

*Organización  
y sentidos de  
trabajo en pymes  
metalmecánicas del  
noroeste bonaerense*

---

NICOLÁS DZEMBROWSKI Y MARÍA EUGENIA GOICOECHEA



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es parte de los resultados del proyecto de investigación UNPAZCyT (2021-2023) “Lógicas organizativas del trabajo en la región noroeste del Gran Buenos Aires. Complejizando las heterogeneidades sociolaborales en contextos de desigualdad”, el cual a su vez da origen al proyecto PITTS-PAID 2022 “Fortalecimiento de las estrategias de intermediación de la Oficina de Empleo de José C. Paz: oferta y demanda de perfiles laborales de las PyMES del sector metalmecánico en el noroeste del GBA”, que codirigimos.

Dentro de las heterogeneidades del trabajo, de las diversas formas que adquiere la actividad de trabajar, nuestra observación se viene enfocando desde hace algún tiempo en las características que asume el trabajo, su organización y sus sentidos desde la perspectiva de los/as empresarios/as pymes. Nuestra intención es poder avanzar en la producción de conocimiento sobre las relaciones sociales de producción en el contexto de las pequeñas y medianas empresas

para comprender la problemática productiva de un sector paradigmático del mundo del trabajo (Dzembrowski y Goicoechea, 2022). En ese sentido, entendemos a las pymes como un actor fundamental de la estructura productiva de las economías en el desarrollo del modo de producción capitalista por su peso en la generación de trabajo y por su participación en el producto. A su vez, nos parece que el abordaje de sus lógicas de funcionamiento desde la comprensión de la acción de sus responsables permite acercarnos al sentido puesto en juego por estos. Siguiendo a Danièle Linhart (1992), entendemos a la empresa como un sistema organizacional en el que se distinguen tres dimensiones: el funcionamiento interno de la empresa, el contenido de las relaciones sociales y la organización del trabajo en sentido estricto. A partir del análisis de fuentes secundarias sobre el contexto productivo regional, la realización de entrevistas a informantes clave del sector y a empresarios/as y la observación en los lugares de trabajo, buscaremos, en la primera parte del capítulo, dar cuenta de las características del entramado productivo local. Luego avanzaremos con la descripción de la organización del trabajo y el proceso de trabajo en pymes del sector de la metalmecánica atendiendo a su inserción territorial y articulación con el entramado local. Finalmente, y a partir de lo expuesto hasta ese momento, retomaremos la voz de los actores para analizar el sentido de aquello que es percibido como “ser empresario/a” desde su perspectiva.

## **EL SECTOR METALMECÁNICO Y SU IMPORTANCIA EN EL ENTRAMADO PRODUCTIVO DE LA REGIÓN**

El sector metalmecánico comprende las actividades productivas vinculadas al aprovechamiento de los metales, tanto para la fabricación

de piezas, partes o productos terminados, y es uno de los sectores más importantes dentro de la industria manufacturera por la cantidad de puestos de trabajo que genera y por su participación en el PBI. Sin embargo, involucra rubros, ramas y empleos de diversa índole, reconociendo dentro de este abanico desde las industrias más dinámicas, automatizadas, capital intensiva y formales de la economía –como la automotriz–; pasando por la industria liviana de “línea blanca” (referida a la fabricación de artículos para el hogar y electrodomésticos) o maquinarias para uso comercial; hasta unidades económicas de pequeña envergadura –algunas pymes, otras solo pequeños talleres– con menor capacidad de producción en escala, capital orgánico y trabajo de tipo artesanal. La industria metalmecánica incluye, asimismo, actividades con diferente nivel de complejidad y conocimiento científico-técnico involucrado en el proceso productivo, comprendiendo tanto la fabricación de bienes finales o materiales que demandan una base tecnológica sofisticada (por ejemplo, la electromecánica, que emplea maquinarias particulares y específicas para un tipo de producción en serie) (Simone y Bolado, 2009) como, también, líneas productivas de baja escala y escasa complejidad, donde las herramientas y maquinarias empleadas suelen ser estandarizadas y con un uso flexible que se adapta a los distintos tipos de trabajo (Katz, 1986).

Esta compleja diversidad de tareas, procesos y condiciones de trabajo en el sector metalmecánico implica diferentes lógicas organizativas en cada una de las unidades económicas y, al mismo tiempo, representa un caso concreto para revisar las heterogeneidades laborales y territoriales que atraviesan al área de estudio –el noroeste del GBA–, tanto internamente como en su rol dentro del sistema metropolitano. Asimismo, sostenemos que estas heterogeneidades organizacionales

cumplen una función particular dentro del circuito productivo y lo condicionan, a la vez que se ven condicionadas por los requerimientos de perfiles laborales y tecnificación, entre otros aspectos.

