra desocupada y estructuralmente empobrecida. Por su parte, el gobierno local se conforma bajo la impronta de la escasez total de recursos genuinos, en un contexto de achicamiento neoliberal del estado.

En síntesis: el contrato social fundacional del proyecto social y productivo estatal consolidado como una Empresa Estado, fue redefinido desde arriba, y los actores vinculados no pudieron ponerse a la altura de las circunstancias para responder al menos con paliativos a la situación de desprotección absoluta de los ciudadanos.

La otra cara es la de las “políticas activas del estado” para subsanar los daños.

---

<sup>11</sup> Que reconvierte sus procesos, desactiva los altos hornos, por lo que prescinde del mineral de hierro, reemplaza la provisión de carbón por gas importado de Bolivia, y comienza a producir aceros especiales en base a fundición de chatarra. La enorme estructura siderúrgica se desacopla y abandonan la mayoría de las plantas de producción internas, quedando operativos solamente algunos procesos de los que originariamente funcionaban (15% de la capacidad potencial instalada)

El proceso fue tan virulento que la negociación entre los diferentes estratos del estado ante la privatización se vio limitada a la urgencia de sostener la mayor cantidad de puestos de trabajo dentro de la empresa siderúrgica. En los hechos, la casi totalidad de los empleados, técnicos y profesionales fueron excluidos. De la misma manera, el estado no tuvo capacidad ni herramientas de control y supervisión luego de la privatización, lo que generó incumplimientos sistemáticos de los inversores en relación al programa de propiedad participada; la vinculación productiva con el entorno empresarial incipiente tampoco existió.

La política de estado para “enfrentar” la crisis social económica y productiva efecto de la privatización centró el foco en garantizar que las expulsiones fueran retribuidas con indemnización; de entre estos casos, solo algunas voluntades individuales decidieron reunir el capital de los retiros e indemnizaciones para generar algún emprendimiento cooperativo<sup>12</sup>. No se visualiza tampoco una identidad asociativa, en la medida en que esa “comunidad” no logró encontrar en la alianza y la unión ante la adversidad una herramienta de sobrevivencia. Este es uno de los efectos más nocivos y paralizantes del estilo empresarial jerárquico y piramidal predominante en la fábrica. En los hechos, el estado operó también en una relación productiva uno-uno (un trabajador-un emprendimiento), sin posibilidades ni capacidad de pensar el espacio local desde una perspectiva de reagrupamiento, asociación productiva o estrategia territorial que facilitara la organización de sistemas de producción sustentables. En síntesis, no se registraron desde 1992 políticas que fomentaran activamente la consolidación de una estructura productiva local<sup>13</sup>.

Desde entonces, la vinculación de la empresa Aceros Zapla con el debilitado entorno productivo es nula. En relación al sector metalmecánico, la empresa tiene definido un volumen mínimo de producto por venta, debajo del cual no concreta negocios, razón por la que no provee el acero demandado localmente. Esto aniquila la aparente ventaja relativa de la cercanía de los talleres a un centro mayorista de provisión de acero, e incide casi

---

<sup>12</sup> Tal es el caso de la empresa de transporte urbano Gral. Savio, que actualmente es la prestataria de transporte urbano de pasajeros en la comunidad palpaleña.

<sup>13</sup> A partir de 2008, se propusieron algunas líneas relacionadas a consolidar cadenas de valor, o desarrollo de proveedores locales en vinculación con ingenios mineros o de caña. Sin embargo todas fracasaron en los intentos de implementación.



como un factor asesino ya que, si Zapla no los provee, sus costos en logística se ven sustancialmente elevados y atentan contra la potencial competitividad.

En 1990 se crea por ley provincial el Consejo de la Microempresa, organismo de financiamiento y fomento de micropymes<sup>14</sup>. Es la época en que las políticas de estado fomentan el emprendedorismo, desde un discurso centrado en el esfuerzo personal y familiar como única salida a la crisis, y acompañando las trayectorias de quienes habían intentado llevar adelante proyectos productivos con el único recurso financiero de las indemnizaciones y los retiros voluntarios.

