

**Grupo 17: Organizaciones y trabajo: rupturas, transformaciones y continuidades**

Coordinación: Jorge Walter - [walter\\_udesa@yahoo.com.ar](mailto:walter_udesa@yahoo.com.ar)

Diego Szlechter - [diego\\_szlechter@yahoo.com.ar](mailto:diego_szlechter@yahoo.com.ar)

**La organización del trabajo en los orígenes de la industria automotriz:  
continuidades y rupturas entre IAME e IKA**

**Ianina Harari**

Conicet/Flacso – CEICS

[ianinaharari@yahoo.com.ar](mailto:ianinaharari@yahoo.com.ar)

Los orígenes de la industria automotriz en la Argentina se remontan a la creación de Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME), en Córdoba, bajo el segundo gobierno peronista. Allí se creó un taller automotriz con una limitada producción. Sobre fines del gobierno peronista se instalará en el país Industrias Kaiser Argentina (IKA) que incrementará la producción nacional de vehículos. En este trabajo describiremos la organización el proceso de trabajo y productivo tanto de IAME como de IKA atendiendo a las continuidades y rupturas entre. Veremos, también, las características de la fuerza de trabajo en la rama, las limitaciones que enfrentaron estas empresas para incrementar su productividad y el nivel tecnológico alcanzado. Consideramos que los principales cambios que se produjeron estaban relacionados con la división del trabajo. Es decir, que no se habría producido un brusco cambio tecnológico, sino más bien una ampliación, remodelación y reubicación de equipamiento similar. A su vez, las calificaciones de los obreros habrían disminuido, en tanto sus tareas fueron fraccionadas. Creemos que esto se debe al régimen de trabajo que impera en la rama. En la industria automotriz, hasta la aparición de la robótica, el régimen de trabajo que impera es el de la manufactura moderna.<sup>1</sup> La manufactura se caracteriza por una organización del trabajo basada en la fragmentación de operaciones manuales. Cuando en este régimen de trabajo se incorporan en forma parcial determinadas maquinarias, se lo denomina manufactura moderna. El trabajo continúa siendo predominantemente manual. El obrero colectivo, y no el sistema de máquinas, es el corazón y la base técnica del sistema. La base del trabajo continúa siendo subjetiva y depende de la habilidad del obrero para realizar determinadas tareas. En ese sentido, las calificaciones del obrero (sean físicas o intelectuales) determinan su aptitud para ciertos puestos de trabajo. En esta forma de organización del trabajo, la mayor división de tareas permite un incremento de la

<sup>1</sup> Para una comparación con el proceso de trabajo en una planta francesa ver: Linhart, Robert: *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI, México, 1979.

productividad. Por eso, a medida que aumente la producción, mayor será el fraccionamiento de operaciones. A su vez, esto implica una simplificación de las tareas del obrero y una descalificación del mismo, que será mayor cuanto más sencilla y parcelada sea la actividad que realiza.

En la rama automotriz el trabajo manual se concentra en su actividad principal: el ensamblado. En las secciones de montaje, ya sean las líneas de tapicería o de armado final, el trabajo es meramente manual. La única tarea que para la época podía encontrarse mecanizada era el traslado de materiales de un puesto a otro mediante la cadena de montaje, cuya función es accesoria<sup>2</sup>. Incluso las secciones de pintura mantenían un carácter manual, mediante los sopletes. Las secciones de producción de piezas eran las más mecanizadas. Pero, dependiendo del tipo de tecnología que se utilice, se requerirá mayor o menor conocimiento por parte del operario sobre una serie de aspectos como la preparación de la máquina para determinado tipo de trabajos.<sup>3</sup> En general, cuando la producción es baja, como en el caso de la Argentina, se tenderá a utilizar maquinaria de tipo universal, es decir con bajo o nulo nivel de especialización, lo cual permite adaptarla para distintos trabajos aunque con un nivel considerable de tiempos muertos. Este tipo de maquinaria suele requerir un nivel de conocimiento mayor por parte del operario que abarca desde física, matemática, geometría y química hasta la lectura de planos, para preparar la máquina. La maquinaria especializada, en cambio, sólo justifica su uso a determinados niveles de producción. Su utilización permite incrementar la productividad así como disminuir los tiempos muertos de preparación de la máquina. A su vez, como la cantidad de operaciones que esa máquina realiza es, muchas veces, una sola, su operario sólo necesita conocer su manejo: colocación de la pieza, encendido, apagado y retiro de la pieza, y no la forma de prepararla, que es lo que más conocimiento demandaba.

Existían otras secciones que incluso requerían de mayor especialización como el control de calidad, que por aquella época cobró importancia en las fábricas dado el atraso del sector autópartista. Allí por ejemplo, tareas como el trazado de piezas que requerían cálculos trigonométricos implicaban un nivel de dominio por parte del obrero que la empresa no podía

---

<sup>2</sup> La presencia de la cadena de montaje condujo a la creación de una categoría especial. Así, el término *fordismo* fue adoptado por gran parte de los sociólogos e historiadores del trabajo. Sin embargo, el traslado de las piezas es una tarea auxiliar que puede realizarse tanto cuando el trabajo es manual como cuando ha sido completamente mecanizado. En ciertas ramas, debido al volumen de las piezas, el traslado es lo primero que se mecaniza.

<sup>3</sup> Un mayor detalle de las calificaciones que mantenían los obreros automotrices durante la década del '70 en la industria automotriz argentina y los conflictos asociados a ellas, tanto en Córdoba como en Buenos Aires, puede verse en: Harari, Ianina: Los obreros automotrices y sus luchas contra la intensificación del trabajo (1970-1975), en *Razón y Revolución*, nº17.

controlar mediante la toma de tiempos.<sup>4</sup> Creemos que estas distinciones han de ser tenidas en cuenta a la hora de analizar y comparar los procesos de trabajo de IAME e IKA y las calificaciones de sus obreros.

### **La producción en escala reducida**

En la década del '50 Córdoba fue el escenario del nacimiento de la industria automotriz nacional. Tras recibir la negativa de varias empresas extranjeras de instalar plantas automotrices en el país, Perón decide crear Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME). Si bien anteriormente se habían producido vehículos no se había logrado dar continuidad a la fabricación local. Por un lado, durante las décadas del '10 y '20 se habían instalado plantas extranjeras que se dedicaban a ensamblar localmente piezas importadas. Por el otro, varios empresarios nacionales habían incursionado en la actividad con poco éxito. Estas experiencias se vieron coartadas en gran medida debido a las dificultades para la importación de partes que, en su mayoría no se producían en el país. Por lo cual, la producción automotriz se vio interrumpida en los '40. Esta situación, sumada a la obstaculización de las compras en el extranjero de autos terminados, causó el envejecimiento del parque automotriz.<sup>5</sup> A su vez, la reparación de los vehículos en circulación se veía también limitada dada la escasez de repuestos.<sup>6</sup> Esta es la razón por la cual el gobierno decide incursionar en la fabricación de autos sobre la base del Instituto Aerotécnico, ex Fábrica Militar de Aviones. La producción de IAME no fue de gran envergadura y su importancia radica en que proporcionó mano de obra, infraestructura y equipamiento a las empresas que se instalaron posteriormente en Córdoba.<sup>7</sup>

El 28 de marzo de 1952, se crea por decreto n° 6191 las Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME). Se constituyeron con los activos y el personal del instituto aerotécnico. Su capital operativo se obtuvo de un crédito del Banco Industrial. IAME quedó, desde el 1° de enero de 1953, excluida del presupuesto nacional, debiendo autofinanciarse.

