

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES  
-SEDE ACADEMICA ARGENTINA-**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**

**DE LA DEPENDENCIA A LA AUTOGESTION LABORAL: SOBRE LA  
RECONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS COLECTIVAS DE TRABAJO EN LA  
ARGENTINA CONTEMPORANEA**

AUTORA: GABRIELA WYCZYKIER

DIRECTORA: MARISTELLA SVAMPA

FECHA: 15 de Marzo del 2007



## Agradecimientos

Esta tesis es el fruto de un trabajo intelectual individual, pero que de ningún modo ha sido solitario. En los siguientes párrafos tendré el placer de dedicarme a agradecer, reconocer y mencionar a personas e instituciones que me han acompañado y me han asistido académica, material y afectivamente en este trayecto profesional.

A Maristella Svampa, mi enorme gratitud por su gran solidaridad en la elaboración de la presente tesis. De nuestros encuentros regresaba a mi trabajo con nuevas ideas, conceptos y consejos que enriquecieron la presente investigación y la enunciación de sus resultados. Contar con su tutela a lo largo de estos años ha contribuido enormemente en mi crecimiento profesional.

A los integrantes del Area de Sociología del Instituto de Ciencias de la Universidad Nacional de General Sarmiento: Inés Gonzáles Bombal, Gabriel Kessler, Silvio Feldman, Pablo Bonaldi, Carla Del Cueto, Mariana Luzzi, Damián Corral, Carla Gras, Marina García, Mariana Barattini, Lorena Botaro, Pedro Núñez. Con ellos comparto desde hace varios años un espacio de intercambio académico y personal, que me ha resultado sumamente motivador durante el desarrollo de esta tesis.

A Héctor Palomino y Osvaldo Batisttini por sus significativos comentarios a una versión preliminar de los primeros capítulos de este trabajo.

A Elizabeth Jelin por haberme ofrecido siempre buenos consejos cuando así lo he requerido.

A mi amigo y colega Eduardo Chávez Molina –Lalo– cuyas sus recomendaciones bibliográficas y nuestras conversaciones sobre angustias, logros, alegrías y temores que conlleva un trabajo de estas características.

Otros colegas que quiero mencionar por su colaboración en distintas formas en este trabajo son Laura Perelman, Patricia Dávalos, Jose Itzigsohn, mis compañeros del taller de tesis del doctorado de FLACSO primera cohorte y Pablo Forni.

Agradezco la importante asistencia que he recibido para llevar adelante esta investigación del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas –CONICET– y al Doctorado de Ciencias Sociales de la institución FLACSO, sede Argentina.

Un reconocimiento y agradecimiento especial quiero destinarle a los trabajadores, trabajadoras, líderes políticos, gremiales y sociales que con sus testimonios contribuyeron a darle vida a cada una de las páginas que componen el presente texto.

Para terminar, por todo el afecto, la contención y el “aguante” que me han ofrecido a lo largo de todo este proceso quiero agradecer enormemente a mi hermano Ale, mi cuñada Gaby, mi tío Bebe, mis primos Alejo, Luli y Marina, a mis amigos y amigas Mariela, Naty, Uriel, Grisel, Geral, Ale, Leo y a Cobreros.

A mis hijos Lucas y Malena mi infinito agradecimiento por cada sonrisa, por cada abrazo, por cada lágrima, por tanto amor.

Las palabras no me alcanzan para describir la enorme gratitud que tengo hacia Camilo, mi gran compañero en tantas aventuras, por el apoyo, el afecto, y la confianza, que me ha inspirado en cada momento a lo largo de todo este trabajo.

## **Resumen**

En la presente tesis exponemos resultados de una investigación llevada adelante entre los años 2002 y 2006, sobre la emergencia y desarrollo de experiencias de autogestión del trabajo en el periodo 1990 y 2006. Este proceso lo analizamos como un fenómeno de recolectivización laboral, en un contexto de significativa descolectivización social y política. En este sentido, ante la crisis de desintegración socio ocupacional y la pérdida de marcos y relaciones colectivas que afectó a importantes segmentos de la población local durante el periodo elegido, la autogestión laboral se conformó como una respuesta no generalizable de los sectores populares, para evitar quedar desplazados y excluidos de aquellos espacios laborales y sociales que habían contribuido a trazar trayectorias profesionales en gran parte de los trabajadores que integraron estas experiencias.

De esta manera, analizaremos a lo largo de la tesis en que sentidos, bajo que modalidades y formas, podemos abordar el estudio de este proceso a partir del concepto de recolectivización laboral. Este es uno de los rasgos, consideramos, que nos permite distinguir al proceso autogestionario surgido a lo largo de los años 90 y principios del milenio, de otras experiencias antecedentes de colectivización laboral tanto en el territorio nacional como internacional.

En esta dirección observaremos elementos de ruptura tanto como de continuidad con respecto a las acciones colectivas y prácticas organizativas que caracterizan a las experiencias de autogestión laboral que analizamos en la presente investigación. Para ello, argumentaremos sobre el contexto de emergencia y desarrollo de las empresas gestionadas por sus trabajadores, analizando las variables económicas y políticas que intervinieron en este proceso, y caracterizando a los principales actores sociales que han acompañado y aportado fisonomía al fenómeno. Conjuntamente, estudiamos los microprocesos que se distinguen al interior de las experiencias estudiadas, los cuales aluden al desarrollo de una sociabilidad laboral de nuevo tipo, a las relaciones políticas de los colectivos autogestionarios con las organizaciones de representación de intereses de estos trabajadores, entre otros.

Esta investigación la llevamos adelante a través de una orientación cualitativa de investigación social, eligiendo 5 colectivos laborales para abordar en profundidad: uno de ellos corresponde a una cooperativa de trabajadores creada en el año 1992 como producto del proceso de privatización de la empresa YPF. Los otros 4 casos integran el universo de

las denominadas Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. De este universo, un caso corresponde a una cooperativa que surgió contemporáneamente a la de los ex trabajadores ypefianos, mientras que los otros tres casos corresponden a empresas recuperadas por sus trabajadores durante el año 2002. Si bien destacaremos que es este un universo heterogéneo, todos los casos elegidos comparten un rasgo común: el haberse conformado como experiencias colectivas de trabajo en un periodo atravesado por un proceso general de descolectivización que afectó significativamente a la clase trabajadora.

## Summary

This dissertation presents the results of a research work -developed from 2002 to 2006- on the emergence and development of the self-managed (autogestion) work experiences between 1990 and 2006. This process is considered a labour re-collectivization in a context of social and political de-collectivization. Consequently, in view of the social and job-related disintegration crisis and of the lack of collective relations and references that affected a big portion of the local population during this period, self-managed labour became a specific answer for the popular sectors. This process satisfied the need of these sectors of not being excluded from those working and social places, that had contributed to develop their professional careers.

Therefore, I will analyze the different modalities in which the study of this process can be approached through the concept of labour re-collectivization, this having been one of the main distinctive aspects of self-management originated in the 1990s.

Thus, I will observe the breaking and continuity elements of the collective actions and organized practices characteristic of the self-managed labour experiences. For this reason, I will deal with not only the context of emergence and development of the workers' self-management of companies (considering the economic and political aspects involved in each process, as well as the characterization of the main social actors), but also the microprocesses distinguishable in the experiences studied (the development of a labour sociability of a new kind, the political relations between the self-managers and their own political organizations, etc.).

This study is based on a qualitative methodology. Consequently, I have chosen five study cases, which are analyzed in depth. One of these is the case of a worker's cooperative founded in 1992, as a result of the YPF privatization. The other four cases are recovered factories. One of them was founded at the same time as the above mentioned and the last three were created in 2002. Apart from the differences between each one of these five cases, what they have in common is that they all originated as collective work experiences, in the middle of the general de-collectivization process, that affected the working class.

## INDICE

<b>Introducción . . . . .</b>	<b>11</b>
La propuesta de investigación . . . . .	15
Los casos . . . . .	18
Organización de la tesis . . . . .	21

### PRIMERA PARTE: LOS ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y LOCALES SOBRE LOS PROCESOS DE AUTOGESTIÓN LABORAL

<b>Capítulo 1. Autogestión y autoorganización laboral: Los antecedentes internacionales y regionales . . . . .</b>	<b>25</b>
<i>1.1: Apuntes sobre autogestión, consejismo y control obrero en el viejo continente . . . . .</i>	<i>29</i>
1.1.1. Los países socialistas . . . . .	34
1.1.2 Las organizaciones cooperativas de trabajo y producción . . . . .	38
<i>1.2 Las prácticas autogestionarias en América Latina: repaso de algunas experiencias . . . . .</i>	<i>41</i>
<b>Capítulo 2. Movimiento obrero, Estado y autogestión: los antecedentes argentinos</b>	<b>49</b>
<i>2.1 Notas sobre el movimiento obrero nacional . . . . .</i>	<i>50</i>
2.1.1 Sobre su emergencia y estructuración . . . . .	50
2.1.2. La consolidación del movimiento obrero durante el peronismo. . . . .	55
2.1.3. Sindicatos y militancia peronista durante la proscripción política y al regreso del general . . . . .	58
2.1.4 El movimiento obrero durante la dictadura y la transición democrática . . . . .	66
<i>2.2 La tradición cooperativa en el movimiento obrero argentino . . . . .</i>	<i>71</i>

SEGUNDA PARTE: LA AUTOGESTION LABORAL CONTEMPORÁNEA: DE LA  
DESCOLECTIVIZACION A LA RECOLECTIVIZACION DEL TRABAJO.