Es también la época en la que se prioriza el apoyo a las mujeres en la producción, a través de sobre todo de capacitaciones y microfinanzas. Pero nos encontramos en general con una población imposibilitada de disponer de un capital suficiente para invertir en un emprendimiento que genere algo más que autosustento.

Como conclusión, en pocos años, la matriz productiva de la ciudad madre de industrias se invirtió, siendo el estado municipal el primer empleador, sostenida principalmente por la distribución masiva de planes sociales. El deterioro social fue tan profundo que diez años después, Palpalá era la localidad con el índice de suicidios más alto del país, y la de mayor índice de enfermos de IVH. La estructura familiar nuclear, paternalista, implosionó y se desarticuló, por migración de los hombres en muchos casos, y la decisión, incluso contra su voluntad, de muchas mujeres para tomar el rol de jefas de hogar. Esto evidencia la ausencia de un mercado laboral mínimamente dinámico, orientado a la producción manufacturera, o de bienes y servicios. La principal estrategia del gobierno municipal fue la incorporación de personal, la gestión de planes sociales, y luego la conformación de más de cien cooperativas de construcción vinculadas a la obra pública.

En cualquier caso, las políticas de estado y algunos intentos de reactivación productiva fueron infructuosos. Las identidades locales siguen sin encontrar referencias de sentido integrales para superar la crisis estructural.

### ***3.- ¿Industria sin burguesía?***

---

<sup>14</sup> En los noventa, las MiCRO y PyMEs de menos de nueve empleados son las que tienen la participación más notable en la provincia. Constituyen casi el 90% de las empresas y generan el 25% del empleo (dato facilitado por técnico de la Fundación Nueva Gestión)

Durante media centuria la producción y las relaciones de clase estuvieron mediadas por intermediaciones del estado, ejercidas a través de una empresa hegemónica y totalizante donde la lucha de clases -como proceso capaz de instaurar experiencias culturales de solidaridad clasista-, aparece continuamente permeada por la diferenciación social que se gestiona por las decisiones de la burocracia estatal. Es por lo tanto factible sostener que los estilos empresariales actuales refieren en sus prácticas a las trayectorias biográficas experimentadas en la Fábrica, las que se muestran como evidentes, naturalizadas, reificadas. Resulta pertinente aquí apelar al proceso de formación de las clases sociales propuesto por Thompson, aportando luz acerca de la transición de los colectivos productivos en la Palpalá posterior al colapso de los noventa, ya que interesa pensar el proceso de conformación de una nueva estructura de clases a partir del desacople de la Empresa Estado de la dinámica territorial.

Las relaciones sociales se manifiestan como procesos históricos, generalmente regidas por conflictos y contradicciones en su dinámica interna. Thompson sostiene la universalidad de la lucha de clases y de la hegemonía, pero comprendidas en el marco de procesos histórico-concretos que les otorgan particularidad. Agrega además que se presentan sometidos a múltiples torsiones, conflictos, experiencias, etc., interpretables como inherentes al ahí y ahora, más que como “anomalías” en referencia a un modelo analítico de referencia.

En la misma línea sostenemos junto a Meiksins Wood que la clase se interpreta en tanto proceso y como relación, dado que las transformaciones de clase y el descubrimiento de la conciencia de clase surgen del proceso de lucha a medida que las personas experimentan y manejan su situación de clase, en tanto que desde el modo de producción se asignan las posiciones objetivas. En los procesos de formación de las clases capitalistas, si bien no llegan a consolidar una conciencia de clase, las personas comparten una experiencia común, identifican sus intereses comunes, llegan a pensar y valorar “de manera clasista”. Por otro lado, es posible identificar la existencia de situaciones y posiciones de clase objetivas.