Las obras para la construcción de la fábrica de automóviles se iniciaron el 2 de diciembre de 1951 y se terminaron en 7 meses. Se empleaban allí 10 mil personas y contaba con una

<sup>4</sup> Entrevista a Gregorio Flores, en poder de la autora

<sup>5</sup> Se calcula que para 1954, el 58% del parque automotriz tenía una antigüedad mayor a los 20 años. Ver: Revista *Qué sucedió en 7 días*, 8 de mayo de 1956, Año II, N°82.

<sup>6</sup> Hemos desarrollado con mayor detalle estos antecedentes en: Harari, Ianina: "Crónica de una privatización anunciada: alcances y límites de la producción automotriz bajo el peronismo", en *Anuario CEICS 2007*, Ediciones RyR, Bs. As., 2007.

<sup>7</sup> Angueira, María del Carme y Tonini, Alicia del Carmen: *Capitalismo de Estado (1927-1956)*, CEAL, Bs. As., 1986.

superficie de 129.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 12.800 m<sup>2</sup> correspondían a la fabricación automotriz<sup>8</sup>. La planta de montaje y pintura fue adquirida en Buenos Aires, donde se desmontó para trasladarla a Córdoba<sup>9</sup>. Ésta habría sido vendida por Cesar Castano<sup>10</sup>, cuya maquinaria serviría para la fabricación que estaba planificada: autos económicos inspirados en el modelo DKW alemán<sup>11</sup>.

Entre 1951 y 1952 se dispusieron en los talleres de mecánica 103 máquinas-herramientas y numerosos equipos e instalaciones como el banco para rodaje de motores con mesa de instrumental, línea de soldadura a punto, línea de bastidores, transportadores eléctricos, montacargas y línea de montaje de motores.<sup>12</sup> También se instaló una prensa hidráulica de 2.500 toneladas para el estampado de piezas de automotores y un taller para estampado de piezas a seco. Otro gran equipo que se instaló fue una fresa copiadora para piezas de gran tamaño.<sup>13</sup>

La planta contaba con diez departamentos administrativos y diez áreas de investigación en ensayos especializados. En el predio había una sala de ensayos de materiales ubicada en el edificio de investigaciones científicas. Allí se realizaban ensayos de tracción y compresión, se medía la torsión, para calcular la suspensión, y la fatiga. El lugar contaba también con una máquina de ensayos de roturas por choque. En el laboratorio químico se realizaba el plástico para las carrocerías y existía una sección dedicada a la prueba de las pinturas, la cual se realizaba mediante chorros de agua y rayos ultravioletas. Allí producían, además, el cemento para pegar las cintas de frenos a los patines y los forros de embrague al disco.<sup>14</sup>

En la producción de las piezas se contaba para la fundición de acero, carbón y hierro con hornos eléctricos y para la de aluminio con eléctricos y a combustible líquido. El motor y el block de cilindros se fabricaban con hierro y aluminio. Se elaboran unos moldes donde se vertía el metal líquido que se dejaba enfriar lentamente en la tierra para evitar roturas. Se producían también los moldes para las chapas de acero de la carrocería. Éstos debían construirse en una tierra especial, refractaria a las altas temperaturas, y luego eran llenados de metal por unos orificios mientras el aire salía por otros que se dejaban especialmente. A las piezas fundidas se les quitaban las

<sup>8</sup> Dinfia: *Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967*, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967.

<sup>9</sup> Dinfia: *Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967*, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967.

<sup>10</sup> *La voz del interior*, Córdoba, 10/8/ 2001. Cesar Castano fue un empresario que fundó en 1945 un taller automotriz que producía alrededor de 10 autos por año. Ver: Revista *Motor*, Año I, n° 12, Bs. As., mayo de 1948.

<sup>11</sup> Revista *Motor*, Año XII, n° 148, Bs. As., mayo de 1948, pp. 1 y 2.

<sup>12</sup> Dinfia: *Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967*, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967, p. 75.

<sup>13</sup> Dinfia: *Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967*, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967.

<sup>14</sup> Rogliatti, Juan: “Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME”, Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

rebabas y se mandaban a las salas de máquinas donde se efectuaban las operaciones de perforado y rectificado necesarias. En esos mismos talleres se fabricaban los engranajes y ejes que luego eran tratados térmicamente, para ser enviados a los talleres de montaje. En una fábrica auxiliar se producían los tornillos y bulones<sup>15</sup>.

La carrocería comenzaba a fabricarse en la sala de prensas hidráulicas, que moldeaban las piezas de gran volumen del vehículo. Las prensas actuaban con una presión de 2500 toneladas. La chapa de acero se colocaba entre las dos, era apretada entre las formas de ambas y adoptaba cierta curvatura. En un taller contiguo se fabricaban otras piezas de chapa con martillos neumáticos, máquinas similares a las prensas pero que actúan por aire comprimido y cuya acción se produce mediante un golpe. También se utilizaban martillos neumáticos de menores dimensiones para corregir las imperfecciones de la chapa. Las piezas se colocaban en una estructura especial que las mantenía en su lugar mientras se soldaban. Luego se lijaban las soldaduras y la carrocería entera. Después pasaba a los procesos de pintura que comprendían el antióxido y la pintura misma que se aplicaban mediante sopletes a mano en cabinas especiales. Las partes pequeñas, como el guardabarros, se pintaban automáticamente en unas máquinas continuas<sup>16</sup>.

El armado del motor se llevaba a cabo en una línea de montaje construida alrededor de una mesa de unos 2 metros de ancho y 30 de largo sobre la cual se encontraban las diferentes piezas del motor. Al principio de la línea se atornillaba el block a unos carros que corrían en rieles situados verticalmente a lo largo de la mesa, de forma tal que un motor que empezaba en la punta terminaba de recorrer toda la mesa en el punto más cercano a la sala de los disamómetros, que es donde se medía su rendimiento<sup>17</sup>.