**Capítulo 3. Los procesos objetivos y subjetivos de la descolectivización social.**

**El legado de los años 90 . . . . . 87**

*3.1. Algunas reflexiones conceptuales . . . . . 87*

*3.2. Acerca del proceso de descolectivización objetiva y subjetiva  
en la sociedad argentina . . . . . 92*

3.2.1. Las transformaciones en el mercado de trabajo . . . . . 92

3.2.2. Las respuestas de los trabajadores organizados . . . . . 97

*3.3. Alcances, niveles, fases y modalidades del proceso de descolectivización  
en el tejido social. . . . . 101*

**Capítulo 4. Sobre procesos de recolectivización del trabajo y oportunidades  
políticas para la acción . . . . . 107**

*4.1. El proceso de autogestión laboral en los años 90 y principios del milenio . . . 109*

4.1.1. La autogestión laboral “desde arriba”. . . . . 110

4.1.2. La autogestión laboral “desde abajo” . . . . . 112

*4.2. Alcances, niveles y modalidades del proceso de recolectivización laboral . . . 122*

**Capítulo 5. Las organizaciones de representación de intereses  
de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores . . . . . 127**

*5.1. Las organizaciones gremiales ante un nuevo escenario laboral y político . . . 127*

5.1.1. El gremio gráfico . . . . . 129

5.1.2. El gremio metalúrgico . . . . . 131

5.1.3. El gremio ceramista . . . . . 134



5.2. <i>La emergencia y consolidación de las organizaciones sociales en el proceso de recuperación de empresas: El MNER y el MNFRT</i> . . . . .	139
5.2.1. Sobre el MNER . . . . .	143
5.2.2. Sobre el MNFRT. . . . .	146
5.3. <i>De encuentros y confrontaciones: Las relaciones Inter. Organizativas y la conformación de un Movimiento Social Reivindicativo.</i> . . . . .	149

TERCERA PARTE: LA EMPRESA AUTOGESTIONARIA COMO ESPACIO DE CONFLICTO, DE SOCIABILIDAD Y DE POLITIZACION.

**Capítulo 6: Los procesos para la recuperación y recomposición del trabajo en las experiencias de autogestión “desde arriba” y “desde abajo” . . . . . 161**

6.1 <i>Del orgullo ypefiano a la autoorganización laboral: un caso de autogestión “desde arriba”</i> . . . . .	161
6.2. <i>Los conflictos por la recuperación del espacio de trabajo: En busca de la autoorganización laboral “desde abajo”</i> . . . . .	168
6.2.1 Monopolización del mercado y autoorganización laboral: El caso de Adabor . . . . .	170
6.2.2. Crisis empresaria y conflicto laboral: los casos de la CT Artes Gráficas El Sol y la CT L.B. . . . .	173
6.2.3 “La fábrica es del pueblo”: Sobre el conflicto de los trabajadores de FASINPAT . . . . .	180
6.3 <i>Permanecer y resistir: Motivaciones y sentidos de la acción colectiva.</i> . . . .	189

**Capítulo 7. El espacio autogestionario y la reconfiguración de los vínculos laborales. . . . . 199**

7.1 <i>De solidaridades y conflictos: rearmando vínculos en el espacio de trabajo y estableciendo la autoridad colectiva.</i> . . . . .	201
---	-----

7.2. <i>Sobre criterios de creación y redistribución de recursos colectivos</i> . . . . .	215
7.2.1. <i>Acerca de la redistribución de los ingresos.</i> . . . . .	221
7.2.2. <i>El ingreso de nuevos trabajadores</i> . . . . .	226
<b>Capítulo 8: Prácticas políticas y espacio autogestionario</b> . . . . .	<b>231</b>
8.1. <i>Sobre las articulaciones políticas de los ex trabajadores ypefianos y los trabajadores metalúrgicos</i> . . . . .	232
8.1.1 <i>Un largo recorrido solitario: los trabajadores de Taller Naval</i> . . . . .	232
8.1.2. <i>La solidaridad de un gremio metalúrgico.</i> . . . . .	234
8.2. <i>Las articulaciones políticas de las empresas autogestionadas recientes</i> . . . . .	237
8.2.1. <i>Los trabajadores gráficos</i> . . . . .	240
8.2.2. <i>Los trabajadores metalúrgicos</i> . . . . .	244
8.2.3 <i>Los trabajadores ceramistas</i> . . . . .	248
8.3. <i>Demandas y opciones para la recuperación y consolidación del espacio productivo.</i> . . . . .	259
8.3.1. <i>La alternativa de la compra y expropiación de los bienes</i> . . . . .	260
8.3.2. <i>Expropiación, Estatización, y Control Obrero.</i> . . . . .	263
<b>Conclusiones.</b> . . . . .	<b>271</b>
<b>Bibliografía</b> . . . . .	<b>283</b>

## **Introducción**

En el año 2002 comencé a cursar mis estudios de doctorado en Ciencias Sociales en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO- sede Argentina. Durante aquel año debíamos consolidar un proyecto de investigación para encaminar el trabajo de campo y obtener una tesis como resultado.

Hasta ese entonces, mis temas de investigación se habían vinculado con problemáticas socio ocupacionales y de políticas sociales, ligadas estas últimas a atender las situaciones de desintegración laboral que afectaban a importantes sectores sociales nacionales, a raíz de las transformaciones económicas y políticas dispuestas por el gobierno de Carlos Menem especialmente durante los años ‘90.

Durante mi primera etapa de formación en investigación social que culminó con la tesis de maestría, me había relacionado intelectualmente con trabajadores informales urbanos, sus modalidades de organización, sus estrategias de supervivencia en el mercado, su relación con los programas de microemprendimientos productivos, su ligazón con las regulaciones públicas, entre otros temas indagados.

Para mi tesis de doctorado, tenía intenciones de continuar estudiando problemáticas relacionadas con el empleo y la inserción laboral de la población, especialmente los sectores populares, aunque virando hacia otras dimensiones de análisis y grupos sociales.

En aquella búsqueda, se presentó una problemática que en mi experiencia de investigación resultaba novedosa – aunque no en la historia social nacional e internacional - y estaba adquiriendo una visibilidad pública inusitada. Bastaba con acceder a distintos medios de difusión periodística, como la televisión y los periódicos, o caminar por el barrio y transitar la Ciudad de Buenos Aires, para observar uno de los fenómenos que adquirió una significación cualitativa y cuantitativa particular luego de las jornadas de protesta del 19 y 20 de diciembre del 2001: trabajadores que ante el cierre de sus unidades de trabajo, y frente a los incumplimientos de las obligaciones patronales, optaron por permanecer en sus espacios de trabajo para buscar una solución a su crisis profesional. Esta solución se vislumbraba en la posibilidad de continuar insertos en relaciones productivas mediante la conformación de empresas autogestionarias bajo la forma legal de cooperativas de trabajo. No eran estos los trabajadores informales con los cuales se habían emparentado mis estudios anteriores. Por el contrario, era el mundo de los trabajadores formales, de obreros y empleados en empresas tradicionales capitalistas que tenían lidiar con una

situación desconcertante de desempleo, o la dependencia de la asistencia social del Estado. Era un espacio social habitado por individuos que portaban overoles, cascos y ropa de trabajo que evitaban ser guardados en la valija de los recuerdos, como le había pasado a una cantidad significativa de trabajadores durante el último lustro.

Este fenómeno que me seducía comprender, había adquirido un nombre: Las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Categoría que designaba un universo particular de experiencias de autogestión, que emergieron en un contexto de crisis de legitimidad política del modelo neoliberal profundizado durante aquellos años. De este modo, los presupuestos ideológicos y políticos de aquel modelo de acumulación económica orientado hacia el enaltecimiento del individuo y el mercado, había incidido en la reconfiguración de experiencias colectivas de trabajo. No eran estas las estrategias de adaptación individual que se habían reproducido tan frecuentemente entre sectores medios y populares para afrontar situaciones laborales y sociales desconocidas hasta entonces por amplios grupos sociales. Eran, por el contrario, estrategias de adaptación colectiva a la crisis de inserción socio ocupacional lo que estaba yo observando, al igual que lo estaban haciendo otros tantos investigadores sociales, estudiantes, periodistas, militantes políticos, sindicales y sociales, vecinos, funcionarios públicos, trabajadores, que nos acercamos a este proceso.

La crisis de legitimidad política de las instituciones públicas habilitaba un escenario de oportunidades si bien con importantes limitaciones, para que los términos “expropiación de los medios de producción” encontrarán un espacio de realización. Conflictos y acciones colectivas desarrolladas por trabajadores detrás de un objetivo socialmente compartido: recuperar la fuente de trabajo, encontraron solidaridades múltiples en organizaciones de la sociedad civil, algunos pocos políticos, y tímidamente en instituciones de gobierno. En un contexto de multiplicación de las protestas sociales, advenidas con la crisis sistémica del 2001, los trabajadores de las empresas y fábricas recuperadas encontraron un espacio de reconocimiento.

Estos colectivos de trabajo no se encontraban en este sentido solitarios en su aventura. Había actores sociales y políticos, de trayectorias diversas, con más o menos tiempo de consolidación, que se destacaron en esta contienda. Escuché nombrar entonces por vez primera una organización, que quedó luego escindida en otras dos: El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores, que emergieron como actores sociales novedosos para darle fisonomía a este proceso. Y surgieron las consignas: “Ocupar, Resistir y Producir”, “Si tocan a una, tocan a todas”.

Ahora bien, ¿Era este un proceso singular en la historia social nacional, e internacional? ¿Cómo dar cuenta de sus atributos particulares, pero también comunes

a otras experiencias anteriores?. Este universo que llegó a abarcar a unas 200 empresas de trabajadores en unos pocos años, resultaba atractivo para abordar en mi trabajo de tesis. Pero al mismo tiempo, había otras experiencias ocurridas durante los años 90 que podían enriquecer el abordaje analítico. Estas se habían establecido como respuestas colectivas a los problemas de la desintegración laboral que los primeros suspiros de la década pasada habían traducido. Y en aquellas, podíamos también situar un contexto clave para comprender su nacimiento, observando actores sociales y políticos y distinguiendo variables económicas y sociales que habían intervenido con fuerza para dinamizar estos procesos, como fue la intervención del Estado en la generación de cooperativas de trabajadores cesanteados por las empresas públicas privatizadas.