Es importante resaltar la continuidad y persistencia de las culturas tradicionales en los procesos de origen del capitalismo, desarrollado por Thompson cuando refiere a la transición y formación de clases; resulta sugestivo el modo en que los nuevos empresarios

insisten en sostener como propia la cultura de trabajo obrero adquirida en la Fábrica. Estos nuevos actores, ¿Son capaces de generar procesos de acumulación de capital basados en la explotación del trabajo, o siguen regidos por una cultura de base salarial, en donde no es clara la primacía del fin de lucro y la reproducción continua del capital?

De manera similar, se mantiene la impronta jerárquica en las estructuras de mando, y la verticalidad piramidal del estilo empresarial local se conserva intacta.

Ya se ha descrito el proceso de conformación de empresas metalmecánicas, desde la creación de la primera PyME en 1975, la fundación de la Unión Industrial de Palpalá en el año 1994, llegando al 2009 con 42 empresas metalmecánicas operando, las que generaron en total 691 puestos de trabajo, entre efectivos (75%) y eventuales (25%). Como valor de referencia para dimensionar la escala, vale mencionar que el censo industrial provincial del año 2014 registra la existencia de 996 establecimientos manufactureros para toda la provincia.

Entre las empresas analizadas, no se encuentran ejemplos de producción seriada, intensiva en capital, de mediana o alta escala. Predomina el modelo empresarial en servicios de reparación a la gran industria de la región. Las de escala media se orientan a ingeniería de equipos, encontrando un nicho significativo en la fabricación de calderas, tanques y equipos para la minería.

Se pondrá la óptica sobre algunas formas o estilos de experiencia en la relación con la tecnología, al interior de las empresas del sector. Propondremos observar tres ámbitos: el de los *estilos culturales para decidir acerca del tipo de inversiones en tecnología*, el de la manera de *integrar los procesos de valorización en la producción*, y el de la concepción de la *calidad como parámetro* de la competitividad.

Analizar a los empresarios pymes en su relación con los factores tecnológicos de sus empresas, pueden darnos algunos indicios para una posterior interpretación de los procesos de valorización y acumulación de capital. Se entiende a la tecnología como la manifestación objetivada del saber obrero, como la experiencia de tensiones culturales evidenciadas tanto en prácticas como artefactos productivos, a través de la valorización del capital. En esta tesitura, el modo de abordar y experimentar los usos tecnológicos en los procesos productivos puede ser de importancia para aproximar una interpretación de los estilos culturales con que las clases sociales “practican el mundo productivo”.

Los tres ámbitos antes mencionados se analizarán a partir de:

- la concepción cultural de lo tecnológico: maquinarias, procesos y gestión. (adquisición de maquinaria, usufructo, etc.)
- las prácticas culturales de su integración como fuerza de trabajo al proceso de valorización (estilo de conducción, su trabajo como un obrero más, la gestión del negocio....)
- la mirada del proceso productivo desde la calidad (incorporación de normas), el medio ambiente (con o sin tratamiento de residuos), y la gestión del riesgo por accidentes de trabajo, (la fatalidad)

La obsolescencia tecnológica es una constante en las empresas del sector, dado que hace ya más de veinte años, la incorporación de la tecnología digital del control numérico<sup>15</sup> revolucionó cada uno de los eslabones de la producción metalmeccánica. Si bien son conscientes y conocedores de esta revolución tecnológica y su impacto en la producción y la competitividad, en la práctica continúan trabajando con el conocimiento pretérito de procesos según habilidades adquiridas en la Fábrica, inhibidos para repensar sus procesos.

Por la misma razón, no surge la necesidad de actualización de saberes de sus integrantes. En la misma lógica, se refuerzan estilos de aprendizajes no formales, basados más en el saber comunitario del oficio que en el aprendizaje profesionalizado.