Los conjuntos mecánicos como la caja de velocidad, suspensiones, dirección se construían con las partes que provenían de los grandes talleres donde se encontraban los tornos, fresadoras, y taladros, entre otras máquinas herramientas, para la elaboración de partes desde el metal en barra. Primero eran cortadas y, luego, en sucesivas operaciones se les iba otorgando la forma y las dimensiones deseadas<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Rogliatti, Juan: "Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME", Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

<sup>16</sup> Rogliatti, Juan: "Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME", Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

<sup>17</sup> Rogliatti, Juan: "Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME", Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

<sup>18</sup> Rogliatti, Juan: "Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME", Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

Los chasis se construían simultáneamente con chapa de acero doblada y soldada eléctricamente. Pasaban a la línea de montaje, conformada por rieles en los cuales era apoyado el vehículo, que debía ser empujado manualmente<sup>19</sup>. Se les aplicaba las suspensiones, el motor, los conjuntos mecánicos y, por último, la carrocería. Luego se pasaba a la terminación, que consistía en colocar los instrumentos, las instalaciones eléctricas, etc. Esta línea constituía la fábrica de automóviles propiamente dicha<sup>20</sup>. Se llevaba a cabo en dos hangares de gran tamaño, uno para el automóvil Justicialista y otro para el camión Rastrojero. En ellos convergían las partes construidas en los otros talleres<sup>21</sup>.

Adicionalmente, existía un taller de carpintería donde se fabricaban las cajas de madera del Justicialista como otras partes de madera que fueran necesarias. Por ejemplo, se construían y perfeccionaban los prototipos en el taller de carrozado especial. También existía una sección llamada cazoletería que proveía la terminación de partes como la parrilla y el tablero<sup>22</sup>.

En estas instalaciones se fabricó los vehículos Institec Justicialista y Rastrojero, entre otros. En sus primeros años, la producción de IAME fue escasa, como puede observarse en el cuadro.

### Producción automotriz del IAME entre 1952 y 1955 por modelo<sup>23</sup>

Marca	‘52	‘53	‘54	‘55
Sedán Institec	1	3	99	76
Coche Sport		4	28	135
Especiales	5		16	13
Rastrojero Willys	2	1.080	1.281	
Rastrojero Diesel			300	3.337
Chatita Institec	1	800	814	841
Furgón Institec		8	199	349
<b>Total anual</b>	<b>9</b>	<b>1.895</b>	<b>2.737</b>	<b>4.751</b>

<sup>19</sup> Entrevista a José Monserrat, ex director de fabricación automotriz de IAME, el 8/6/2007, y a Domingo Bazzi, ex obrero de IAME, 6/6/2007, Córdoba, en poder de la autora. Y *Revista Nacional de Aeronáutica*, año XIII, nº 134, mayo de 1953, p. 40.

<sup>20</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora. La fabricación de piezas se realizaba bajo la égida de la Fábrica de Aviones que actuaba como proveedora.

<sup>21</sup> Rogliatti, Juan: “Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME”, Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

<sup>22</sup> Rogliatti, Juan: “Nacen en Córdoba los automóviles argentinos de IAME”, Revista *Velocidad*, Buenos Aires, mayo de 1953.

<sup>23</sup> Fuente: Dinfia: Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967, p. 76.

Tomando estas cifras, la producción alcanza los 13 autos por día<sup>24</sup>. Lo reducido de esta cifra se observa en la comparación internacional. Por ejemplo, en México, en 1951, se produce el D.M. nacional a una razón de entre 15 y 20 coches por día. La producción de grandes empresas era aún mayor. Volvo, por ejemplo, produjo en 1951 20.000 unidades<sup>25</sup>, es decir, 83 por día. Renault, en 1952, fabricó 650 vehículos por día<sup>26</sup>. Monserrat, quien había visitado fábricas extranjeras, reconoce las diferencias de las instalaciones de IAME con ellas.

“¡Nada que ver! No hay comparación, en tamaño, en todo. Es imposible. En elementos para trabajar, nada que ver. Esto era un boliche, hablando así en criollo. Esta era una buena fábrica de aviones que era para lo que hicimos siempre, que eran aviones de guerra, que eran chicos. En cambio en la fabricación de automóviles es una cuestión de fabricación en gran escala. Mientras la serie de aviones era de cien en un año, acá estamos hablando de cien autos por día. Es una cosa distinta”<sup>27</sup>.

La baja producción obedecía a varios motivos. Uno de ellos era el problema de la provisión de partes. Las piezas se encargaron, en su mayoría, a la industria privada, para lo cual se había montado un sistema de créditos que les permitía a los talleres autopartistas contar con el capital para adquirir maquinaria, materias primas e incluso pagar al personal.<sup>28</sup> Sin embargo, no se había logrado implementar un sistema de aprovisionamiento estable. El aprovisionamiento de materia prima, en especial de acero, también fue un problema.

“Nosotros teníamos una pequeña forja y una pequeña fundición, para la fábrica de aviones. Pero para la fábrica de aviones se fundía aluminio y acá [en la fabricación de automóviles] estamos hablando de acero, es otra cosa. En cuanto al metal se hizo lo siguiente. Se habló con Altos Hornos Zapla, que en aquel momento era el fabricante de hierro para hacer acero en la Argentina, y también con Acindar, para que fabricaran chapa de acuerdo a la especificación necesaria para un automóvil, que no es lo mismo que para un tractor o una chapa de cualquier

<sup>24</sup> Se calcula dividiendo la producción total por tres años, del '53 al '55, durante los cuales se produjo en serie, dejando fuera el '52, año en el cual sólo se produjeron prototipos. Se contabilizaron 240 días hábiles por año, calculando 5 días laborables por semana.

<sup>25</sup> *Autotécnica*, marzo de 1951, año XVII, n° 192.

<sup>26</sup> *Autotécnica*, noviembre de 1952, año XVIII, n° 212.

<sup>27</sup> Entrevista a Monserrat, en poder de la autora.

<sup>28</sup> La financiación provenía de créditos del Banco Industrial. Para esto, el director de fabricación automotriz fue nombrado Vocal de la entidad por la Fuerza Aérea. Los créditos otorgados a los autopartistas eran del 30% del valor del contrato a un interés del 6 y 7% anual. Ver: Harari, Ianina: Op. Cit.

otra cosa. Es decir, había dos cosas. Uno, el espesor del material, la terminación y después qué acero era. No era un acero cualquiera, era un acero aleado. Nos ayudó mucho Altos Hornos Zapala porque hizo toda una investigación sobre el tipo de aleación que correspondía. Y después Acindar fabricaba la chapa”<sup>29</sup>.

El otro problema que enfrentó IAME fue la falta de preparación técnica de las instalaciones, en lo que a maquinarias respecta. La decisión de montar la fábrica de autos sobre la de aviones permitió aprovechar la infraestructura existente para acelerar el inicio de la fabricación automotriz.<sup>30</sup> Pero a su vez implicó la necesidad de adaptar la maquinaria existente y adquirir nueva:

“Lo que sucedía era que los distintos aviones que se fabricaron, algunos eran bajo licencia. Entonces cuando se compraba la licencia, se compraba en el lugar de origen la maquinaria imprescindible para eso. Esa maquinaria no es para fabricar autos, pero se podía adaptar para eso. Esto se hacía preparando accesorios para el montaje y dispositivos de mecanización. En especial para el motor porque el de un automóvil es un poco diferente al de un avión, entonces necesitaban dispositivos para hacer lo que era un motor en línea que no es lo que tenía un avión, que es radial. La mayor parte de la que hacía falta era para estampar chapa para la carrocería. Para lo cual se necesitaban estampadoras grandes de determinadas características. Eso se adquirió para la industria automotriz”<sup>31</sup>.