De este modo, el estudio pretendía adoptar una periodicidad mayor a la del actual milenio, a fin de aportar a la caracterización del proceso de autogestión laboral en la Argentina entre los años 1990 y una fecha que se extendió finalmente al 2006.

El recorte temporal me permitía en este sentido trabajar sobre un fenómeno que se situaba en un período de agudización del modelo de acumulación neoliberal, y de la crisis de algunas de sus dimensiones constitutivas. Pero además, incorporar al universo de las empresas recuperadas un caso distinto. Y en esta dirección, la ambición por conocer e investigar debía dar espacio a los criterios de racionalidad que me permitieran plantear una investigación posible de ser efectivizada.

Elegí de esta forma hacer un recorte de las experiencias de autogestión laboral ocurridas a partir de los años 90, conforme a las preguntas de investigación que me fui planteando.

Paralelamente, y en un ida y vuelta entre el análisis y el trabajo de campo que caracteriza a las orientaciones cualitativas de investigación social que decidí adoptar para mi investigación, y en las conversaciones con mi directora de tesis, se fueron organizando los conceptos teóricos que me permitieron trabajar la información.

Uno de ellos se configuró como el más prominente para caracterizar los procesos de autogestión emergente durante el período reseñado, y me permitió pensar en un segundo concepto que le otorgaba singularidad a este proceso. En este sentido, diremos a lo largo de este escrito, que una de las características principales que moldearon a las experiencias de autogestión surgidas en estos 15 años de historia social nacional, es que se trataron de procesos de recolectivización en un escenario atravesado por profundas situaciones de descolectivización laboral, social y política.

Este segundo término, referido y trabajado especialmente por Castel, y por Svampa en distintos contextos regionales, nos permite observar como los cambios objetivos ocurridos en el mercado de trabajo en los últimos lustros (básicamente la precariedad y el desempleo) afectaron a la clase trabajadora, alterando su fisonomía y su capacidad de

establecer respuestas colectivas ante los riesgos de desintegración que han enfrentado los trabajadores. Como contracara de la descolectivización, apunta Castel en uno de sus textos, se produce un proceso de individualización que obliga a las personas a buscar estrategias individuales para afrontar los avatares de sus trayectorias profesionales.

Svampa observa que los efectos de la descolectivización en el tejido social no se nutren solamente de elementos de carácter objetivo, sino aun más, atraviesan la subjetividad política. Colectivos tradicionalmente protectores como los sindicatos, mostraron en el país durante los años 90 significativos problemas de representación de los intereses de trabajadores que vivenciaron los efectos perversos de los cambios en el mercado de trabajo sobre sus experiencias vitales. Los individuos se encontraron bregando con riesgos laborales en un contexto de desorientación política.

Para nosotros, las experiencias de autogestión laboral ocurridas durante el período son el fruto de este imperioso proceso descolectivizador, objetivo y subjetivo, que condicionó las trayectorias laborales de una significativa porción de la sociedad Argentina, y originó un importante número de trabajadores desocupados. A diferencia entonces de las modalidades individuales de adaptación a la descolectivización, fueron aquellas experiencias de recolectivización laboral. A lo largo del escrito mostraremos en qué sentidos, bajo qué modalidades, con qué envergadura y con cuáles diferencias, podemos distinguir las dimensiones recolectivizadoras de este fenómeno.

En esta dirección, quisiéramos destacar un aspecto central de todos modos desde el inicio del escrito: no ha sido solamente la necesidad de procurarse un ingreso a través de la realización de una labor mercantil lo que estimuló la decisión de los trabajadores de afrontar mediante una respuesta colectiva la pérdida de sus labores. Con ello se combina, mostraremos, la necesidad de estos agrupamientos de no quedar desligados de aquellos lugares de trabajo que habían estructurado historias profesionales en un espacio social y laboral en particular, y que les confería una identidad de clase. Para los trabajadores más antiguos, estos escenarios habían reconfigurado certezas sobre el presente, y previsibilidad sobre su futuro. Para los más jóvenes, era la posibilidad de organizar sus trayectorias laborales en un espacio de trabajo formal y tradicional capitalista, que favorecía la adquisición de una cultura laboral y la construcción de un relato biográfico.

La presente tesis intenta en esta dirección contribuir con la bibliografía que se ha producido sobre el universo de las cooperativas de trabajo, y de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores en particular en los últimos años, acentuando ciertas dimensiones analíticas que en ésta no han sido profundizadas. De un lado, sobre la génesis de las organizaciones autogestionarias a principios y durante los años 90, poco o nada se ha tematizado sobre conflictos entre trabajo y capital, su relación con las organizaciones obreras, así como además, prevalece una tendencia a observarlas analíticamente desde la

perspectiva de organizaciones asociativas cooperativas. En los escritos sobre las empresas recuperadas recientes, se retoma el análisis de los conflictos interclase, así como se aborda en las investigaciones una diversidad de temas, distinguiendo las condiciones económicas, políticas y legales en las cuales emergieron estas experiencias, el tipo de organizaciones que acompañaron el fenómeno, las características que adquirió la acción colectiva por recuperar la fuente de trabajo, las modalidades de organización interna de estas empresas, los cambios en la subjetividad de los trabajadores, entre otros.

Estas dimensiones de estudio se articulan y contribuyen al desarrollo de nuestro propio análisis. Sin embargo, la presente investigación busca complementar estos conocimientos, privilegiando la atención en el concepto y la práctica de la autogestión, su relación con las organizaciones obreras nacionales, y su conformación como experiencias de recolectivización laboral en un contexto de pronunciada desintegración socio ocupacional y colectiva.

### **La propuesta de investigación**

Podemos situar una serie de preguntas que organizaron la investigación:

1. ¿Cuáles han sido las condiciones sociales, económicas y políticas que favorecieron el surgimiento y desarrollo de las empresas autogestionadas en la Argentina en el período estudiado?
2. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias de estas organizaciones colectivas de trabajo con las emergidas en otros momentos históricos, tanto en el país como en el contexto regional e internacional?
3. ¿Cómo se caracterizan los principales actores que han intervenido en la génesis de este proceso? ¿Cuáles fueron las razones de esta intervención y vinculación con el fenómeno?
4. ¿Qué características adoptaron las relaciones entre las organizaciones de representación de intereses que acompañaron el proceso de autogestión de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (relaciones intercolectivas), y los vínculos entre los colectivos autogestionados y aquellas organizaciones (relaciones intracolectivas)?

5. ¿Qué atributos asumió la acción colectiva que favoreció la emergencia y desarrollo de experiencias autogestionarias?
6. ¿Cuáles fueron los principales marcos interpretativos que estimularon a los trabajadores a promover este tipo de acciones?
7. ¿Cómo se relacionan las condiciones de emergencia de estas asociaciones de trabajadores, con el desarrollo posterior de las mismas?
8. ¿Qué nuevas, y anteriores, relaciones de sociabilidad se desarrollan en estos espacios autogestionarios?, ¿Qué clase de vínculos solidarios tanto como conflictivos se observan entre estos trabajadores?
9. ¿Cómo afecta a los trabajadores autogestionados el pasaje por esta clase de experiencias colectivas, en sus niveles de participación política y en organizaciones laborales?
10. ¿Qué comparación podemos establecer entre los casos?
11. ¿Cuál es el peso que tienen en estas experiencias autogestionarias, algunas características propias de experiencias históricas de autogestión?. Esto es, la autogestión como emancipación de la clase trabajadora del yugo del capital, la autogestión como una modalidad tendiente a la superación de situaciones de alienación laboral a través de la generación empresas sociales en el capitalismo, y la autogestión como estrategia colectiva de supervivencia.

Para esta investigación optamos por un análisis cualitativo de investigación social, eligiendo 5 casos que nos permitieran analizar los interrogantes que estructuraron el estudio.

Esta clase de análisis, argumenta Gallart (1993) se realiza a partir de información observacional o de expresión oral o escrita, poco estructurada, recogida con pautas flexibles, y de difícil cuantificación, y nos permite captar la definición de la situación que efectúa el propio actor, y el significado que este otorga a su conducta. Este tipo de análisis busca contemplar la totalidad de la configuración en que se sitúa el actor y es, por lo tanto, holístico. Se basa en un método comparativo que va enfrentando casos similares entre sí, pero que se diferencian en algunas características cruciales, tratando de formular interpretaciones que incluyen conceptos teóricos. El criterio para la selección de la



muestra no es probabilístico, sino intencional. En esta dirección, se seleccionan casos que varíen en aquellas características consideradas relevantes para la respuesta al interrogante planteado. El análisis permite de esta forma el estudio comparativo de la conducta de los actores dentro de un contexto determinado y en circunstancias situadas en el tiempo, que plantea hipótesis y tipologías útiles para interpretar la diversidad y semejanza de las conductas observadas. Dicho análisis, implica la formulación de conceptos que se van creando en un continuo ir y venir de la información empírica a la construcción teórica. Este abordaje metodológico facilita el estudio de los contextos, la definición de la situación, y la comprensión de los sentidos que confieren a la acción los actores en su interacción

La elección de los casos no estuvo guiada por la lógica de la representatividad. Por el contrario, situamos experiencias de autogestión laboral que reunieran una serie de atributos que resultaran significativos para elucidar los interrogantes planteados, como el momento de emergencia de las experiencias autogestionarias, y los principales actores involucrados en su génesis.