En primer lugar, reconocemos que la industria siderúrgica, de la cual depende la actividad metalmecánica vinculada al hierro y al acero, se encuentra altamente concentrada. Ello responde, en primer lugar, a las propias características y necesidades de la producción, que es capital intensiva y tecnológicamente madura. Los grandes montos que requiere la instalación de una acería y la escala mínima necesaria para optimizar dichas inversiones explican en buena medida el predominio de un reducido grupo de empresas en la actividad (Argentina, 2021). En segundo lugar, las políticas macroeconómicas locales tendieron a profundizar esta concentración ya que, durante la década del noventa, la implementación de políticas de corte neoliberal implicó una reestructuración del sector siderúrgico, que hacia el nuevo milenio adquirió características oligopólicas (Jerez, 2019).

A su vez, esta concentración económica condiciona y define también una concentración geográfica, particularmente en torno al cordón noroeste de la provincia de Buenos Aires. En la actualidad, el 95% de la producción a nivel nacional se concentra en tres grandes empresas: Acindar, Siderar y Siderca (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, 2013) localizadas –sus principales plantas– en General Rodríguez, Campana y San Nicolás, respectivamente; lo que lleva a que en torno a ellas se configure un entramado económico vinculado al acero. Consecuentemente, la metalmecánica se desarrolla principalmente en la provincia de Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, concentrando al 90% del universo metalmecánico nacional. Se trata

de pequeñas y medianas empresas de entre diez y veinte personas en promedio y de grandes empresas que cuentan con más de 150 empleados (Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo, Gobierno de la provincia de Córdoba, 2017).

### **CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR METALMECÁNICO EN EL NOROESTE DEL GBA (SAN MIGUEL, JOSÉ C PAZ Y MALVINAS ARGENTINAS)**

A los fines de este trabajo, delimitamos al noroeste del GBA a partir de los partidos de José C. Paz, San Miguel y Malvinas Argentinas, que en suma concentran a 1.001.921 habitantes, según datos del Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda de 2022.

En cuanto a las características del empleo, son partidos con niveles de desocupación similares, cercanos al promedio del GBA (que en el primer trimestre de 2022 según datos de la EPH INDEC afectaba al 7,3% de la población económicamente activa), pero con valores de informalidad alto. Según el índice de densidad formal del empleo, que para el año 2019 en promedio para el GBA era de 127,56 (con partidos, como Vicente López, con niveles máximos que llegan a ser de 441,02), en José C. Paz apenas alcanzaba el 34,75, en San Miguel el 92,38 y en Malvinas Argentinas, el 104,26.

En general, en términos económicos, el noroeste del GBA refiere a una región con cierto desequilibrio productivo. Destacamos un trabajo reciente del Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Universidad Nacional de La Plata, en donde se identifican las cadenas productivas por municipio para toda la provincia de Buenos Aires en base a datos 2016/2021 (Lódola y Pitetti, 2023). Encontramos que en José C. Paz el sector servicios es el mayoritario, con un aporte

de valor agregado bruto municipal del 55%. La industria manufacturera contribuye en segundo lugar con el 36,8%, siendo la cadena productiva que más aporta dentro de ese sector la automotriz y autopartista (7,2% del Valor Agregado Bruto –VAB– municipal). Para el caso de San Miguel se observa una composición semejante, ya que el 63% del VAB municipal corresponde a servicios, mientras que el 29,3% a la industria manufacturera (y dentro de esta, la actividad automotriz y autopartista es la cadena productiva mayoritaria, aportando un VAB municipal del 6%). En otros términos, si bien se trata de partidos con un bajo nivel de industrialización, la cadena automotriz y autopartista (estrechamente vinculada con la metalmecánica) tiene un rol preponderante para la estructura productiva local. En el caso de Malvinas Argentinas, pese a su tradición industrial, la mayor cercanía con los nodos industriales y a contener el Triángulo de Promoción, los datos actualizados arrojan valores similares al resto de los partidos: las cadenas que conforman la categoría servicios son las que presentan mayor aporte de VAB (55,8%), mientras que las asociadas a la industria manufacturera apenas alcanza el 37,9% (donde la cadena automotriz y de autopartes lidera con el 9,2% del VAB municipal).

Avanzando en el diagnóstico del área, identificamos, a partir de antecedentes de investigación y fuentes secundarias que analizan la composición de las ramas y sectores industriales que allí se desarrollan, que si bien son partidos que en general observan baja densidad de tejido productivo, algunas de las actividades vinculadas al procesamiento y uso de metales tienen un peso considerable, son importantes para la generación de empleo y además existen experiencias de vinculación universidad-empresa (Langer, Mosnasterios y Kodric, 2021).



En primer lugar, en términos generales, la buena conexión con los principales centros metalúrgicos proveedores de estas materias primas (particularmente por la Ruta Nacional 9 y por la Ruta Provincial 24), hacen del conurbano norte (General San Martín, Malvinas Argentinas, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López) la zona más importante en producción metalmecánica. Para 2011 agrupaba aproximadamente a uno de cada cuatro locales industriales y solamente la producción de metales comunes y productos de metal representaba uno de cada cinco puestos de trabajo de la región (CERE-UNSAM, 2013).