El tipo de maquinaria utilizada limitó las posibilidades de producción. Por esta razón, se eligieron modelos que pudieran adecuarse a la tecnología empleada:

“El primer auto que hacíamos era el justicialista famoso, que es un auto sedán, copiado del DKW, que en ese momento era un auto de fácil producción porque era de dos tiempos y era más fácil fabricar que uno de cuatro tiempos. Entonces por eso se adopta ese tipo de autos”<sup>32</sup>.

Un ejemplo de las limitaciones que tenía la tecnología utilizada era la línea de montaje. En el IAME, como ya dijimos, estaba constituida por rieles y el traslado de las piezas era manual. Este

<sup>29</sup> Entrevista a José en poder de la autora.

<sup>30</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora.

<sup>31</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora.

<sup>32</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora.

sistema era utilizada por los principales productores mundiales hasta 1913, cuando Ford introduce la cadena montaje mecánica<sup>33</sup>. Esta innovación, junto con una mayor división del trabajo, le permitió a la fábrica reducir el tiempo de armado de un vehículo de 14 horas a 1 hora y media<sup>34</sup>. En IAME, la mecanización de la línea en ensamblaje no se realizó porque el volumen de producción no lo justificaba.<sup>35</sup>

Otro problema del IAME, derivado del hecho de ser originalmente una fábrica de aviones, era la distribución de la maquinaria. La producción estaba organizada por maquinaria<sup>36</sup> en vez de por piezas, como sucedía en cualquier fábrica automotriz. Según explica Domingo Bizzi, esto sucedía por el bajo nivel de producción y hacía que la fabricación fuese ineficiente.

“Como no era una producción grande, las secciones eran por máquina y no por pieza. Por ejemplo, acá estaban todos los tornos y traían las piezas para tornear. Acá estaban todas las fresas, todas las rectificadoras, todas las alisadoras. Entonces la pieza iba haciendo un recorrido porque sino sería muy engorroso hacer una línea de producción con tan baja producción. Suponete que tengas que hacerle un agujero, y la rosca se la tenés que hacer a 150 metros, el tiempo que demorás en trasladar eso, es más que el tiempo de elaboración. Después la distancia que había, porque muchas de las piezas que requiere un vehículo, tienen tratamiento térmico. Tratamiento térmico estaba como a seis cuadras de ahí donde se producía. Se iba con un tractorcito y un montón de carritos llenos de piezas. El traslado nomás era más caro que la elaboración de la pieza.”<sup>37</sup>

La precaridad en la preparación de las instalaciones para la fabricación automotriz, estaban determinadas, en cierta medida, por el bajo volumen de producción. Al tener una escala pequeña y limitaciones para su ampliación, no existen razones para un incremento de la productividad, ya que esto resulta innecesario.

“No se podía aumentar la producción por falta de medios. No estábamos adecuados, o no estábamos totalmente preparados para producir en cantidad. No teníamos gente y máquinas

<sup>33</sup> *Mundo Ford*, nº251, año XXI, febrero de 1945, p. 2.

<sup>34</sup> *Mundo Ford*, nº251, año XXI, febrero de 1945, p. 2.

<sup>35</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora.

<sup>36</sup> *Revista Nacional de Aeronáutica*, año XIII, nº 134, mayo de 1953, p. 40.

<sup>37</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, en poder de la autora.

suficientes. Pasa que el aspecto comercial de la cosa, determina el volumen de producción. Si el volumen de producción justifica, justifica los medios. Esa es la realidad".<sup>38</sup>

La adaptación de la fábrica automotriz se había realizado sin un conocimiento previo. El director de fabricación automotriz no conocía había visto nunca una y sólo al año de comenzar fue enviado a Estados Unidos, es decir, en 1954.

"La mayor parte de los que trabajaban en esto jamás habían visto una fábrica de autos. Todos venían de la fábrica de aviones. Aviones sabían hacer, pero autos no. Cuando yo me metí en esto nunca había visto una fábrica de autos. Antes era jefe de laboratorio de diseño de materiales de la fábrica de aviones. Y antes de eso había estado en la oficina de proyecto y cálculo. En el '54 me mandan a la fábrica de Estados Unidos, después de un año que habíamos empezado".<sup>39</sup>

Por esta razón, hubo también que formar trabajadores para las nuevas tareas. Esto se realizaba en la Escuela de Aprendices. Desde 1928 la Fábrica Militar de Aviones había comenzado con cursos para aprendices en materias como dibujo, matemáticas, mecánica y carpintería. En 1941 se inicia el primer curso regular y en 1948 se crea la Escuela. En 1954 se firma un convenio con la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, mediante el cual los alumnos pasan a cursar medio turno en la Escuela Fábrica para las clases teóricas y las clases prácticas se realizaban en la fábrica.<sup>40</sup> La edad de ingreso era entre 13 y 16 años. Para ingresar a la escuela había que pasar un examen de castellano, aritmética y geometría. Las especializaciones que se cursaban eran electricista, montador, motorista y especialista en estructura metálica. Los cursos duraban tres años y el estudiante recibía una beca de m\$n 90 durante los primeros dos años y de m\$n 150 durante el último. La categoría con la que se egresaba era de operario ayudante.<sup>41</sup> Allí se capacitaron a los mecánicos para la producción automotriz:

<sup>38</sup> Entrevista a Monserrat, en poder de la autora.

<sup>39</sup> Entrevista a Monserrat, en poder de la autora.

<sup>40</sup> Dinfia: *Dinfia, 40 años de un ideal argentino. 10 de octubre de 1927 – 1967*, Talleres gráficos de la FMA, Bs. As.-Córdoba, 1967, p. 82

<sup>41</sup> Ministerio de Educación de la Nación: *Guía de estudios secundarios, universitarios y especiales*, Bs. As., 1952, p. 261.

“Mandamos delegaciones a todas las escuelas industriales del país, esas de artes y oficios que se llamaban antes. A los cinco mejores alumnos de cada curso, les dábamos empleo en la fábrica. Y acá los metíamos en una escuela para adaptar a lo que era esto”<sup>42</sup>.

La escuela funcionaba a doble jornada:

“La escuela de aprendices estaba incorporada. El aprendizaje, la parte práctica la hacíamos en la misma fábrica, en el taller. Entonces estudiábamos a la mañana en el taller, a la tarde en la escuela”.<sup>43</sup>

Los operarios de IAME contaban, dadas las características del proceso de trabajo, con una calificación mayor a la existente en otras plantas automotrices en el mundo, e incluso en las que luego se instalarán en el país. En parte esta característica de los obreros de IAME provenía de haber sido capacitados para la producción aeronáutica.