Los casos quedaron establecidos del siguiente modo:

Actores externos intervinientes en el proceso	Momento de creación de la cooperativa	
	1992	2002
<b>Predominio en acción de promoción/fomento/apoyo estatal</b>	COOPERATIVA DE TRABAJO TALLER NAVAL	.
<b>Predomino en acción de promoción/fomento/apoyo de otros actores sociales y políticos (sindicato, movimientos de fábricas recuperadas, partidos políticos, etc.)</b>	COOPERATIVA DE TRABAJO ADABOR	FASINPAT (ex trabajadores de la empresa Zanon) COOPERATIVA DE TRABAJO L.B COOPERATIVA DE TRABAJO ARTES GRÁFICAS EL SOL

Estas experiencias de colectivización nos permitieron trabajar en un período histórico que abarca la profundización del modelo de acumulación neoliberal, con sus efectos sobre las instituciones políticas, económicas, y de la estructura social; y su crisis sistémica en el año 2001. Momento en el cual la literatura coincide en señalar el progreso de un nuevo ciclo de protestas sociales, vinculado a un cambio de significación cualitativa y cuantitativa en el proceso de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores. De todas formas, y como observaremos luego, este universo de empresas ya denotaba su presencia en años anteriores. Por otra parte, las organizaciones de representación de intereses de nuevo tipo que tuvieron un papel vital en la consolidación de este proceso de autogestión, comenzaron a conformarse hacia finales del anterior milenio.

Las técnicas de recolección de la información en esta clase de estudios suelen ser variada, y está estrictamente relacionado con las dimensiones y los indicadores que se pretende observar. En esta dirección, a lo largo de esta investigación, relevamos datos primarios y secundarios para el análisis. Se realizaron un total de 70 entrevistas en profundidad a una muestra no aleatoria de trabajadores de las empresas asociativas, dirigentes y miembros del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores, de la Unión Obrera Metalúrgica – UOM. Seccional Quilmes, la Federación Gráfica Bonaerense, Sindicato de trabajadores del petróleo – SUPE- de Ensenada, Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén - SOECEN-, funcionarios públicos, y otros informantes calificados<sup>1</sup>.

Entre los datos secundarios, se utilizaron informes estadísticos, documentos de trabajo, de las organizaciones sociales, sindicales y de las fábricas y empresas, notas periodísticas, bibliografía sobre la temática.

### Los casos

Los trabajadores que integran las empresas autogestionadas que adoptaron más tarde o temprano la forma legal de cooperativas de trabajo, representan dos modalidades distintas de comenzar a transitar de la dependencia a la autogestión laboral, según haya sido un factor determinante la influencia del Estado para embarcarse en esta experiencia, o de los propios trabajadores su motivación y disposición para hacerlo, en colaboración con otras organizaciones. Unas las categorizaremos como experiencias de autogestión “desde arriba”, y las otras “desde abajo”. Entre las primeras, situamos el caso de una cooperativa de trabajadores que surgió con la privatización de YPF, mientras el resto fueron el emergente de conflictos basistas entre trabajo y capital. Aunque analizaremos las particularidades de cada caso con el avance del escrito, describiremos muy brevemente cada uno de ellos para dar cuenta de las razones de su elección.

La **Cooperativa de Trabajo Taller Naval** surgió en el año 1992, de un grupo de ex trabajadores ypefianos que quedaron cesanteados por el proceso de privatización accionaria de la empresa petrolera estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales –YPF–. En su mayoría de edades avanzadas, promediando los 40 años, y unos pocos más jóvenes, armaron uno de los tantos emprendimientos productivos que el Estado promovió en organizar, como una modalidad de morigerar el impacto negativo sobre el empleo de las localidades donde opera esta empresa.

En su mayor parte estos emprendimientos, que tenían como función proveer en forma tercerizada servicios a la empresa petrolera que otrora realizaban los mismos

---

1. Los nombres de los trabajadores y de varios dirigentes entrevistados fueron cambiados a los fines expositivos de la presente tesis.

trabajadores como asalariados de YPF, perecieron. Esta cooperativa, sin embargo, sobrevivió a los avatares políticos y económicos de los años 90, situada en el polo petroquímico más importante del país, en la localidad de Berisso, en la Ciudad de La Plata. En la actualidad, son alrededor de 50 los trabajadores que en forma asociada dinamizan esta empresa social. En esta experiencia, el sindicato que representaba los intereses de los trabajadores de Taller Naval mostró una importante crisis de representación gremial.

El surgimiento de la **Cooperativa de Trabajo Adabor** data de igual período que la de los ex trabajadores ypefianos. En este caso sin embargo, los trabajadores de esta empresa metalúrgica ubicada en el partido de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, armaron la cooperativa acompañados activamente por los dirigentes de la UOM seccional Quilmes. Esta empresa se encuentra igualmente conformada por trabajadores que promedian los 50 y 60 años, y por una proporción pequeña de trabajadores más jóvenes. Esta cooperativa subsistió a lo largo de estos años con importantes problemas para comercializar sus productos. Es un caso que se encuentra clasificado entre las empresas recuperadas por sus trabajadores, habiendo tenido que afrontar situaciones de conflicto con el grupo empresario Techint para resistir el cierre de la empresa metalúrgica. Este caso lo elegimos porque el inicio de la autogestión es rastreable en los comienzos del lustro pasado, y porque adquirió un peso sumamente relevante el acompañamiento de un actor gremial que apoyó la generación de otras cooperativas de trabajo desde mediados de los años 80. Este gremio ocupó inclusive un lugar protagónico en la creación de una de las organizaciones de representación de intereses de los trabajadores de este tipo de empresas.

En el año 2002 se ubica la emergencia de los otros tres casos del universo de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores –ER–, que reúne un conjunto de experiencias de autogestión laboral que adquirieron rasgos distintivos con relación al universo total de cooperativas de trabajo.

La **Cooperativa Artes Gráficas El Sol** es una empresa gráfica que ocupa actualmente alrededor de 30 trabajadores de variadas edades, siendo más equitativa su distribución en comparación al resto de los casos en términos de género. Ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un grupo de aproximadamente 20 trabajadores decidió permanecer en la imprenta al observar que el empleador estaba vaciando el establecimiento. Se conectaron inmediatamente con la Federación Gráfica Bonaerense, que los asistió para conformar la cooperativa de trabajo y asesorarlos en los pasos a seguir para culminar en la autogestión de la empresa. Desafío que lograron realizar al cabo de dos meses, cuando pudieron comenzar a reestablecer el proceso de trabajo. En ese

momento se vincularon con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas – **MNER** –con el cual continuaron sus relaciones a medida que la gráfica fue incrementando sus niveles productivos.

En el partido de La Matanza, en el Conurbano Bonaerense, se encuentra la **Cooperativa de Trabajo L.B.** En esta empresa metalúrgica dedicada a la fundición, 70 trabajadores optaron por permanecer ocupando el establecimiento en demanda del pago de sus haberes adeudados por sus empleadores en los primeros días de año 2002. Luego de una permanencia de 7 meses en la fábrica, lograron recomponer el proceso de trabajo bajo sus propios medios. Ello con la asistencia activa del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores –**MNFRT**–, la seccional UOM Matanza, y sectores de la comunidad. Este colectivo se encontraba conformado por hombres exclusivamente durante la etapa del conflicto, incorporándose algunas pocas mujeres bajo la autogestión. Sus edades oscilan mayoritariamente entre los 50 y 60 años, seguidos por una menor proporción de trabajadores en la franja de los 30 y los 40 años, y unos pocos de 20 años.

**FASINPAT** – Fábrica Sin Patrón – se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la Ciudad de Neuquén. El conflicto de los ex trabajadores de Cerámica Zanon comenzó en el mes de octubre del 2001, cuando recibieron sus telegramas de despido de parte del grupo empresario. Aquello que un primer momento fue observado por los trabajadores como un conflicto más entre trabajo y capital, adquirió luego connotaciones distintas, culminando la primera etapa de esta contienda con el ingreso de los 260 trabajadores que habían permanecido acampando en las puertas del establecimiento a reiniciar la producción, bajo su control. Este es un caso emblemático dentro del proceso de recuperación de empresas, por la envergadura de la planta (que emplea actualmente 460 trabajadores), por las características del conflicto y la lucha que continuaron desplegando cuando se encontraban operando en el interior de la fábrica. La relación de la seccional sindical que representa a estos trabajadores – **SOECEN**– fue de una articulación única en comparación con las otras relaciones establecidas entre ER y sindicatos, así como recibieron el activo apoyo de organizaciones de la comunidad, partidos de izquierda, organizaciones de trabajadores y desocupados.

**FASINPAT** es una fábrica que ha reunido trabajadores de distintas edades, tanto jóvenes, como de mediana y adulta edad. Las mujeres son un grupo pequeño en comparación al de los hombres.

A diferencia de las otras empresas recuperadas, los ex trabajadores de Zanon han sostenido la consigna a lo largo de estos años de la “Expropiación y Estatización Bajo Control Obrero” de la fábrica, mientras que el **MNER** ha demandado especialmente la

Expropiación de las empresas recuperadas, y el MNFRT propone finalmente la compra de los bienes por parte de los trabajadores, luego de una expropiación transitoria de los mismos.

### **Organización de la tesis**

La tesis se encuentra organizada en tres partes.

En la **primera parte** argumentaremos sobre los antecedentes históricos internacionales, regionales y nacionales de las experiencias de autogestión laboral. En el primer capítulo rastreamos situaciones ligadas especialmente a procesos de autoorganización del trabajo referenciados por la literatura, colocando especial atención en experiencias empíricas protagonizadas por la clase trabajadora. Veremos de este modo como el concepto fue virando su utilización, su definición y organización de acciones colectivas, abarcando a las propuestas libertarias y ligadas a la emancipación de la clase trabajadora del yugo del capital; al objetivo de extender la democratización de las relaciones de trabajo en los países socialistas; a la inspiración cooperativista orientada a superar al interior de las empresas sociales algunas de las formas de alienación del trabajo, y a su utilización contemporánea en vistas de los efectos desintegradores de la economía capitalista, donde la autogestión se asume como estrategias de supervivencia colectiva de los trabajadores.