Asimismo, en la mayoría de los casos las inversiones en tecnología se definen menos por criterios incrementales y por evaluación de las necesidades en el mejoramiento de los procesos (o sea, regidas por racionalidad empresarial en sentido weberiano, o de capital valorizado por medio de procesos productivos, en sentido marxista), y más por priorizar la fijación de capital en un determinado patrimonio por situaciones oportunistas. Surge de la experiencia que es más habitual que decidan las inversiones tecnológicas con el objetivo de fijar la ganancia o el excedente en capital patrimonial, que en el potencial de su valorización y amortización en un proceso productivo específico<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> El Control Numérico o control decimal numérico (CN) es un sistema de automatización de máquinas herramienta que son operadas mediante comandos programados en un medio de almacenamiento, en comparación con el mando manual mediante volantes o palancas. Quien lo opera debe programar una ejecución, ya no opera la herramienta.

<sup>16</sup> En un caso, compran un torno de control numérico que no se condice con la posibilidad productiva del resto del proceso, por lo que se subutiliza, o de un camión para transportar equipos una vez al mes...

En relación al segundo aspecto, referido a las prácticas culturales, el estilo gerencial es rudimentario, defensivo y con habilidades significativas para la sobrevivencia en entornos adversos. También es muy habitual encontrar a los dueños de las PyMEs trabajando en el proceso productivo junto a otros operarios, postergando y descuidando de manera sistemática los aspectos estrictamente comerciales y de administración. Como consecuencia, son reacios a implementar mejoras en sus estilos gerenciales, vinculadas a su propia formación en aspectos como administración, costos, diseño, comercialización y marketing. De las 42 empresas, 28 responden a planos o muestras del cliente; 17 poseen algún producto con diseño propio; una empresa posee una licencia nacional. Es común escuchar entre ellos que el negocio se maneja “como un kiosco”. Son escasas y aisladas las acciones vinculadas a la promoción como estrategia de gestión y es casi inexistente la modernización de los procesos gerenciales a través de sistemas informáticos.

Los empresarios presentan importantes dificultades en la vinculación con el medio en dos planos. Por una parte, son escasísimos los intercambios con otras empresas del sector, sea bajo formas de formación profesionalizada, por la búsqueda activa de clientes, en la casi nula la asistencia o inversión para participar en ferias sectoriales, la modernización e innovación productiva, o la alianza por objetivos comunes, como la compra conjunta, o la promoción para posicionamiento territorial del sector. En los hechos, se compran los insumos a precios de minorista en los comercios del rubro, en función de los pedidos específicos de los clientes. A pesar de algunos esfuerzos en asistencia técnica, no fueron capaces de generar una racionalidad de stock en insumos que les permitiese resolver alguna forma de alianza oportunista para superar esta limitación, ante la característica común de la baja escala productiva y la demanda que satisfacen, ya que son muy diversificados y con volúmenes pequeños.

Por otro lado, la asociación empresarial y sectorial es escasa o nula, y las organizaciones gremiales restringen sus actividades a la gestión de algunos financiamientos estatales con el objetivo de obtener subsidios. Es inexistente la generación de actividades que resulten en beneficio del sector como colectivo local pasible de ser fortalecido desde alguna estrategia de alianzas<sup>17</sup>. En igual sentido, las acciones de

---

<sup>17</sup> La Unión Industrial de Palpalá, por ejemplo, no está integrada a ADIMRA.

capacitación que se han generado en la UIP son aisladas, erráticas, y no responden a un diagnóstico integral sobre las necesidades de formación, sino a la oportunidad de aprovechar la oferta disponible que exista en el medio. Tampoco ha sido posible implementar desarrollo de proveedores locales, incluso con el acompañamiento activo de las empresas tractoras y del estado en sus tres niveles, experiencias que se iniciaron en dos oportunidades y que no tuvieron ningún resultado o continuidad.