En segundo lugar, dentro de los estudios a escala de partidos, destacamos el Censo Industrial que en el año 2018 realizaron la Municipalidad de Malvinas Argentinas y la Universidad de General Sarmiento en el partido. De los resultados podemos inferir que de las 280 empresas relevadas el 17,85% refiere directamente a producción de bienes de metal, equipos y maquinarias y el 11% a actividades que incluyen parcialmente al sector metalmecánico, como la automotriz y de autopartes, y la construcción. Asimismo, de manera directa, la metalmecánica genera 9,16% puestos de trabajo y, de manera indirecta, 14,89%.

Por su parte, también identificamos los trabajos de la Universidad de José C. Paz con las empresas de la zona, como el que recupera y actualiza un relevamiento efectuado por la Secretaría de Industria, Producción y Empleo Municipal (SIPEM) de la Municipalidad de José C. Paz. En este documento se estudia el componente industrial en 430 unidades económicas del partido, de las cuales veintisiete son identificadas como “empresas industriales” (por el uso intensivo y complejo de tecnología y/o maquinaria en el proceso productivo y por-

que emplean a más de cinco personas) (Goren, Dzembrowski, Alvarez Newman y Ferrón, 2019). De ese subgrupo de veintisiete empresas industriales, el 43% se vincula al sector metalmecánico.

En tercer lugar, un primer acercamiento a la zona de estudio a partir de relevamientos propios sobre las actividades vinculadas al sector metalmecánico permite corroborar la presencia significativa que este tiene en el noroeste del GBA. De momento se han identificado 119 actores económicos asociados al sector de los cuales 87 son empresas que integran diferentes instancias en la cadena productiva del metal y se localizan 32,2% en José C. Paz, 43,7% en Malvinas Argentinas y el 18,4% en San Miguel.

Finalmente, para cerrar esta caracterización, mencionamos que existen también en el territorio un entramado de instituciones –establecimientos universitarios, uniones de empresas y sindicatos– y organismos públicos que aportan al desarrollo del sector. Se destacan las universidades nacionales de José C. Paz (UNPAZ) y de General Sarmiento (UNGS) y una sede de la Universidad Nacional de Luján (UNLU) y de la Universidad de Buenos Aires –sede San Miguel–. También, en esta línea se identifican a los municipios de los respectivos partidos, que impulsan estrategias de promoción social y económica que directa e indirectamente aportan al sector. Por el lado del sector privado se destacan la presencia de la Asociación Supervisores Mineros, Metalúrgicos y Metalmecánicos (ASIMRA), la Unión Obrera Metalúrgica-seccional San Miguel y la Cámara Empresarial del Parque Industrial Malvinas Argentinas (CEPIMA).

A continuación, presentamos el análisis de la organización del trabajo y del proceso de trabajo que se da en pymes del sector metalmecánico de la región noroeste del Conurbano Bonaerense. Nuestra intención

es partir de la descripción de lo que hacen para poder llegar a comprender el sentido del trabajo que subyace en el discurso de los/as dueños/as de las empresas. La elaboración de este recorrido por las prácticas y la voz de los actores buscará avanzar en la comprensión de la figura de un modo de ser empresario con ciertas características propias, dadas por la escala de producción y el territorio en el cual se trabaja.

### **LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR METALMECÁNICO**

En nuestro trabajo de campo hemos visitado empresas realizando observaciones de los lugares de trabajo y realizado entrevistas con sus propietarios/as. Se trata de unidades productivas que tienen similitudes en cuanto a la dotación del personal y al tipo de maquinaria que utilizan. A su vez, son firmas que surgen de procesos de conformación similares en cuanto a la continuidad de su dirección. El caso típico se da a partir del traspaso generacional desde los/as fundadores/as que generalmente fueron los padres y otros familiares cercanos hacia sus hijos/as. Son pymes del sector metalmecánico que se dedican a la producción de diferentes bienes ya sean finales o intermedios.

Una de las empresas fabrica hornos y amasadoras para el sector de la producción de panificados, otra diseña y fabrica acoplados para camiones, otra fabrica piezas de repuesto para maquinarias de criogenia y otra produce piezas para la industria automotriz.

Las pymes industriales se caracterizan por una dirección de la organización del trabajo centrada en el/la dueño/a del capital, que generalmente es compartida entre los integrantes de una familia. Esto

quiere decir que la mayor parte de las decisiones sobre la gestión de la empresa y sobre la organización del trabajo se vincula con la figura del/a propietario/a de la firma. Esta configuración da una forma de organización del trabajo que tiende a ser taylorista, es decir que predominan puestos de trabajo más bien fijos que requieren cierto nivel de calificación, ya que se trata de unidades productivas con procesos de trabajo de cierta complejidad (utilización de máquinas CNC y manuales).