El segundo capítulo recorre brevemente la historia del movimiento obrero local, apuntando las principales corrientes ideológicas que lo han estructurado, las modalidades confrontativas desplegadas en los diferentes períodos históricos, la relación entre bases sociales y dirigentes gremiales, sus nucleamientos y la relación con el Estado. Nuestra intención es contextualizar las experiencias históricas locales de autoorganización del trabajo, y el tipo de conflictos entre trabajo y capital que caracterizaron la emergencia de las experiencias de autogestión que estudiamos en particular.

En los tres capítulos que conforman la **segunda parte**, enunciaremos algunas nociones conceptuales claves de la presente investigación, como el concepto de descolectivización, y su distinción entre los procesos objetivos y de subjetividad política que entraña este fenómeno. En este sentido, haremos referencia a la importancia que adquiere en algunos trabajos sociológicos la noción de marcos y protecciones colectivas que se fueron consolidando con el Estado de bienestar en los países occidentales, y los riesgos que entraña su pérdida y disgregación para importantes grupos de la población. En este capítulo situaremos conjuntamente los principales datos que permiten plasmar el desarrollo de este proceso en el país durante los años 90 y principios del milenio,

mostrando los cambios en el mercado de trabajo local, y las respuestas de los trabajadores organizados frente a los mismos.

En el capítulo 4 caracterizaremos el proceso de recolectivización laboral que entraña la emergencia de las experiencias autogestionarias en el período trabajado, referenciado el fenómeno de autoorganización laboral “desde arriba”, y “desde abajo”. Para el primero, mostraremos las condiciones políticas y el involucramiento del Estado en la estimulación de esta clase de cooperativas de trabajo, mientras que en el segundo caso, describiremos el universo de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores. Para finalizar este capítulo, apuntaremos sobre los alcances, niveles y modalidades en términos conceptuales del proceso de recolectivización laboral.

En el capítulo 5 caracterizaremos a las organizaciones de representación de intereses de los trabajadores de las Empresas Recuperadas, que tuvieron un rol destacado en la configuración de esta clase de experiencias de colectivización laboral. En esta dirección, argumentaremos sobre aquellas organizaciones especialmente vinculadas a los casos estudiados, como son la Federación Gráfica Bonaerense, la UOM seccional Quilmes, el sindicato ceramista de la provincia de Neuquén, el MNER y el MNFRT. Con la identificación de las mismas, observaremos adicionalmente que tipos de vínculos intra organizativos se han producido entre las mismas, y apuntaremos sobre la conformación de un Movimiento Social Reivindicativo.

En la **tercera parte** de la tesis trabajaremos sobre las experiencias autogestionarias “desde arriba” y “desde abajo”, como espacios de reproducción del conflicto, de una sociabilidad laboral de nuevo tipo, y de politización.

En el capítulo 6 argumentaremos sobre la dinámica que adquirió el conflicto por restituir la fuente de trabajo para las experiencias de autogestión “desde abajo”, y sobre los motivos de los trabajadores por encausar acciones colectivas con estos fines. Conjuntamente, caracterizaremos las condiciones genéticas de la cooperativa de los ex trabajadores ypefianos.

En el capítulo 7 tematizaremos sobre la rearticulación de relaciones sociales de nuevo tipo en estos espacios autogestivos, mostrando como se combinaron modalidades de transitar y organizar el ámbito laboral. En esta dirección, reflexionaremos sobre dimensiones ligadas a la cultura del trabajo que se ha reproducido en estos escenarios, observando las prácticas de cooperación, conflicto, disciplina, rutina. Conjuntamente reflexionaremos sobre las modalidades adoptadas colectivamente para distribuir los ingresos de los colectivos de trabajo, y para incorporar nuevos miembros al proceso productivo.

En el capítulo 8 retomaremos las relaciones intra colectivas, profundizando en las distintas vinculaciones producidas entre los agrupamientos autogestionarios y las

organizaciones de representación de intereses sectoriales, analizando la motivación a la participación en instancias políticas y de estas organizaciones que se dinamizaron entre los trabajadores que atravesaron estas situaciones conflictivas. Para finalizar este capítulo, plantearemos las opciones políticas consideradas por estos colectivos tendientes a encontrar una solución legal definitiva para la apropiación de los medios de producción en las ER.

En las conclusiones reorganizaremos los principales argumentos destacados a lo largo de la tesis, recuperando en que sentidos, bajo que modalidades y con cuales divergencias entre los casos, comprendemos al proceso autogestionario estudiado como un fenómeno de recolectivización laboral.





## **PRIMERA PARTE: LOS ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES SOBRE PROCESOS DE AUTOGESTION LABORAL**

### **Capítulo 1. Autogestión y autoorganización laboral: Los antecedentes internacionales y regionales**

La intención de este capítulo es enunciar y caracterizar una serie de experiencias históricas que remiten a la elucidación de prácticas laborales autogestionarias y de autoorganización del trabajo llevadas adelante por parte de colectivos obreros en diversos territorios y momentos históricos. Las mismas, han buscado ya fuera la instauración de un modelo social, político y económico que favoreciera la transformación y superación de las relaciones de dominación capitalista; la profundización de relaciones obreras democráticas en los países socialistas en contraposición a la centralización y burocratización del poder y la autoridad; o bien, la reproducción de prácticas al interior de la esfera productiva tendientes a lograr la emancipación de la clase trabajadora del yugo del capital - sin precisas connotaciones acerca de un cambio profundo de este modelo social de acumulación-. Por otra parte, y como se ha notado especialmente en estas últimas décadas, estas prácticas se han encausado como estrategias de integración sociolaboral en un escenario caracterizado por el incremento del desempleo y la precarización laboral, sin que en éstas se observe un componente ideológico y político que promueva explícitamente objetivos emancipatorios de clase.

Antes de ello, y aunque aportaremos mayores precisiones a lo largo de este capítulo, queremos señalar que el término autogestión ha sido utilizado en la literatura, así como también en la orientación de prácticas sociales, políticas, y económicas, de una manera no unívoca.

En este sentido, sí bien terminológicamente el vocablo autogestión fue estrictamente introducido en Francia a fines de los años sesenta para designar la experiencia yugoslava intentada a partir de 1950, con vistas a instaurar un socialismo antiburocrático y descentralizado, encierra para Arvón, (1980) a un conjunto de formas de organización productiva que anteceden a este fenómeno. Por él definida como el derecho de las personas a la autonomía personal, refleja una esperanza permanente del ser humano; y como aspiración, ha tomado la forma de una reivindicación urgente en la medida en que Occidente toma conciencia de la desposesión total de la que eran víctimas los trabajadores a medida que la fábrica reemplazaba al taller. Desde esta perspectiva, la exigencia autogestionaria se alimenta básicamente de fundamentos ideológicos que lo han venido atravesado ya desde el siglo XIX, reconociéndose principalmente entre ellas fuentes tanto

anarquistas como marxistas. Sin circunscribir y acotar este proceso de transformación de las relaciones entre clases sociales antagónicas a un modelo de ocurrencia empírica en particular, el autor recorre e integra como experiencias con esta inspiración tanto a las ocurridas dentro del modelo socialista como el liberal – acentuando sus distancias y objetivos –, analizando los acontecimientos históricos ligados al consejismo obrero, la autogestión española, yugoslava, argelina, las cooperativas de producción, los modelos de codecisión en Alemania, la participación en Francia, el “Self-Management” (donde el término autogestión aparece despojado completamente de su carácter revolucionario)

La introducción de todas estas prácticas sociales en el ideario autogestionario resulta sin embargo para otros autores y corrientes ideológicas y políticas contradictorias, o por lo menos divergentes.

En la discusión sobre la relación entre participación obrera en la producción y autogestión, Tomasetta (1975) alerta sobre el problema que rodea al abordaje del proceso que nos ocupa, porque siempre se asiste al peligro terminológico de “pisar en el vacío, o saltar a la utopía”<sup>2</sup>. Acerca de la problemática sobre la participación de los obreros en la producción- extendida en algunos países occidentales especialmente luego de la II Guerra Mundial - se comprueba la convergencia de dos tendencias: una de ellas dirigida a contraponer los intereses de los trabajadores a la de los empresarios, y la otra, a establecer la convivencia entre las dos partes, subordinando a los trabajadores a la jerarquía empresarial. Ahora bien, el aspecto conflictual<sup>3</sup> de la participación no puede tener límites con respecto a las reglas dictadas por el sistema. El esquema de esta modalidad de participación prevé así la resolución del conflicto dentro de los canales capitalistas de integración social. Claro resulta, que al estallar esta forma de participación, queda expuesta solamente la lucha de la clase obrera por su total emancipación. De este modo, nos acercamos a los umbrales de la autogestión, que no se sitúa evolutivamente respecto de la participación sino que por el contrario, supone una ruptura, un salto revolucionario de las relaciones de producción. El campo experimental de la autogestión resulta sin embargo todavía demasiado restringido y limitado como para establecer indicaciones o generalizaciones válidas sobre el fenómeno – siendo el de Yugoslavia el más adecuado para estos fines-, que nos permitan establecer conclusiones sobre esta práctica transformadora. En términos proyectuales, la autogestión es considerada por este autor como “regulación social del

---

2. Tomasetta, L. (1975). Participación y autogestión: Amorrortu editores, Buenos Aires.

3. Ella se refiere a una forma de participación que acepta las reglas fundamentales del sistema y tiende a reestablecer un contacto directo entre patrones y empleados, mediante la institucionalización de la lucha sindical y el acatamiento de los procedimientos contractuales. Se espera con ello contrarrestar los efectos negativos de la burocratización directorial y de la alienación en el trabajo. De este modo los obreros, recobrando confianza en sus conquistas sindicales, que el Estado y los convenios colectivos se encargan de defender y consolidar, y desplegando oportunamente formas de lucha canalizadas y reconocidas como legítimas, pueden contribuir a la vitalidad del sistema sin perder la vocación conflictual que, de esta forma, los vuelve menos pasivos ante la asimilación de nuevos programas y técnicas de producción.

proceso de producción” y ella presupone – citando las palabras de Raniero Panzieri, *“el hundimiento integral de las relaciones capitalistas entre el despotismo y racionalidad, para formar una sociedad administrada por productores libres en la cual – abolida la producción por la producción misma – la programación, el plan, la racionalidad, la tecnología, queden sometidos al permanente control de las fuerzas sociales y así (y solo de ese modo) el trabajo pueda convertirse en la primera necesidad del hombre”*<sup>4</sup>

En las discusiones políticas de la izquierda, sostiene Mandel (1977) se ha tendido por otra parte a confundir la consigna del control obrero que debe exigirse dentro de la economía capitalista, la de autogestión obrera, que ha de ponerse en práctica luego de revertir este modelo de acumulación, y el poder obrero, que debe ser tanto político como económico, y articularse sobre la base de los consejos del mismo modo que lo hace en las empresas. Ello se diferencia de las orientaciones reformistas, en lo que respecta a la conquista gradual de la autogestión en el seno mismo del régimen capitalista.