La tercera variable, refiere especialmente a la integración de parámetros más modernos sobre la gestión integral del proceso manufacturero y sus componentes, como son los factores de control de calidad, manejo medioambiental y gestión de residuos, y políticas de gestión del riesgo y accidentes de trabajo. En todos los casos, son dimensiones absolutamente postergadas en término de inversiones y decisiones de gestión, o desde la posibilidad de visualizar la generación de costos indeseables si se producen problemas, con la consecuente gestión de los mismos<sup>18</sup>. Sigue siendo una constante la precariedad de los sistemas de seguridad e higiene, y es notoria la desinversión en los efectos ambientales de sus propios procesos. Le sigue que no aplican herramientas de calidad a procesos y productos. Tampoco es habitual la aplicación de metrología industrial. Una sola empresa cuenta con equipamiento básico para realizar ensayos no destructivos, vinculada al tratamiento térmico de piezas. En resumen, las áreas de seguridad e higiene del trabajo, medio ambiente y calidad no integran la cultura organizacional de las decisiones de la gerencia. La mitad de las empresas no cuentan con sistemas de calidad y control. Solo cinco de las restantes tienen o tuvieron alguna certificación. El 10% trata sus efluentes líquidos, ninguna sus efluentes gaseosos. Solamente la mitad implementa algún sistema de seguridad e higiene.

#### ***4.- Reflexiones finales***

El presente trabajo aspira a iniciar una explicación del fenómeno, en base a una sintética descripción de actores que pretenden resolver trayectorias en un contexto de crisis total de sentido, asumiendo posiciones de clase antagónicas a sus orígenes productivos. Son

---

<sup>18</sup> Nicodemo expone sobre Zapla, la falta de relevancia otorgada a los aspectos de seguridad e higiene y a control y gestión ambiental. La posibilidad de pérdidas humanas por accidentes en los procesos se interpreta como una fatalidad más que como un aspecto a superar resolviendo el riesgo.

sobrevivientes, que decidieron asumir roles en los cuales no disponían de recursos culturales y materiales objetivos sobre los que basar la reconstrucción de la experiencia. Este modo de ser empresarios se está conformando aún en una trayectoria todavía inicial, inconclusa. Algunas empresas están experimentando recambios generacionales, proceso que habrá que seguir con atención.

De los casos analizados, y a través de una lectura comparativa, se puede afirmar que los desafíos productivos están atravesados por la problemática de un estado antes omnipresente en la figura de la Empresa Estado, ahora ausente y agónico. La orfandad es visible, y la ausencia de un proyecto colectivo que supere la crisis es la mejor prueba de que la crisis de identidad, de producción y de gestión del poder, aún está lejos de superarse. Puede ser que el paso del tiempo propicie la conformación de una burguesía local como operadora de los antagonismos de la lucha de clases típica del capitalismo.

Dado el peso específico del Estado como una institución protagónica en toda la trayectoria territorial, será recomendable continuar vigilando la reconfiguración de la administración política local, con la finalidad de caracterizar su estrategia de integración e influencia en la organización productiva local, así como su potencial contribución a los estilos empresariales locales.

Solo algunos de los aspectos que caracterizan a este sector han sido expuestos, aún con insuficiente profundidad analítica. Sin embargo, es factible afirmar que todavía queda un camino por recorrer en esta necesaria consolidación de una estructura de clases con una cultura particular. La experiencia identitaria local, hegemonizada por el estilo de Empresa Estado, no encuentra aún instituciones capaces de superar o sustituir el modelo hegemónico. Resulta dificultoso pensar en una dinámica de clases relativamente autónoma de una presencia estatal paternalista, liderando, o al menos acompañando fuertemente el proceso de construcción de las identidades de clase.

Hasta ahora, el bajo grado de autoconfianza y las casi nulas experiencias asociativas atentaron contra el éxito en el aprovechamiento de algunas políticas de estado específicas para el desarrollo del sector. Habrá que continuar indagando sobre el grado de reificación de las prácticas relacionales basadas en estructuras de dominio verticalistas, fuertemente arraigadas en el estilo empresarial de la Fábrica.

No se visualiza todavía una clara vocación empresarial con voluntad de acumulación capitalista, ni un proceso de reproducción del capital basada en la valorización productiva. Menos aún, un proceso de confrontación entre capital y trabajo que pueda contribuir a la asignación de recursos desde una dinámica de clases. Llamativamente, las únicas dos PyMEs del sector que se destacan por su crecimiento y dinamismo no están radicadas en Palpalá.... Los intereses de clase no se manifiestan aún en experiencias asociativas sectoriales, lo que concluye en representaciones gremiales con escaso o nulo contenido corporativo.