“El tipo que era capaz de hacer una pieza en una fábrica de aviones podía hacer una para autos porque era más fácil. Era más fino hacer una pieza de avión que de auto. El proceso inverso hubiera sido casi imposible”<sup>44</sup>

Pero además, en gran medida se debía a que IAME, aunque al igual que otras automotrices producía bajo el régimen de manufactura moderna, lo hacía con una menor división de trabajo. Como vimos, la escala de IAME era más pequeña que otras fábricas, con lo cual la segmentación del trabajo era también menor. De esta forma, sus obreros se encontraban más calificados que sus pares extranjeros, como comenta el ex gerente de IKA:

“Los operarios eran, en regla general, más calificados que aquellos empleados de una típica fábrica de alta producción en EE.UU. Vi operarios realizando múltiples tareas que, en una típica planta de la UAW-CIO (Unión de Obreros Automotrices – Comité para la organización Industrial, por sus siglas en inglés), requeriría varias calificaciones laborales diferentes”<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> Entrevista a Monserrat, en poder de la autora.

<sup>43</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, en poder de la autora.

<sup>44</sup> Entrevista a José Monserrat: en poder de la autora.

<sup>45</sup> Mc Cloud, James: *The IKA Story*, edición del autor, 1995, p. 19. Traducción propia.

En última instancia esta diferencia radica en el distinto tamaño de cada unidad productiva. Como veremos, la mayor producción de IKA implicará una división del trabajo más elevada.

### La producción en serie

Las limitaciones de IAME hicieron que el gobierno continuara buscando inversiones extranjeras para la industria. Monserrat comenta cómo se percibía esta necesidad:

“No podíamos meter la producción nosotros, no teníamos medios. Nosotros creíamos que era lo mejor que se podía hacer con nuestros medios, con lo que teníamos, pero que evidentemente había que hacer cosas mejores. Para eso teníamos que recurrir a los fabricantes que estaban experimentados en el tema. No podíamos seguir indefinidamente para abastecer un mercado. Era imposible. Había que instalar fábricas de autos. [la creación de IAME] Era una medida transitoria. Era para impulsar. El motivo era para crear industria digamos, ajena a la fábrica de aviones”.<sup>46</sup>

Una de las empresas que se instaló en el país fue Kaiser, cuyo tipo de producción se asemejó a la de IAME. El acuerdo para su radicación en 1955 consistió en un aporte por parte de IAME de parte del capital, maquinaria y personal y, por parte de IKA, de técnicos y maquinaria<sup>47</sup>. En el decreto que autoriza la creación de Industrias Kaiser Argentina explica que esto permitirá “la posibilidad de obtener una producción económica, conveniente para los intereses nacionales” y “el uso eficiente de licencias y respaldo técnico que es menester para asegurar una producción de calidad y su continuidad en el tiempo” También se explica que la asignación de divisas para importar la maquinaria traída por Kaiser “era indispensable para desarrollar rápidamente en el país una producción de monto considerable”.<sup>48</sup>

La maquinaria aportada por la empresa norteamericana pertenecía a las instalaciones de la fábrica que tenía en su país de origen y que ya no utilizaba por estar al borde de la quiebra. Como vimos, la maquinaria utilizada por IAME, por su parte, era en su mayoría de tipo universal y pequeña, la cual es menos especializada y se utiliza para escalas de producción chicas que no

<sup>46</sup> Entrevista a José Monserrat, en poder de la autora.

<sup>47</sup> Contrato entre Kaiser Motors Corporation y IAME, 19/1/55.

<sup>48</sup> Decreto n° 735 del 19/1/1955, en *Boletín oficial*, n° 17.822, año LXIII, Bs.As., 25/1/1955.

justifican la utilización de máquinas para una tarea específica<sup>49</sup>. Todo esto, hacía que la tecnología utilizada no fuera la más avanzada a nivel internacional, pero que sirviera para la escala de producción buscada. Según el ex gerente de IKA:

“Yo hubiera estado encantado de inaugurar una planta equipada con el estado del arte en maquinaria. Pero no podíamos darnos el lujo de tener un enfoque utópico. Los productos, nos guste o no, eran los únicos que teníamos disponibles y harían el trabajo, y todo el punto de la historia era el despegue de la maquinaria excedente y el desarrollo de la producción automotriz en el país con ahorro en el comercio exterior...”<sup>50</sup>.

IKA contó con el desarrollo previo de IAME como base para iniciar sus actividades. La industria autopartista alentada por la empresa estatal fue luego su proveedora. Aunque la deficiencia de aquella hizo necesario que IKA se encargara de gran parte de la producción de partes. Por este motivo, en realidad, los esfuerzos realizados por IAME en el desarrollo de la industria autopartista fueron insuficientes para abastecer una producción de escala.

### Producción IKA entre 1958 y 1967<sup>51</sup>

Año	Producción
1958	16.092
1959	23.753
1960	33.205
1961	42.201
1962	39.987
1963	27.684
1964	50.042
1965	56.625
1966	40.085
1967	37.226

<sup>49</sup> Un listado de la maquinaria aportada puede encontrarse en: Contrato entre Kaiser Motors Corporation y IAME, 19/1/55.

<sup>50</sup> Mc Cloud, James: *The IKA Story*, edición del autor, 1995, p. 40

<sup>51</sup> Fuente: Industrias Kaiser Argentina: *Memoria y Balance*, correspondientes a los años 1959 a 1968. Tomamos los años en que la empresa es comandada por Kaiser. En 1967 se produce la venta a Renault.

El proceso de trabajo en la planta de Santa Isabel que construyó IKA se organizó para la producción en serie. Por esta razón se observa una mayor división de tareas, a la vez que una mayor utilización de maquinaria. Las secciones de la fábrica cordobesa se dividían de la siguiente forma<sup>52</sup>:

Planta de prensas: Esta planta contaba con 21 prensas mayores que se distribuían en 2 líneas para facilitar las operaciones sucesivas ya que cada estampado requería de 4 a 6 matrices diferentes. El corte, la perforación y el moldeado de los largueros de bastidor eran tareas realizadas –sobre gruesas chapas de acero- por una prensa con capacidad compresiva de 2 millones de kg. Otras prensas menores, hidráulicas y mecánicas con capacidad entre 1.200 y 250 toneladas, formaban parte del equipo, que se completaba con balancines para la confección de piezas pequeñas.

El estampado en serie se realizaba en las prensas por medio de matrices, cuya masa transmitía la presión a la superficie plana de la chapa de acero, deformándola progresivamente hasta darle las formas de, por ejemplo, la carrocería del automóvil.