En la visión de la izquierda revolucionaria la consigna del control obrero ha cobrado de este modo distintos significados, según se lo entienda como medio para potenciar el poder del partido o bien, como comienzo de una nueva estructuración de la sociedad, cuyo punto de llegada debe ser la autogestión, entendida como administración democrática de los medios de producción y decisión socializados (Nun, 1973)

A partir de esta visión, observa Mandel (1977), resulta utópico presuponer como lo hacen sectores reformistas, que algunas prácticas que pueden ser entendidas como autogestionarias, como son las cooperativas de trabajo, en forma aislada o autoadministradas puedan resultar un medio de apropiación de los medios de producción por parte de los trabajadores, y un preludeo en el proceso de revolución social. Ellas tienden normalmente a transformarse en empresas que establecen relaciones capitalistas de explotación con el mundo exterior y solo pueden, en los períodos revolucionarios en los cuales el control obrero comienza a generalizarse, experimentar los comienzos de la gestión obrera, acelerando de esta forma la crisis del modelo social vigente, y el momento de lucha decisiva por el poder a nivel nacional

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), preocupada por incorporar progresivamente a los trabajadores en las decisiones de las empresas – ello por lo pronto desde mediados del siglo XX-, la autogestión representa sin lugar a dudas, desde el punto de vista conceptual, la tentativa más acabada de hacer participar a los trabajadores directamente de las decisiones y responsabilidades de las empresas, y atribuye ciertas características comunes a los sistemas de autogestión conocidos históricamente – como Yugoslavia, Argelia, Polonia, Israel, Madagascar, Perú, e inclusive experiencias efímeras como la producida en la Argentina en los años 70 en la empresa pública SEGBA-. La

---

4. Panzieri, R (1961). Sull'uso capitalistico delle machine nel neocapitalismo: Quaderni Rossi, Milán, N° 1, pág 69, citado el Tomasetta, Leonardo (1975): Ob, cit.

característica de estos sistemas es que se sustentan en la legislación general aplicable a las empresas del sector público de la economía, respecto de las cuales se les transfiere a los trabajadores el derecho de gestión, y no de propiedad. Si bien los sistemas nacionales presentan variadas diferencias, se distinguen por otra parte de otros sistemas aunque vinculados con aquellos, como las empresas pertenecientes y administradas por los sindicatos, o bien las cooperativas de producción. En este último caso, aduce este organismo, podría aseverarse de cualquier modo que reproduce este modelo de organización económica una forma de autogestión, porque los trabajadores ejercen una influencia directa sobre la marcha de la empresa (OIT, 1981)

La idea de autogestión reaparece en estos años reactualizada fundamentalmente en función de los efectos perversos de la reestructuración productiva sobre la fuerza de trabajo, que ha originado significativos niveles de desempleo en diversas economías nacionales. Por un lado, la autogestión adquiere una connotación fuertemente económica, asociada a una necesidad de salvar empresas en quiebra, y evitar el incremento del desempleo. Por el otro, resurge retomando las luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, asociado a un ideal de transformación social (Peixoto de Aliburque, 2004)

Si bien las distinciones terminológicas y de sentido que se atribuyen a este concepto han quedado someramente señaladas, las experiencias autogestionarias y sus prácticas embrionarias han estado ligadas a las luchas de los trabajadores, y particularmente del movimiento obrero, por mejorar o transformar sus condiciones y relaciones laborales. Ello no siempre se produjo a través de estrategias políticas homogéneas, así como tampoco lo han sido las conceptualizaciones y expectativas depositadas sobre el fenómeno.

En las secciones siguientes nos centraremos en la caracterización de las relaciones productivas y de trabajo vinculadas a los procesos laborales autogestionarios y sus antecedentes, que han sido identificadas por la literatura en distintos momentos históricos y en variadas geografías. Optaremos por no profundizar – aunque sí señalar- acerca de los ricos y frondosos debates ideológicos que han tenido lugar entre líderes y dirigentes de diversas orientaciones políticas, particularmente de la izquierda, acerca de estos procesos, para avanzar en una descripción de las experiencias empíricas de autogestión. Aunque no todas ellas se constituyen necesariamente en recursos y problemas primarios referenciados por los colectivos de trabajo que han protagonizado las prácticas de autoorganización laboral ocurridas en nuestro país a partir de los años '90 consideramos relevante ocuparnos aunque brevemente de las mismas, considerando que han tenido a los trabajadores y su relación conflictiva con el modo de organización social capitalista, como sus protagonistas.

### **1.1 Apuntes sobre autogestión, consejismo y control obrero en el viejo continente.**

Entre los antecedentes embrionarios y fugaces de las experiencias de autogestión y autoorganización laboral que se ubican aún en el siglo XIX, diversos autores tienden a resaltar la importancia que adquirió la Comuna de París en los debates y prácticas obreras posteriores. En *La Guerra Civil en Francia*, Marx (1971) nos ofrece una detallada caracterización sobre este proceso revolucionario que se inició en el mes de Marzo del año 1871. La Comuna se erigía entonces como un gobierno de la clase obrera, fruto de la lucha de la “clase productora contra la clase apropiadora” que había encontrado al fin la forma política de lograr la emancipación económica del trabajo. Conformada por los consejeros municipales elegidos por sufragio universal en los diversos distritos de la ciudad, provenientes ellos de la clase obrera, o bien reconocidos como representantes de la misma, la Comuna no hubo de instituirse como un organismo parlamentario sino como una corporación del trabajo, ejecutiva y legislativa al mismo tiempo. Durante los dos meses que perduró la dominación de la clase obrera sobre París a través de este modelo de gobierno popular, se promovieron un conjunto de medidas, entre las cuales se destacan las mejoras en las condiciones de trabajo y la entrega a las asociaciones obreras de todos los talleres y fábricas clausuradas por sus patrones, ya fuere que estos últimos hubieran huido, u optado por detener el trabajo y la producción.

Ello se cristalizó en el Decreto sobre la requisición de las fábricas cerradas publicado en París en el mes de Abril de 1871 (texto citado en Mandel, 1977), que convocó a las cámaras sindicales obreras a elegir una comisión de investigación cuya tarea consistió en realizar una estadística de las fábricas abandonadas, y una evaluación de las condiciones de los instrumentos de trabajo que las mismas contenían; la elaboración de un informe para la puesta en actividad de estos establecimientos por la asociación cooperativa de los obreros empleados en ellas; la concepción de un plan para la formación de estas sociedades laborales; y la institución de un tribunal arbitral cuya función fuera determinar, al regreso de los empresarios, las condiciones de la cesión definitiva de las fábricas a las cooperativas obreras, y fijar las indemnizaciones que aquellas debían pagar a los dueños anteriores de los establecimientos fabriles.

La corta duración de este proceso que prometía transformar las relaciones interclase en favor de los trabajadores, no permitió sin embargo consolidar el conjunto de medidas dispuestos por la autoridad comunal.

Sedimentada en los acontecimientos de la Comuna, aunque su carácter allí hubo de resultar particularmente genético, se inauguró a partir de los eventos revolucionarios en Rusia hacia el año 1905 la experiencia de los Consejos Obreros: los soviets. Esta forma de organización obrera constituye la modalidad más simple y radical de la autogestión

socialista, y nació muchas veces favorecida por las crisis sociales. Formados por iniciativa de militantes socialdemócratas con delegados elegidos ya sea en el barrio o por su empresa, los soviets aspiraban a la gestión directa de toda la economía nacional. Aquellos consejos obreros formados espontáneamente en 1905, se reconstruyeron en Rusia a partir de las jornadas de Febrero de 1917, fruto de una importante huelga que estalló en Petrogrado. La mayoría de las grandes empresas industriales se unieron a este movimiento, favoreciendo el espontáneo surgimiento de los consejos obreros, que aseguraban no tan solo el control y la gestión de sus empresas, sino que aspiraban a perfeccionar la construcción de una nueva sociedad de abajo hacia arriba. El poder económico de los soviets sobrevivió conjuntamente con el poder político provisional, hasta la primavera de 1918, si bien durante este período su poder fue progresivamente limitado por una legislación restrictiva<sup>5</sup>. En estos años se nacionalizaron las industrias, quedando sometidas a las directivas de un sistema burocrático cada vez más autoritario. El despojo paulatino del control obrero sobre la producción ejercido a través de sus consejos finalizó en 1920, al quedar en manos de la inspección obrera y campesina, constituido éste como un organismo nombrado por el Estado. Esta clase de socializaciones espontáneas quedaron entonces sepultadas, por un lado, por la lógica autoritaria y centralizadora del leninismo, pero también por las exigencias militares de una época signada por la guerra civil (ocurrida desde 1918 a 1920), y las intervenciones militares extranjeras (Arvón, 1980)

En diversos países de Europa, durante y especialmente después de la Primera Guerra Mundial, emergieron las experiencias consejistas, inspiradas en el modelo soviético señalado. Surgieron así consejos obreros durante la revolución en Hungría de 1919, y en Alemania (1918 y 1920) que resultaron desestabilizados por las estrategias reformistas de los sindicatos obreros tradicionales.