En estas empresas, la organización del trabajo está estipulada bajo la clásica división entre tareas de dirección y de producción. La gerencia, personificada por los/as dueños/as de las firmas, se encarga de la planificación y de las tareas administrativas, mientras que el trabajo de realización de la producción es llevado adelante por empleados. Sin embargo, existe una estrecha colaboración de los/as propietarios/as con las actividades cotidianas de producción. Esto se explica por el conocimiento que estos tienen de dichas tareas, que proviene de la experiencia en la realización de ese trabajo. El saber hacer que portan los/as propietarios/as, sustentado en una dilatada trayectoria en la actividad, les permite ejercer el control y la dirección del proceso de trabajo con autoridad. Esto se plasma en la presencia de los/as dueños/as no solo en el día a día de la gestión y administración de la empresa sino también en el trabajo productivo. Es decir que, si bien se da la división del trabajo clásica entre tareas de concepción y de ejecución, los límites son difusos dando lugar a la participación activa de los/as dueños/as en la realización del trabajo productivo. Como señalamos más arriba, los/as dueños/as son quienes organizan el trabajo, están en la administración, en el sector de compras, ventas, etc., pero también en la producción. Jorge, uno

de los dueños de la fábrica de amasadoras y hornos para panaderías, lo señalaba así:

Mis hermanos están más metidos en lo que es la reparación, la pos-venta. Uno de ellos se ocupa de la parte de tornería y mecanizado, lo que es fabricación de máquinas. Yo estoy con los hornos, digamos, hago la parte de hornos, que siempre la hice yo... La manejo yo la fabricación de hornos. El más chico es el que hace pos-venta. El que va a la calle a armar los hornos, a arreglar los problemas (Oscar, dueño de empresa de fabricación de hornos).

Todos los casos se emparentan en su origen a partir del impulso dado por sus fundadores/as que se referencian en un pasado de trabajo en el rubro, lo cual les imprimió un conocimiento del saber hacer específico del sector de actividad que fue transmitido a quienes actualmente llevan adelante la dirección de las empresas. Uno de nuestros entrevistados lo explicaba de la siguiente manera:

La historia es así: mi padre fue un laburante toda su vida, vamos a ponerlo así. Se recibió de técnico mecánico ya casado con mi madre, terminó de estudiar de grande porque había que trabajar en su casa... Toda su vida trabajó, de lo que sea, aparte de ir a la escuela, pero en la secundaria dejó de trabajar y empezó más tarde porque había que trabajar y, trabajando como un mecanizador, terminó la secundaria a los 25 años (Sebastián, dueño de empresa de fabricación de piezas industriales).

Otro de los entrevistados también señalaba el inicio de las actividades de la empresa a partir de la experiencia que fue adquiriendo como trabajador del rubro:

Cuando empecé a trabajar, empecé en la tornería. Tenía 13, 14 años. Iba al industrial de electrónica de José C. Paz. Empecé en la tornería. Después la tornería la mudaron a la fábrica, y ahí estuve en la guillotina, en la plegadora, los últimos tiempos estuve en electricidad, estuve armando los tableros de los hornos. Después pasé a compras, estaba en todo lo que era compras. Teníamos un montón de experiencia, conocíamos a los proveedores (Oscar, dueño empresa de fabricación de hornos y amasadoras).

Esta historia común de los inicios de las pymes relevadas le va a imprimir un sentido particular a la percepción que los/as empresarios/as tienen de su actividad y de su trabajo, que es aquello de lo que queremos dar cuenta en este artículo.

Sin embargo, también es cierto que la realización del trabajo, incluso bajo una lógica taylorista basada en la prescripción de las tareas, deja espacios para la iniciativa de los trabajadores. En el proceso de trabajo los márgenes de decisión se expanden a medida que el trabajador adquiere conocimiento y práctica sobre la tarea y muestra capacidad de trabajo. En el siguiente fragmento de entrevista con un empresario se refleja esta situación:

Ahí hay una negociación entre el operador y el jefe de taller: “Bueno, haceme esta parte. Bueno, esto no, porque capaz después mejor la paso a rectificado y después del rectificado vuelve para que le hagas

estas cosas”. Ahí hay todo un libro no escrito, ¿no? Que normalmente, el que trabaja en un ambiente así ya lo conoce. Yo puedo hacer esta pieza y la puedo hacer de cinco formas distintas, pero bueno (Sebastián, dueño de empresa de fabricación de piezas industriales).

La realidad del trabajo cotidiano, como plantea Sebastián, presenta “un libro no escrito” que implica que quien realiza la tarea tenga determinados conocimientos, cierto “saber hacer”. En ese plano es el trabajador el que asume la centralidad en el proceso de trabajo, su pericia se vuelve fundamental y condiciona la realización de la producción. Francisco, el dueño de la fábrica de acoplados, lo planteaba de esta manera:

R: Lo que pasa es que depende de lo estandarizado que sea el trabajo. Yo soy esclavo de mis empleados en lo artesanal, porque ellos tienen todo el tiempo el mango.

P: ¿El conocimiento lo saben ellos?