Las operaciones de esa sección se realizaban en ciclos, preparándose en cada uno de ellos, los estampados destinados a cubrir las necesidades de un período de tres a seis meses de producción. Ello disminuía el costo al evitar el cambio frecuente de matrices.

A doce metros de suelo corrían dos grúas-puente, que trasladaban las matrices hasta el lugar donde se las necesitaba, y realizaban el aprovisionamiento de chapas desde los depósitos situados en un extremo del edificio. En el otro extremo del mismo estaban instaladas las fresadoras copiadoras tridimensionales que, junto con un equipo auxiliar, producían nuevas matrices tanto para cambios de diseño y de línea para los distintos modelos como para mantener en buenas condiciones las existentes. Toda la maquinaria de la planta de prensas era accionada eléctricamente. Para ello esta planta contaba con una subestación exterior, desde la cual la energía se distribuía por tableros y por conductores directos a las prensas y al sistema de alumbrado.

<sup>52</sup> La descripción la hemos reconstruido a partir de: Industrias Kaiser Argentina: Memoria y Balance General, correspondientes al primer ejercicio vencido el 30 de junio de 1955, Buenos Aires, 1955; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1956, Buenos Aires, 1956; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1957, Buenos Aires, 1957; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1958, Buenos Aires, 1958; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1959, Buenos Aires, 1959; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1960; Buenos Aires, 1960; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1961, Buenos Aires, 1961; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1962, Buenos Aires, 1962; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1965, Buenos Aires, 1965; IKA 10 años. 1955-1965; Mc Cloud, James: *The IKA Story*, edición del autor, 1995

Planta de motores: Las piezas en bruto, fundidas o forjadas, ingresaban a la planta y en sucesivas etapas a lo largo de la línea de fabricación, eran sometidas al maquinado por el cual se construían el motor, la caja de velocidades y el puente trasero de un vehículo.

Los procesos típicos de la producción en serie se desarrollaban, para cada pieza, con intervención de máquinas-herramientas especiales que realizaban simultáneamente varias operaciones y que funcionaban por medio de controles electrónicos.

De esta forma se maquinaban los elementos móviles, de gran resistencia y acabado preciso, como el cigüeñal, el árbol de levas y las bielas del motor, los engranajes de la caja de velocidades y del diferencial. El temple y la dureza del material se obtenían mediante tratamientos térmicos en la misma planta. Equipos automáticos realizaban igualmente el maquinado de las piezas estáticas o portantes, como el bloque de 4 y de 6 cilindros, su tapa y múltiples de admisión y escape, cubre-volante, carcasa de la caja de velocidades, caja y cañoneras del diferencial. En cada etapa de fabricación, los calibres e instrumentos de control verificaban el acabado de las piezas y, una vez aprobadas, seguían por las líneas hasta la de armado, que corrían perpendicularmente a aquéllas.

El bloque de cilindros, al cabo de su recorrido, equivalente a tres veces el largo de la planta de motores, entraba en la zona de montaje, deslizándose sobre rodillos para recibir progresivamente los elementos que componen el motor. Después de colocado el conjunto de cigüeñal, volante y embrague, cada motor pasaba a la línea móvil que lo sostenía en un caballete y los desplazaba lentamente mientras los operarios agregaban los restantes elementos.

Al término de la línea móvil, un transportador aéreo llevaba el motor al banco de prueba, en un gabinete aislado, donde se lo ponía por primera vez en funcionamiento. De resultar satisfactorio este ensayo, el motor volvía a la línea, se le agregaba la caja de velocidades, ingresaba en la cabina de pintura donde se lo pintaba con un soplete manualmente y recibía su número de serie.

Después se le incorporaban las partes no necesarias para la prueba de funcionamiento, pero que integran el motor, por ejemplo: filtros de nafta y aceite, dinamo, correa del ventilador, etc. En estas condiciones, abandonaba la planta de motores y pasaba a la línea de montaje final.

Planta de ensamblaje: En total, la planta ocupaba cuatro manzanas de superficie. Las líneas mecanizadas se movían a razón de 150 metros por hora aproximadamente.

-Armado de la carrocería: Con la chapa estampada, varios equipos de operarios armaban los primeros sub-conjuntos de la carrocería. Éstos eran trasladados a una plataforma elevada en cuya superestructura había unos brazos compresores que en un solo movimiento ajustaban dichos sub-conjuntos, encuadrándolos en la posición en la que debían quedar unidos. El piso, los costados,

el torpedo y el techo del vehículo conformaban la primera unidad. Ocho obreros soldaban las cuatro partes con soldadores eléctricos de punto. Luego de finalizada su tarea, la carrocería semi-armada era levantada por un transportador aéreo que la colocaba en la línea móvil. La duración de este primer paso del proceso era aproximadamente de 6 minutos. Una vez asentada en el tren móvil, doce equipos sucesivos de obreros terminaban las operaciones de soldadura y colocaban las puertas y el frente delantero, formado por el guardabarros, el capot y la parrilla. Los últimos 30 metros de la línea móvil estaban dedicados a la terminación de la carrocería “en blanco”, que finalmente era sometida a una inspección. Se realiza manualmente el esmerilado y el repaso final de la carrocería. En total, este proceso insumía 2 horas 45 minutos.

Luego se pasaba a la fase de “bonderizado” que consistía en una preparación especial dada a la carrocería, tendiente a neutralizar la vulnerabilidad del metal a la oxidación y prepararlo para recibir la pintura. La estructura atravesaba un túnel en el que son pulverizados a gran presión sales desengrasantes, fosfatos, anti-óxidos y otros preparados especiales. Entre cada una de estas aplicaciones se realizaban enjuagues alternados, también a presión, hasta que finalmente una fuerte corriente de aire comprimido “escurría” la carrocería, antes de que pasase al primer horno de secado en el cual, a 130° de temperatura, se eliminaba cualquier resto de humedad.

En la última etapa del armado de la carrocería se masilla la chapa, se sellan las juntas con asfalto y se aplica el antivibrador, una pintura especial que otorga rigidez a la chapa e impide el tableteo durante la marcha. Luego de realizada la primera impresión de pintura, se secaba la carrocería en un segundo horno, del que salía a la línea de terminación. Allí se lijaba manualmente y se le daba una mano de antivibrador en el guardabarros, en el piso interno y en el techo. Después se la lijaba nuevamente dos veces: una en seco y otra al agua. Finalizada la limpieza general, pasaba al túnel de pintura, donde en diversas operaciones, recibía cuatro manos de laca, que era lo que se utilizaba para todos los vehículos IKA. En un último horno de secado el proceso de armado de la carrocería quedaba completo.