Antonio Gramsci observa a este sistema de consejos fundados por la clase obrera proletaria como el espacio revolucionario por excelencia. Y ello sucede porque ésta ha podido engendrar en su seno instituciones nuevas de base representativa en el proceso de lucha de clases. Ferviente crítico de los sindicatos tradicionales de oficio que mostraron su incapacidad orgánica para encarar la dictadura proletaria, promoviendo el individualismo económico y distanciando al obrero cada vez más de su autoconsideración como productor que forma parte de un sistema de explotación capitalista, la fábrica era visualizada por este pensador y militante como unidad de acción creadora que permite al obrero adquirir conciencia sobre su verdadera función en el sistema productivo. Por ello, el proceso revolucionario no podía surgir de las organizaciones sociales originadas en el campo de la democracia burguesa, como los sindicatos, y los partidos. Este proceso

---

5. El 5 de Diciembre de 1917, la toma de la economía en poder de los soviets fue frenada y canalizada por una legislación que promovía que las empresas industriales fueron cubiertas por un Consejo Superior de Economía, cuya función esencial era coordinar autoritariamente la acción de todos los órganos de la producción.

transformador, en cambio, debía realizarse en el campo de la producción, en la fábrica. El consejo obrero constituye de esta forma la primera célula de un proceso histórico que debería permitir reorganizar la economía mundial y la convivencia humana a través de la Internacional Comunista. (Gramsci, 1970 y 1973)<sup>6</sup>

La experiencia italiana, especialmente ocurrida en la localidad de Turín – “la ciudad del automóvil” – durante este período, resultó particularmente ilustrativa de esta tendencia proletaria por trastocar las relaciones sociales capitalistas en vistas de instaurar un gobierno de clase obrera cuya posibilidad de realización se inscribía en el corazón de los establecimientos fabriles. En el año 1916, la Federación Italiana de Obreros Metalúrgicos logró instaurar la elección de comisiones internas al interior de cada empresa, organismos de representación obrera que tendieron a transformarse en consejos de fábrica con ambición gestionaria. Proceso que estuvo atravesado por ocupaciones de fábricas y huelgas con frecuencia sangrientas.

En 1917 el proletariado de la ciudad de Turín intentó hacer revivir la Comuna, con un costo para este actor de 500 muertos, 2000 heridos, deportaciones y arrestos numerosos. Al finalizar la Primera Guerra se reconstituyeron básicamente en esta ciudad consejos obreros en todas las fábricas y talleres metalúrgicos, que buscaron ejercer el control obrero sobre la producción, y representar el modelo de la sociedad comunista para esta clase. Estos consejos no fueron sin embargo reconocidos por industriales ni sindicatos - si bien lograron algunos éxitos - habiéndose manifestado más claramente su activismo durante sucesivas huelgas que perdieron su carácter fortuito e impulsivo. Se notó allí la capacidad de estas organizaciones de base para convocar y movilizar a las masas obreras turinenses, así como en obtener la solidaridad de proletarios de otras partes de Italia. Una de estas manifestaciones más significativas en la lucha por el control de la producción se produjo en la ciudad del automóvil en Abril de 1920 – que incluyó ocupación, desalojo y cierre de fábricas por parte de la autoridad militar -, dejando al mismo tiempo traslucir el aislamiento en que se encontraban los obreros de esta ciudad con respecto al resto de las masas proletarias. Ello concluyó en un acuerdo con el gobierno mediante el cual se reconocía a las comisiones obreras autonomía en su constitución, pero que sancionaba una derrota en la cuestión del poder en la fábrica (Gramsci, A, 1970)<sup>7</sup>

Luego de estos años de efervescencia revolucionaria en varios países occidentales, y de su retroceso, en los primeros años del segundo lustro el siglo XX, descendió el interés por los consejos obreros en el seno mismo del movimiento obrero. El reinicio de las luchas revolucionarias ocurridos en países como España – y Francia- durante su guerra

---

6. Gramsci, A, (1973). Consejos de fábrica y estado de la clase obrera: Ed. Roca, México; y *Antología*, Siglo XXI, México. Textos citados en Mandel, E., (1977). Control obrero, consejos obreros, autogestión: Ediciones ERA, México.

7. Gramsci, A. (1970). Ob. Cit.

civil volvieron a instalar la presencia y relevancia del consejismo, aunque en ese entonces, rechazando la herencia de Lenin y la Internacional Comunista al respecto (Mandel, 1977)

En este sentido, la experiencia autogestionaria intentada en la España republicana durante los años 1936 y 1939 adquirió un valor ejemplar, sorprendiendo tanto por su duración como extensión<sup>8</sup>. Este proceso se esparció sobre la vida económica de la mayor parte de los territorios no controlados por el franquismo, y logró perdurar durante los meses en que la guerra civil se instaló en esta población. El éxito relativo de esta experiencia obedeció a dos razones principales: por una parte, se benefició del brusco derrumbamiento del Estado en 1936, y de la supervivencia simultánea en España de un riguroso sindicalismo revolucionario (Arvón, 1980)

Los antecedentes en este aspecto no son menores. A lo largo del siglo XIX y primer cuarto del siglo XX las tensiones sociales se habían planteado con gran radicalización. Las relaciones entre trabajo y capital se caracterizaron por la intransigencia y la oposición sistemática. Los ideales anarquistas contribuyeron en este proceso, habiéndose impregnado en la clase trabajadora española ya desde el siglo XIX. Una de las dos principales centrales sindicales – la Confederación Nacional de Trabajadores (CNT) – era una defensora programática de estos postulados políticos. La guerra civil española revistió la culminación de este largo proceso de lucha de clases. Este período se presentó de este modo como la oportunidad histórica de extender la participación obrera en la dirección y gestión de las empresas, entendida como control y poder obrero – aspecto este último esencial del programa anarcosindicalista-. Las incautaciones e intervenciones revolucionarias recibieron en esta forma la institucionalización legal en el decreto sobre colectivización y control de la industria y el comercio de Cataluña, publicado el 24 de Octubre de 1936 (Instituto Internacional de Estudios Laborales, 1970)

Por una parte, los ayuntamientos de numerosos pueblos tomaron a su cargo las explotaciones abandonadas por los grandes propietarios y su población ingreso en un período de colectivización de su economía. Por otro lado, el decreto señalado dispuso la colectivización obligatoria de todas las empresas industriales y comerciales que eran ocupadas por más de 100 asalariados y asimismo, aquellas cuyo número de trabajadores fuera menor, pero sus patrones hubieran sido declarados facciosos o abandonado la empresa. Ello favoreció que se convirtieran en propiedad municipal, sindical o cooperativa un amplio porcentaje de las explotaciones del país. La modalidad de apropiación por parte de los obreros en este contexto regulatorio y revolucionario de las relaciones de clase fue la incautación, tanto si el patrón había huido como si no lo hubiera hecho.

---

8. Algunos autores e inclusive dirigentes políticos, como el Presidente de la República Yugoslava, han señalado que los antecedentes más directos de la autogestión en ese país podrían encontrarse en estas experiencias colectivizadoras llevadas adelante durante la Guerra Civil Española (citado en Instituto Internacional de Estudios Laborales, 1970)



Cuando no se llevó adelante esta modalidad de apropiación, se dispusieron mecanismos de intervención, asegurando el control del establecimiento mediante la participación conjunta de delegados obreros y representantes oficiales. Ambas formas jurídicas darían lugar en la etapa siguiente a dos formas distintas de empresas: las colectivizadas o sindicalizadas, y las nacionalizadas<sup>9</sup> (Rama, 1960)<sup>10</sup>

En todo este proceso fue crucial el papel cumplido por la activa presencia de un sindicalismo revolucionario que logró articular las estructuras locales espontáneas que emergieron en este período, en un marco horizontal – alimentado por las uniones locales- como así también vertical – vinculado a las federaciones de industria creados por el CNT-. Su autoridad, junto a la de los comités (obreros, populares, de defensa, etc.) creados en el proceso revolucionario, permitió resolver los problemas inmediatos que aquejaban al sistema productivo fruto de la guerra, como el desabastecimiento de materias primas y falta de recursos económicos y de bienes.

Luego de la derrota de los anarquistas en Mayo de 1937, cuando los obreros fueron desarmados por las fuerzas del orden bajo el mundo stalinista, triunfó la corriente centralizadora y se produjo el primer golpe fuerte contra la autogestión. Se suspendió en adelante la aplicación del decreto catalán de socialización en las empresas metalúrgicas y mineras. Otros decretos sucesivos contribuyeron a este golpe, si bien las ramas industriales de la autogestión catalana sobrevivieron hasta la debacle de la España republicana (Arvón, 1980), institucionalizándose a partir de 1939 un nuevo modelo de relaciones laborales coherente con el sistema político que emergió del fin de la contienda (Instituto Internacional de Estudios Laborales, 1970)

Durante la segunda guerra mundial y después de esta etapa beligerante, se reiniciaron las luchas revolucionarias de masas en Europa y en Asia. Sí lo que caracterizó a los consejos obreros del período que sucedió a la primera Guerra Mundial fue su lucha en nombre de un socialismo libertador en contra de un régimen capitalista del que rechazaban la explotación y el autoritarismo, así como lo hacían responsable del conflicto bélico que acusaban de imperialista, los consejos obreros de las democracias populares reaccionaron contra las desviaciones burocráticas y centralistas de un socialismo fuertemente estatal. Impregnados del ideal socialista de justicia social y de igualdad íntegra, la lucha por el control obrero de la producción renació entonces en los países capitalistas, y se colocó en el centro de la lucha por la revolución política y antiburocrática, en los Estados obreros socialistas (Mandel, 1977, y Arvón, 1980)

---

9. En la región madrileña el 30% de las empresas más importantes fueron intervenidas bajo un doble control gubernamental y sindical. En Cataluña, por influencia del CNT, el 70% de las empresas fueron incautadas. Y empresas de servicios de transporte y comunicación funcionaron bajo forma de colectividades organizadas por los sindicatos obreros. En Asturias, la industria y el comercio quedaron controlados casi íntegramente, mientras que las fábricas del país Vasco escaparon a toda incautación e intervención. (Rama, 1960)

10. Rama, C., M. (1960). La crisis española del siglo XX: Fondo de Cultura Económica, México. Texto citado en Mandel, E., (1977): Ob. Cit.