R: Y sí, claro. No es una máquina que apretás un botón y está parado ahí, que un día no viene y yo lo puedo suplantar. No. Tiene que trabajar, cortar, amolar. Eso lo hace una persona manual. Hay ciertas cosas que sí las puede hacer una máquina, pero muy poquito (Francisco, dueño de empresa de fabricación de acoplados).

Este último relato da cuenta de la importancia de la pericia, conocimiento y calificación del trabajador para la realización del proceso de trabajo. Desde la perspectiva del empresario del sector metalmeccánico, contar con trabajadores/as capacitados es fundamental. En otro momento también se refería de esta forma a la misma cuestión:

Ahora se me fue este muchacho que hacía tornería, no tenemos tornero. Lo está haciendo mi hermano, pero tenemos que conseguir a alguien. No es fácil. Somos un poquito rehenes de ellos. Hoy en día, las empresas son rehenes de los empleados. No sé si está bien o mal (Francisco, dueño de empresa de fabricación de acoplados).

Vemos en este relato la dependencia que sienten los/as empresarios/as de los/as trabajadores/as, por momentos parece que la situación que describen se asemeja a la de los inicios de la industrialización, cuando el oficio se presentaba como una condición para el desarrollo de la industria (Coriat, 1982).

## **TRABAJO, TRABAJADORES Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Una de las cuestiones que se repiten en las conversaciones con los/as empresarios/as se vincula con las necesidades de formación en la actividad que pretenden de sus empleados y la falta de capacitación y de interés por ampliar los saberes y calificaciones que estos muestran. Esto se presenta como un problema para la organización del proceso de trabajo ya que muchas veces hace que sean los propios socios quienes se tengan que encargar de ciertas tareas desconfigurando otros aspectos de la gestión de la empresa.

P: ¿Y los cinco que están ahí en producción, están siempre cada uno en el mismo lugar o van cambiando las tareas que hacen?

R: No, no, tratamos de que más o menos vayan haciendo lo mismo para que aprendan, porque si no, no aprenden más. Y después ellos también un poco se auto limitan. Ellos llegan hasta ahí y ya más no



quieren hacer. Llegan a aprender ciertas cosas y después les faltan dos o tres cositas más y no hay forma de que las quieran aprender. Siempre alguno no quiere aprender electricidad, el otro no quiere aprender a soldar (Oscar, dueño empresa de fabricación de hornos y amasadoras).

De la misma forma, plantean la cuestión de la falta de responsabilidad del empleado en su tarea haciendo que la supervisión no se pueda relajar y generando mayor presión en la parte gerencial para la realización del trabajo:

Yo hay veces que estoy sentado en la oficina con alguien, por ejemplo, con ustedes ahora, y la gente deja de hacer ruido, deja de trabajar. Y cuando no hay ruido es porque no están trabajando. Esto es ruido. Entonces salimos: “Che, ¿todo bien? ¿Un whisky, un cafecito, un cigarrillo? Los veo reunidos”. Los jodo, viste. Ya me conocen. Ja, lucho contra un iceberg a veces, pero bueno, viste (Francisco, dueño de empresa de fabricación de acoplados).

Pablo, uno de los dueños de la fábrica de piezas y repuestos para máquinas de criogenia nos lo comentaba en una entrevista de la siguiente manera:

Yo siempre hago esta comparación: mis jefes son las fábricas, entonces yo voy a las fábricas y me dicen: “necesito esto, esto y esto”; listo, me lo anoté en mi cuadercito, me fui y ya está, no lo voy a llamar para preguntarle: “¿Qué fue lo que me dijiste?”; y yo vengo al taller, lo paso y digo: “Hay que hacer esto, esto y esto. Listo”; y a veces vuelvo y no

entendió nada y me hacen todo al revés: “Pero si te dije que era así, así y así, te lo anoté acá”. Entonces, hay una parte, en la comunicación y en la responsabilidad que se pierde, entonces yo veo que me cuesta conseguir que la gente sea responsable de las cosas que tiene que hacer (Pablo, dueño de empresa de fabricación de repuestos y piezas para criogenia).

Siguiendo estos relatos se percibe cierta contradicción en el discurso de los dueños de estas pymes. Por un lado, como plantemos más arriba, resaltaban la figura del empleado como aquel que “tiene el mango”, el que sabe y controla el proceso de trabajo y, por otro lado, lamentan la falta de interés en capacitarse, en la predisposición para asumir nuevas tareas o las recurrentes faltas e intermitencias en el trabajo. Ese reconocimiento también va de la mano de entender la situación de los trabajadores. Muchas veces se da una situación de falta de interés por falta de perspectivas en el mejoramiento de las condiciones salariales y laborales más allá de un límite que perciben insatisfactorio. En una entrevista, charlando sobre los trabajadores de la empresa y los niveles de remuneración, Pablo nos decía:

Y, los chicos empezaron todos acá. Tienen entre 5 y 12 años, todos. Algunos se van. El otro día renunció un muchacho que andaba muy bien, para tener un emprendimiento propio que le va a ir mejor. Y yo le insistí: “Quedate, quedate”. Y me decía: “No, no, me tengo que ir, quiero crecer y acá no voy a crecer”. Y tiene razón, acá crece el dueño. Ellos crecen hasta cierto punto. Tienen un sueldo que se los puedo mejorar, un incentivo mensual, pero es lo que marca el convenio de la UOM y no crecen (Pablo, dueño de empresa de fabricación de repuestos y piezas para criogenia).