**-Terminación y tapizado:** Una vez finalizada, la carrocería pasaba a otra línea móvil en la que se le instalaba el equipo eléctrico, los vidrios de las ventanillas, el instrumental del tablero y posteriormente los asientos -que se armaban en otro edificio de la planta-, las alfombras de goma y el radiador, completándose con los guardabarros y la parrilla, que habían sido retirados al salir del proceso de pintura. Las líneas de tapizado y ornamentación fueron reconstruidas en 1961 para atender separadamente a diferentes familias de vehículos dada la destreza que implicaba la especialización de tareas del personal en operaciones que eran propias de determinados modelos. Cuando se conectaba el sistema eléctrico con la batería y se lo sometía a una prueba de

funcionamiento, la estructura completa abandonaba la línea móvil y era acarreada hacia la línea de montaje final.

-Construcción del chasis y armado final: En esta sección se producían los largueros y travesaños del bastidor, que se armaban manualmente en un dispositivo sostenido en un monorriel, cuyas extremidades los encuadraban en la posición correcta. Luego de ser unidos con remachadores hidráulicos, pasaban el área de soldadura, donde el bastidor quedaba soldado. En la cabina de desengrasarse se eliminaban las adherencias que podían perjudicar operaciones posteriores. Sucesivamente se le agregaban los ejes, elásticos, pedales, conjunto de frenos y mazas. Recién entonces el monorriel depositaba el chasis sobre la cinta transportadora que atravesaba la cabina de pintura especial para el chasis.

De un sector adyacente, en el que habían sido armadas, se traían las ruedas, y eran incorporadas al conjunto. Luego se traía el motor por la derecha, con sus bulones y tacos de goma colocados, y era instalado por un equipo de obreros, mientras otro conectaba el eje cardán que transmite a las ruedas el impulso del motor. Un transportador aéreo, entretanto, levantaba la carrocería correspondiente a ese chasis y la acercaba por la izquierda a la línea móvil. Los operarios la bajaban y guiaban y, después de depositarla sobre el chasis, era fijada y abulonada hasta que quedaran sólidamente unidos.

El vehículo seguía su camino sobre la cinta, mientras se conectaba el instrumental al motor, se probaba el sistema de encendido, y desde las fosas se ultimaban los trabajos en la parte inferior. En el último tramo, el vehículo descendía al nivel del piso y una vez completadas las últimas operaciones, se le cargaba la nafta, aceite y agua, para que saliera por sus propios medios de la línea de montaje. En un sector vecino se realizaba el alineado del tren delantero y se efectuaba la prueba de rodamiento sobre unos rodillos que giraban libremente. Luego se realizaba una inspección final, tanto de la parte mecánica como de su aspecto exterior.

Adicionalmente, las instalaciones de Santa Isabel contaban con una Planta de Forja, creada en 1958, debido a la insuficiencia del abastecimiento local de piezas forjadas, en especial aquellas de gran dimensión y diseños complicados. Las instalaciones abarcaban el Taller de forja y corte, Matricería, Tratamiento térmico, Terminado, Depósito de materia prima, Oficinas de Ingeniería de diseño, Laboratorios, Inspección y Oficinas Administrativas. Se importaron para esta planta, martillos a vapor de gran poder (más de 4.000 kg.) y equipos auxiliares. La nómina de equipamiento incluía hornos, equipos de tratamiento térmico y maquinaria para la fabricación de matrices. La importación de maquinaria se consiguió con la adquisición de acciones de la compañía por parte de la empresa Steel Improvement and Forge Co. (SIFCO). Cada unidad

operativa de forjado (horno, martillo, prensa) requería el concurso de cuatro a seis operarios. El forjador manejaba el martillo y era el coordinador del equipo, secundado por un ayudante de forjado, un operador en la prensa rebabadora y uno o dos en la atención del horno.

## **Formación del personal**

Como vemos, en IKA se mantiene el régimen de manufactura moderna, pero se produce una mayor división del trabajo respecto a IAME. Esto se evidencia no sólo en el diseño de las secciones, sino en la mayor cantidad de operaciones. Como señalamos, el aumento en el fraccionamiento del trabajo obedece a las necesidades de una producción mayor.

En cuanto al personal, estaba conformado, por un lado, por trabajadores que recibían capacitación de la fábrica y, por el otro, por ex obreros de IAME. Para la formación de nuevos operarios, la empresa creó el Instituto IKA que comenzó a funcionar en mayo de 1962. El plantel inicial era de 118 alumnos quienes provenían de escuelas industriales, con un ciclo básico de 3 años, y que eran seleccionados mediante un examen de ingreso. En 1964 la escuela tenía, en total, 320 alumnos entre 14 y 17 años. El Instituto ofrecía el ciclo técnico superior de tres años gratuito. Cada alumno recibía una suma mensual en carácter de beca. El programa ocupaba una mitad del tiempo en las aulas y la otra en mitad en trabajos prácticos. Había 20 profesores para la parte teórica y 19 instructores en el pabellón taller. La mayoría de los egresados pasaban a trabajar a IKA. Por otro lado, la empresa contaba con una Escuela de Supervisores dentro del instituto, inaugurada en 1965, para la formación de cuadros medios, dirigidos a supervisores de planta, administrativos y a superintendentes o jefes de departamentos. Entre las materias que se dictaban figuraban: Conducción de personal, Racionalización del Trabajo de Oficina, Racionalización del Trabajo en Taller, Legislación Social y Los costos de la Empresa.

Para quienes querían ingresar a la fábrica era requisito la realización de un curso de diez días en el cual se recibía preparación teórica y práctica. A su vez, para el personal de planta se realizaban cursos en horario de trabajo. La duración de los cursos podía ir de, por ejemplo, tres días para técnicas de soldadura hasta seis meses para matriceros.<sup>53</sup> Los cursos también servían a quienes

<sup>53</sup> Industrias Kaiser Argentina: *Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1962*; Buenos Aires, 1962; División de Relaciones Públicas de Industrias Kaiser Argentina: *IKA, 10 años. 1955-1965*, Imprenta Mercatali, Buenos Aires, 1965.

querían ascender o cambiar de puesto.<sup>54</sup> Como relata un ex obrero de la fábrica que había ingresado como soldador en la sección de matricería:

En la misma fábrica, el capataz me pregunta si yo quería aprender otro oficio. Concretamente si quería ir a las máquinas, que era mi sueño. Entonces ahí es cuando yo ingreso a la escuela de capacitación de la fábrica. Después que salgo ya no volví a soldadura sino que paso a operar la fresa con la categoría máxima".<sup>55</sup>

IKA también fue a buscar personal calificado a distintos lugares. Por ejemplo, Ricardo Tabaschek, ex obrero de la fábrica de aviones de Córdoba y de los talleres del Ferrocarril de Escalada, cuenta que cuando la empresa se radicó en el país ofreció trabajo al personal de dichos talleres, seduciendo a gran parte del mismo.<sup>56</sup>

Pero la procedencia de la mayoría de sus trabajadores parece haber sido el mismo IAME. El traspaso de personal no sólo se hizo a IKA sino a otra serie de industrias que se instalaron en la provincia.