El entorno productivo tampoco colabora. Jujuy es una provincia con vocación agrícola. Es básicamente productora primaria y exportadora regional de productos con relativo valor agregado. Las escasas Pymes no encuentran otro modelo referencial de sentido que el de los enclaves de gran escala, poco afines a sus necesidades, y visualizan al servicio y al comercio como la experiencia más habitual y factible de concretar. El espacio social aporta pocos elementos para el aprendizaje de una cultura empresarial con vocación y dinamismo de clase.

Habrá que confiar también en la fuerza de los factores objetivos que el desarrollo del capitalismo imprima en lo localidad, para poder comprender el alcance de la reconversión y salida de un modelo ya inexistente en los hechos, pero persistente en lo simbólico y presente en la identidad local.

## **5.- Bibliografía utilizada**

BERGESIO, L., GOLOVANEVSKY, L. (edit.) *Altos Hornos Zapla. Historias en torno al primer centro siderúrgico integral de Argentina*, Prohistoria Ediciones, Rosario, 2016.

BOTO, M., *Altos Hornos Zapla y el Plan Siderúrgico Nacional en el contexto de la industrialización por sustitución de importaciones: 1947-1976*. Cuadernos FHyCS, UNJu, 2012.

DIPPEC, *Censo provincial industrial de Jujuy 2014*, Ministerio de Producción de Jujuy- Ministerio de Hacienda de Jujuy –CFI -Consejo de la Microempresa, San Salvador de Jujuy, 2015.

FERNANDEZ, S., (comp.) *Más allá del territorio. La historia regional y local como problema. Discusiones, balances y proyecciones*, Prohistoria ediciones, Rosario, 2006.



LEITE LOPES, J., *Mudança social no Nordeste*, Editorial Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1979

LEY PROVINCIAL 4910/1994. Acta Convenio entre DFM y el Gobierno de Jujuy

MARCOLERI, M., (Comp), *Transformaciones socio-laborales en tiempos de convertibilidad. Empleo, desempleo, pobreza y migraciones en Jujuy*. EDIUNJu, San ador de Jujuy, 2001,

MARX, K., *El Capital*, Editorial Siglo XXI, México, 1985.

MEIKSINS WOODS, E. *Democracia vs. Capitalismo*, editorial Siglo XXI, México, 2000.

NASH J., *Hegemonía empresaria en los Estados Unidos. Claves para una etnografía de los ciclos industriales en las comunidades urbanas*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires, 2015.

NICODEMO, M., *Contribución de los egresados de la Escuela Industrial Superior y la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Litoral en el desarrollo y el progreso de la Siderurgia Argentina*. Edición Fundación Facultad de Ingeniería Química, Santa Fe, 1997.

OFFE, C., *Contradicciones del Estado de Bienestar*. Editorial Alianza, México, 1990

*Plan de Competitividad, Conglomerado Productivo Metalmecánico de Palpalá, Jujuy*. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Política Económica, Diciembre de 2009.

RUTLEDGE, I., *Cambio agrario e integración. El desarrollo del capitalismo en Jujuy: 1550-1960*. Ediciones CICSO, Buenos Aires, 1987

THOMPSON, E.P., *Tradición, Revuelta y Conciencia de Clase*, Editorial Crítica, Barcelona, 1979.

VERGARA, A., “Paternalismo industrial, empresa extranjera y campamentos mineros en América Latina: un esfuerzo de historia laboral y trasnacional”, en *AVANCES DEL CESOR*, Numero 10, 2013.

VON STORCH, M., *Análisis comparado de los impactos de las privatizaciones en Altos Hornos Zapla en Palpalá, SOMISA en San Nicolás e YPF en Comodoro Rivadavia, a la luz de los cambios Post-Convertibilidad*. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET. Buenos Aires, agosto de 2005