La forma de retención de trabajadores es a través del salario que es establecido en todos los casos por encima del convenio, sin embargo, algunas veces esto no llega a funcionar como ancla y el trabajo de las pymes se resiente por falta de personal. Así, vemos que se presenta una nueva contradicción referida al perfil de los/as trabajadores/as, desde la visión del/a empresario/a están los que no quieren progresar, no quieren aprender y/o no muestran interés en mejorar su situación dentro de la empresa, haciendo que esta postura les demande en muchos casos más trabajo a ellos/as. Pero también están los/as que por propia iniciativa y en busca de crecimiento personal, una vez que aprendieron el oficio, se van y entonces se lamentan por su partida, aunque reconocen los motivos.

### **SENTIDO DEL TRABAJO, SER EMPRESARIO/A**

La conformación de un ethos particular, en este caso referido al ser empresario/a, se vincula con un cúmulo de determinaciones que provienen de la experiencia, y que se nutren y a la vez son permeados por los sentidos que los sujetos les imprimen a sus acciones. Desde este punto de vista nos situamos para el abordaje de la comprensión del sentido que el/la empresario/a le otorga a su actividad (Dzembrowski, 2023). Como es percibido el trabajo del/la empresario/a por ellos/as mismos/as, que veremos, es más que el trabajo, porque en el marco de la propia reflexión que realizan se entrecruzan cuestiones que van más allá de su rol en la organización. A modo de balance y reconocimiento del significado que tuvo y tiene su trabajo en la empresa, Francisco pensaba lo siguiente:

¿Podríamos haber progresado más? Sí. Pero lo que pasa es que en el medio está la vida de cada uno. Uno se desconcentra un poco del trabajo porque hay cuestiones personales, también conflictos personales, matrimoniales. Hace que uno frene un poco la energía acá y deposite la energía en la vida personal. Hijos, de todo, ¿no? Es muy largo lo que digo, pero el trabajo independiente tiene esas cosas que no lo ve nadie. Es muy a pulmón. Uno se acuesta pensando en el trabajo y se despierta pensando en el trabajo. Porque muchos dicen: “La tenés atada”. No sé a qué se llama atada. Sí, económicamente no me va mal, yo vivo bien. ¿Qué voy a decir, que no? Yo me voy de vacaciones cuando quiero, mi hermano también. Me tomo mis licencias. Pero somos también de perfil muy bajo. Pero cómo puedo explicarte. Dejamos un poquito la vida acá. Los empleados también la dejan, dejan el cuerpo. Nosotros dejamos la cabeza, ellos dejan el cuerpo (Francisco, dueño de empresa de fabricación de acoplados).

Desde esta visión existe una búsqueda de cierto equilibrio entre la vida personal y la laboral. Francisco reconoce que el resultado del esfuerzo y la resolución de las dificultades que presenta la actividad empresarial le permitió a él y su familia tener un buen pasar económico. Pero, seguidamente, haciendo un balance, admite que tanto desde el lugar del patrón como desde el de los/as trabajadores/as se produce una entrega de tiempo y esfuerzo excesiva. “Dejar la vida” en la actividad, como nos decía, es sinónimo de pasar horas en la fábrica y no poder dedicarse a otras cosas como la familia. También está presente la diferenciación que hace sobre el tipo de tarea y la distinción entre la de él y sus hermanos/as y la de los empleados/as, reforzando la división social del trabajo que caracteriza a las relaciones sociales de producción en el capitalismo.

Pablo, por otro lado, nos dejaba una reflexión sintética sobre esto cuando le preguntamos acerca de su percepción sobre el trabajo que realiza: “Es muy intenso, sí. Ojalá un día no tenga que hacer más esto”. Esto tiene que ver con otra de las contradicciones que afloran al hurgar por los sentidos del ethos empresarial. Todos/as nuestros entrevistados/as mostraron un gran orgullo por lo conseguido, por el esfuerzo que eso significó y por la posibilidad de continuar con el negocio familiar y poder hacerlo crecer, pero, a la vez, también plantearon el deseo de dejar la actividad, no como renuncia a lo que hacen, como abandono de la empresa, sino como forma de organizar mejor el trabajo y poder dedicarse a otras cosas.

Oscar lo planteaba en estos términos:

No, no. Empresario seré el día que podamos organizarnos, que no tenga que venir acá, que no tenga que trabajar. El día que digamos que el negocio se pueda manejar solo sin que tenga que estar yo acá todos los días. El día que tengas armado un equipo de ventas, un equipo de compras, un equipo de administración, un jefe de taller, un jefe de servicio técnico. Ahí se puede decir que tengo una empresa y vengo día por medio, de vez en cuando, y me doy una vuelta. Si no te podés organizar de esa forma, la palabra nomás tenés de empresario (Oscar, dueño empresa de fabricación de hornos y amasadoras).