"Había 10 mil empleados que se desguasó tanto en Fiat, en IKA, en muchas fábricas que vinieron acá. Eran obreros que eran buscados por su capacidad técnica, que muchos terminaron siendo jefes o encargados en otras fábricas".<sup>57</sup>

La característica de los obreros provenientes de allí era una alta calificación que era reconocida incluso por sus pares.

"Lo más importante que le pasó IAME a IKA fue la mano de obra, ¡no había con qué darle! Unos muchachos que fueron como operarios y al poco tiempo la mayoría fueron conducción. Y a través de ellos, nosotros, los que entramos en IKA tuvimos muy buenos maestros. El IAME fue el mejor formador de técnicos industriales del país. (...) Los compañeros que venían de IAME tenían una excelencia en matricería de chapa [que era distinto a lo que se hacía en IKA]. Aquí les costó a ellos, pero lo agarraron mucho antes que nosotros de cualquier manera. (...) Salían tan

<sup>54</sup> Industrias Kaiser Argentina: Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1963; Buenos Aires, 1963

<sup>55</sup> Entrevista a Nicolás Barrionuevo, 17/5/08, en poder de la autora.

<sup>56</sup> Entrevista a Ricardo Tabaschek, 12/5/09, en poder de la autora.

<sup>57</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, en poder de la autora.

buenos porque el operario de IAME tenía una manualidad muy difícil de compararse o hacerlo igual a él. Y a mi no me hacía falta aprenderlo porque yo ya tenía la máquina para hacer eso. Ellos no tuvieron esas máquinas, entonces por eso eran mucho más hábiles que nosotros, muy preparados en todo lo que es cálculos matemáticos. Eran cuadros, no eran como nosotros”.<sup>58</sup>

A su vez, este conocimiento técnico era un requisito indispensable para ser delegado.

“[El conocimiento técnico] era una de las exigencias que teníamos nosotros los trabajadores. Yo, por ejemplo, fui delegado mucho tiempo en matricería. No podía haber sido delegado si no conocía el oficio. ¿Si no cómo te defiendo? Entonces, una de las condiciones para que fuieras delegado por aquellos años, en IKA, es que si vos salías delegado de maquinado, tenías que saber qué era maquinar. Sino, no podías ser delegado porque llegado el momento no podías defender al compañero”<sup>59</sup>

Bizzi, refuerza la idea de que los delegados debían tener una alta calificación técnica:

“El conocimiento que teníamos, no (era) sólo gremial sino técnico, porque acá hay que valorar una cosa: nosotros mismos nos esforzábamos en aprender. Nosotros considerábamos que el compañero más capacitado tenía que ser el delegado. Entonces nosotros para poder discutir con la empresa teníamos que tener conocimiento. No sólo decir ‘yo sé que ese es mi enemigo de clase’, pero el conocimiento técnico”<sup>60</sup>

Otro ejemplo del conocimiento que tenían los trabajadores de IAME lo da Bizzi, quien conformó la comisión interna de SITRAC. Aunque sucede en la planta de FIAT, muestra cómo ese conocimiento permitió reestructurar una sección y hacer despedir a un capataz.

“Nosotros en un momento llegamos a reestructurar una sección completa. A ese jefe no lo querían sacar. Y esa sección andaba mal. No llegaban ni cerca a los niveles de producción que más o menos podían hacer. Y entonces el jefe decía que era un problema humano. Y entonces le cambiaron como tres veces la gente. No podía ser, había un problema de él, de conocimientos técnicos para resolver los problemas. Y fuimos, el jefe de mano de obra, que es un tipo muy

<sup>58</sup> Entrevista a Nicolás Barrionuevo, en poder de la autora.

<sup>59</sup> Entrevista a Nicolás Barrionuevo, en poder de la autora.

<sup>60</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, en poder de la autora.

importante para la fábrica, es el que determina las producciones, los controles de tiempo. Nosotros le dijimos que seguro que algo íbamos a encontrar, detalles que son técnicos que no tiene nada que ver la gente. Habíamos recorrido las primeras cuatro, cinco máquinas, y el segundo jefe de mano de obra dijo: ‘no, suficiente’. Y al otro día se fue el capataz. Porque las primeras cinco máquinas que agarramos estaban trabajando de mala manera, con herramientas con velocidades que no eran las correctas, o sea: el tipo no sabe. Porque si yo veo que está mal afilada una mecha porque no me rinde, la mecha no saca la viruta, porque está mal el ángulo de corte, no corresponde al material, y ahí está el conocimiento de la resistencia del material: no es lo mismo que yo perfore aluminio o fundición o acero. Pero ese conocimiento lo tenés si vos sabés la composición del material que estás usando. Pero eso es tarea del jefe, si el operario apreta botones, no tiene el conocimiento técnico para determinar eso. A él no le salía. Al no haber ese conocimiento técnico, indudablemente que lo único que tenés que hacer es agachar la cabeza”.<sup>61</sup>

El hecho de poder mantener un cierto control sobre su trabajo, les permitió a los obreros resistir ciertos intentos de incrementar la productividad. Esto se evidenciará sobre todo en IKA cuando pase a manos de Renault. De ahí la importancia de muchos de los obreros que formaron parte de IAME e IKA que fueron cuadros del sindicalismo cordobés, como el caso de René Salamanca que provenía de IAME.

## Conclusiones

La industria automotriz argentina se inicia mediante la incursión estatal en la rama, en circunstancias donde las dificultades de abastecimiento externo impedían una renovación del parque automotriz. A pesar de fomentar una industria autopartista y aprovechar instalaciones existentes de la ex Fábrica de Aviones, la producción de IAME fue escasa. Esta reducida escala de producción tuvo su correlato en una organización del trabajo con escasa fragmentación. La radicación de IKA implicó un aumento de la producción respecto a IAME. Si bien el régimen de trabajo se mantuvo dentro de la manufactura moderna, se producen una serie de cambios. En especial, la división del trabajo en esta planta será mayor respecto a la implementada en su antecesora estatal. La maquinaria que la empresa traerá de Estados Unidos será más avanzada que la aportada por IAME.

<sup>61</sup> Entrevista a Domingo Bizzi, en poder de la autora.

Al estar ambas fábricas bajo el régimen de manufactura moderna, sus obreros no fueron completamente descalificados. Aquellos provenientes de IAME eran incluso más calificados merced al atraso de esta empresa. La menor división del trabajo y la utilización de maquinaria de tipo universal, requería una calificación mayor por parte de los operarios, tanto en lo que respecta a la preparación de la máquina como a la persistencia del trabajo manual. Muchos de estos obreros que luego pasaron a otras fábricas estaban capacitados para ocupar puestos jerárquicos tanto en la empresa como en el movimiento obrero como delegados. En IKA, al utilizarse maquinarias más avanzadas y al estar el trabajo más dividido, los obreros requerían menores calificaciones, sobre todo en las secciones más mecanizadas. Ambas fábricas formaron trabajadores calificados que protagonizaran luchas en los lugares de trabajo.