Esa idea de mejorar la organización para poder delegar responsabilidades que ronda en el discurso de nuestros/as entrevistados/as se combina con la de mejorar su propia formación en el sentido de poder lograr un mejor manejo del grupo de trabajo. Es decir que, si bien aspiran a trabajar menos o directamente dejar de trabajar, también sa-

ben que eso es un ideal de difícil realización (deberíamos profundizar en si realmente dejarían la fábrica si pudieran) y son conscientes de sus puntos débiles en el manejo de la empresa: “Tendría que haber hecho los cursos de coaching, de manejo de personas. Más en la parte humana, más que en la tecnológica. Más aprender a conocer a la gente. Hubiera solucionado muchos problemas que tuve” (Francisco, dueño de empresa de fabricación de acoplados).

Pero, en definitiva, el sentido del trabajo, de ser empresario/a, resalta en cada conversación que tuvimos, como el emergente de que su actividad es el resultado de toda una experiencia propia y familiar dentro del ámbito de la fábrica. Son los/as hijos/as de quienes fundaron las empresas, sienten el orgullo del trabajo de sus padres y de poder continuar con la empresa. Eso los impulsa en la tarea diaria y es parte fundamental de la identidad que los sostienen como empresarios/as más allá de los problemas que enfrentan cotidianamente. Sebastián lo expresaba de forma sintética cuando nos planteaba que:

Yo laburo acá desde que tengo 12 años. Yo iba con mi viejo a las fábricas, con los clientes, me llevaba y yo veía todo eso y a mí me fascinaba. Entonces, yo estoy en Disney acá. Alguno viene acá y dice: “Ay, estos fierros de mierda. Ay, hay que hacer fuerza”. Yo, el día que llego cansado porque estuve armando algo y anduvo, me voy cansado contento y tengo 44 años. Digo, me siento un privilegiado, ¿entendés? (Sebastián, dueño de empresa de fabricación de piezas industriales).

## CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo el propósito de avanzar en la comprensión del sentido del trabajo para empresarios/as del sector metalmecánico del noroeste del GBA. Para esto, en un primer momento, con una mirada macroestructural, nos propusimos conocer las características de la industria metalmecánica, su evolución dentro de la economía nacional y, particularmente, evaluar el peso que esta tiene dentro de nuestra área geográfica de estudio. La revisión de fuentes secundarias a partir de informes oficiales, datos estadísticos y antecedentes nos permitió reconocer cierta relevancia estratégica del territorio en cuestión, que por su parte integra el corredor productivo de la siderurgia –principal fuente de materia prima de la metalmecánica–.

Avanzando en esa caracterización, los primeros acercamientos al tejido productivo –a partir del relevamiento de unidades económicas afines– nos permitieron advertir sobre la diversidad de actividades y envergadura, que resultan complementarias entre sí y que sientan las bases para el diseño de estrategias de fomento al eslabonamiento productivo metalmecánico. En efecto, se registraron desde comercializadoras de materias primas, fabricantes de bienes o maquinaria, fabricantes de insumos, empresas que realizan mantenimientos y hasta una empresa dedicada al tratamiento de los residuos metálicos. En este sentido, la información y conocimiento que los diferentes actores tienen sobre los recursos y activos del territorio constituye un aspecto central para fortalecer el desarrollo productivo del sector y, en efecto, el rol de las universidades y las instituciones sectoriales (como cámaras, sindicatos y foros) resulta fundamental.

En un segundo momento, presentamos una metodología cualitativa, de visitas a establecimientos industriales y entrevistas en profundidad, en las cuales indagamos en torno a la trayectoria de los empresarios, su organización del trabajo, sus relaciones laborales y principalmente sobre aspectos subjetivos de su cosmovisión y sentidos del trabajo. Consideramos que este nivel de profundidad en la comprensión de los actores que integran el entramado productivo y, particularmente, de los empresarios, aporta un carácter novedoso a la investigación. Por un lado, porque al recuperar la voz del empresario marca una diferencia con respecto a los abordajes clásicos de la sociología del trabajo. Por el otro, porque el avance en las dimensiones subjetivas de estos actores –su *ethos* empresarial– también complementa los estudios propios de la geografía económica sobre encadenamientos productivos. Por último, también resulta un aspecto relevante a considerar en el diseño e implementación de políticas públicas y programas de promoción que se orientan a ellos y necesitan convocarlos.

El discurso de los empresarios en términos de cómo conciben su rol parte del reconocimiento de su responsabilidad como organizadores del proceso de trabajo y, a la vez, como hacedores del mismo. Sin embargo, ese *ethos* empresarial de la responsabilidad en el trabajo constante, presente y perseverante que se establece como una suerte de mandato, fundamenta su historia y se muestra como la clave del éxito; se vuelve un contrapunto respecto a la figura del empresario al que se aspira alcanzar, que se visualiza como ausente del lugar de trabajo y abogado solo a las cuestiones organizacionales de la empresa.

También observamos en las entrevistas una forma particular de adquirir los conocimientos en oficio necesarios para la producción por



parte de los dueños. Destacan la propia experiencia laboral en el rubro y la transmisión de las técnicas de manera interpersonal en el lugar de trabajo. Impronta que luego imprimen en la relación con sus empleados, priorizando cuestiones actitudinales –antes que los conocimientos previos sobre el campo– y a los que procuran formar (considerando esto no solo un beneficio para la empresa sino para también para ellos). La organización del trabajo se presenta con cierta segmentación de tareas y fuerte masculinización (en ambos casos, las pocas mujeres –miembros del grupo familiar– se insertan en las tareas administrativas). Otro elemento a destacar es el de las tensiones en la relación empleado-empleador, de necesidad, consideración y reconocimiento a la labor del empleado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argentina, Ministerio de Economía, Secretaría de Política Económica (2021). *Informes sobre cadenas de valor. Ficha sectorial: Siderurgia*. Año 6, N° 58. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/fichas-sectoriales\\_siderurgia\\_nov\\_2021.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/fichas-sectoriales_siderurgia_nov_2021.pdf)
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires (2013). Producción siderúrgica. Una industria con peso. *Revista Realidad profesional*, (72), 24-27. Recuperado de [https://www.cpba.com.ar/old/Actualidad/Noticias\\_Consejo/2014-01-31\\_Industrias\\_bonaerenses.pdf](https://www.cpba.com.ar/old/Actualidad/Noticias_Consejo/2014-01-31_Industrias_bonaerenses.pdf)
- Centro de Economía Regional – Universidad Nacional de San Martín (mayo, 2013). Relevamiento a PyMEs Industriales del Conurbano Norte. Año 2012. *Serie de documentos de economía regional*, N° 17. Recuperado de [https://unsam.edu.ar/escuelas/eeyn/economia\\_regional/Documento%2017%20Relevamiento%20PyME%20Industriales.pdf](https://unsam.edu.ar/escuelas/eeyn/economia_regional/Documento%2017%20Relevamiento%20PyME%20Industriales.pdf)

- Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI.
- Dzembrowski, N. (2023) Sentidos del trabajo y teoría de la acción: reflexiones a partir de un estudio de caso del noroeste de la periferia bonaerense. *Revista Da ABET*, 22(1), 1-17. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/56329>
- Dzembrowski, N. y Goicoechea, M. E. (2022). *Lógicas organizativas del trabajo en PyMEs pertenecientes al sector metal mecánico de la región noroeste del Gran Buenos Aires*. (Ponencia). III Jornadas de democracia y desigualdades 2022, Universidad Nacional de José C. Paz. José C. Paz.
- Goren, N.; Dzembrowski, N.; Alvarez Newman, D. y Ferrón, G. (2019). *Organizaciones laborales de la economía social. El caso del Polo Productivo de José C. Paz*. José C. Paz: EDUNPAZ.
- Here, G.; Repetto, C. y Lang, G. (2021). Diagnóstico comunicacional de las PyMEs del sector metalmecánico para mejorar el posicionamiento de marca en el entorno digital. En C. Gasparini y L. Saavedra (comps.), *Desarrollo productivo e innovación en el noroeste del Conurbano Bonaerense* (pp. 96-111). José C. Paz: EDUNPAZ.
- Jerez, P. (2019). Un recorrido por la historia del sector siderúrgico argentino. *Voces del Fenix*, (76), 1-3. Recuperado de <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/un-recorrido-por-la-historia-del-sector-siderurgico-argentino/>
- Katz, J. (1986). *Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana. El caso de la industria metalmecánica. Estudios sobre desarrollo tecnológico*. Buenos Aires: CEPAL.
- Langer, A.; Mosnasterios, S. y Kodric, A. (2021). Caracterización productiva de José C. Paz. Aportes para planificar la transferencia universitaria. *Realidad Económica*, Año 51, (343), 9-42.
- Linhart, D. (1992). *La modernización de las empresas*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET.

- Lódola, A. y Pitetti, D. (2023). *Cadenas productivas Provincia de Buenos Aires. Desagregación municipal 2016/2021*. Laboratorio de desarrollo sectorial y territorial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo, Gobierno de la provincia de Córdoba (2017). *Módulo 9. Metalmecánica*. Programa de educación a distancia. Recuperado de <https://educacionadistanciacordoba.wordpress.com/modulos-y-curriculo/>
- Simone, V. y Bolado, M. (2009). *Las modalidades de inserción de los ingenieros en las empresas metalmecánicas, químicas y plásticas de Avellaneda*. (Ponencia). 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación de Especialistas de Estudios del Trabajo (ASET) “El trabajo como cuestión central”, Buenos Aires, 5 al 7 de agosto de 2009.