### 1.1.1 Los países socialistas

Los acontecimientos revolucionarios de Hungría en 1956 marcaron el afloramiento instantáneo de los consejos obreros con la intencionalidad de reivindicar y de implementar la democracia proletaria devolviendo el protagonismo a las fábricas. Ello fue sin embargo obturado por una violenta reacción centralizadora del gobierno.

En el mismo año se desarrollaron eventos similares en Polonia, donde se constituyeron espontáneamente consejos obreros en un gran número de empresas<sup>11</sup>. Su origen fue el producto, entre otras cosas, de la tensión existente entre el personal de estas empresas y los servicios centralizados de dirección planificada de la economía, en una etapa en la cual se habían reducido los canales de comunicación que solían tener los sindicatos. A diferencia de la experiencia anteriormente comentada, en Polonia la iniciativa fue rápidamente aprobada por las autoridades en ese año, quedando establecida jurídicamente la condición de estos consejos, y promulgándose el 20 de Diciembre de 1958 una nueva ley sobre autogestión obrera. Los fundamentos ideológicos de esta regulación se circunscribieron a la manera en que concebían a la democracia obrera las instituciones sociales de este país. Por tal, se consideraba un sistema de organización social y de relaciones entre los productores en el que se reconocía a los trabajadores el derecho teórico y práctico de participar en la gestión y control del funcionamiento de las empresas. El interés especial que se le otorgaba oficialmente a las formas directas de participación se situaba en el plano político, social, y económico, donde eran observados como medio para aplicar ciertas concepciones teóricas del socialismo, y como método apropiado para la solución de determinados problemas concretos (Instituto de Estudios Laborales, 1968)

En el plano político, la autogestión representaba un elemento esencial del poder de la clase obrera, observada como el medio utilizado para resolver la contradicción entre el carácter socialista de la propiedad de los medios de producción (nacionalización de la industria) y la socialización de la función de gestión, considerado un proceso lento que suponía elevar el nivel de calificaciones e instrucción de los trabajadores. En el plano social, la autogestión permitía eliminar la alienación del trabajo y los aspectos negativos ligados a la división de tareas en las empresas. En el plano económico, la democracia obrera favorecía mejorar la actividad productora de las empresas fruto del involucramiento de los trabajadores en las distintas etapas productivas (Instituto de Estudios Laborales, 1968)

---

11. La participación de los trabajadores en la dirección de las empresas tiene antecedentes durante la constitución de la democracia popular. Originalmente, ésta tuvo un carácter espontáneo, habiéndose constituido entre los años 1944-45, consejos de personal o comités de fábricas en muchas empresas abandonadas por los alemanes. Estos órganos obreros desempeñaron una importante función en la conservación y reapertura de las empresas, la organización del aprovisionamiento de los trabajadores y la nacionalización de las ramas fundamentales de la economía nacional (Instituto de Estudios Laborales, 1968)

La sanción de la ley sobre autogestión en el '58 permitió extender la aplicación de estos principios a las empresas industriales, de construcción y agrícolas, habiéndose ampliado luego a otras empresas estatales, no aplicándose los mismos a las privadas. En aquellas donde se aplicó la regulación señalada, se originaron como órganos de autogestión a la conferencia de autogestión, el consejo obrero de empresa y los consejos obreros de taller. La participación de las organizaciones sindicales y del partido que actuaban en las empresas quedó asegurada en la sanción de aquella ley (OIT, 1981)

Aunque al principio el alcance de las decisiones de los órganos de autogestión estaba limitado por el sistema de planificación centralizada, y por las reglas acerca de la distribución del ingreso, estos órganos, y especialmente los consejos obreros, lograron adaptarse a la situación e influyeron de manera significativa en las prácticas de las empresas, habiéndose prestado incrementalmente con el correr de los años mayor atención a la humanización del trabajo y sus relaciones en el ámbito del trabajo (OIT, 1981) Ahora bien, los problemas vinculados a la extensión de la democracia obrera como medio de aplicación y consolidación de los principios y reglamentos que organizaron la autogestión en este país luego de varios años de experimentación, se vieron enfrentados con una serie de inconvenientes, entre los que se cita la dificultad de los trabajadores de adquirir actitudes y prácticas que inspiraran un mayor involucramiento con la gestión de la empresa, la aceptación insuficiente de la democracia obrera por parte de la dirección y el personal superior de las mismas, la dificultad en Polonia de instrumentar un sistema de incentivos económicos que ligue el interés del trabajador con el de la empresa. Aunque la base de tal vínculo se encontraba en la propiedad social de los medios de producción, no logró suprimir la contradicción diaria entre intereses sociales y personales (Instituto de Estudios Laborales, 1968)

Contemporánea a esta experiencia autogestionaria, fue el modelo yugoslavo el que reunió la mayor atención intelectual sobre esta modalidad de estructuración de las relaciones laborales llevado adelante en una sociedad que se asume socialista. Su extensión temporal, ha estimulado la aparición de un importante número de estudios y publicaciones, que intentan examinar en detalle las consecuencias económicas, políticas y sociales de esta formación social. Se trató sin embargo, de un proyecto pensado y aplicado por los dirigentes de este país, que se desarrolló sobre todo en algunas empresas, y no puso en cuestión la fuente misma del poder político (Tomasetta, 1975)

Entre 1945 y 1950 Yugoslavia funcionaba a través de un sistema administrativo sumamente centralizado, con un estricto encadenamiento de las órdenes desde el gobierno central hasta la dirección de cada empresa en particular, abarcando la totalidad de la economía nacionalizada, así como la educación, la salud, la cultura, el bienestar social. La transformación entonces de un socialismo administrativo centralizado a un socialismo

denominado autogestionario, comenzó a producirse en esta etapa, formalizándose mediante la ley fundamental de 1950. Este instrumento legislativo establecía que las empresas públicas (industriales, comerciales, mineras, de comunicación y transporte, explotaciones agrícolas y forestales, entre otras) fueran administradas por las colectividades de trabajo (el personal de las empresas), a través de un consejo obrero y un comité de gestión electo (Instituto de Estudios Laborales, 1972)

Experiencias de autogestión se habían dado en Yugoslavia durante la II Guerra Mundial entre las empresas de las zonas liberadas, y luego en 1949, que habían favorecido la constitución de consejos obreros dotados de amplios poderes, en general mantenidos en su carácter consultivo, por recomendación del gobierno y los sindicatos<sup>12</sup>. Al momento en que se formalizó el proceso autogestionario, ya existían alrededor de 500 empresas que contaban con consejos obreros constituidos. A partir de 1953, la autogestión se extendió hacia las actividades no económicas – instrumentando una serie de adaptaciones - adquiriendo los trabajadores iguales derechos que en los demás sectores de actividad. Una de las incorporaciones más importantes, fue la representación de los usuarios paralelamente a la del personal de los servicios públicos, considerándose la propiedad de los medios de producción en el sistema yugoslavo de carácter social, colectivo, y no estatal.(OIT, 1981)

Con esta medida se esperaba vencer la inercia burocrática de las oficinas y administraciones que ya afectaba a las empresas, y procurar al mismo tiempo una participación que excediera la esfera inmediata de la producción y del control de las condiciones de trabajo.

En términos institucionales, los órganos principales de autogestión en el lugar de trabajo fueron constituidos en la asamblea de personal y el consejo obrero, o simplemente consejo en los sectores no económicos. Las primeras adquirieron progresiva importancia a partir de las reformas introducidas en 1963, adoptando las decisiones más significativas de gestión general de la unidad de producción, especialmente en lo referente a la distribución del ingreso neto. El consejo obrero elegido democráticamente, instituyó un órgano ejecutivo y un conjunto de comisiones especializadas en las que delegaba facultades de consulta o decisión para actividades bien definidas. A este consejo le correspondía elegir al director y al personal superior de la empresa. La firma o institución tenía una estructura en tres niveles: el de la firma íntegra, el de las diversas fábricas o establecimientos, y el de sus departamentos, talleres o servicios. En cada nivel, las unidades de trabajo asociado poseían estatutos y reglamentos internos particulares, y sus propios órganos de autogestión: la asamblea del personal y el consejo obrero. Las relaciones entre los distintos niveles, incluida la distribución del ingreso neto, se regía por acuerdos preparados en general por

---

12. Ello se produjo por la aparición de iniciativas de los trabajadores y ante el bloqueo económico al que tenía que hacer frente el país.

los órganos de autogestión y aprobados como mínimo por la mitad de los trabajadores de cada organización. El sistema institucional autogestionario no sólo penetró en las unidades productivas, sino que además logró incorporarse a las actividades sociopolíticas en general (OIT, 1981)

A fines de 1964, en términos económicos, el experimento autogestionario llegó a una fase crítica: aumentaron considerablemente los niveles inflacionarios, la descentralización administrativa de la planificación económica y transferencia de poderes de decisión a cada república federada había multiplicado las fábricas cuyos niveles productivos oscilaban el 40, 50% del promedio nacional. Dos escenarios alternativos se propusieron para continuar este proceso<sup>13</sup>, optando por dejar a las empresas la disponibilidad de lo producido proveyendo las necesidades de inversión, pero reservando el poder central la facultad de decidir el eventual cierre de empresas que resultaran escasamente productivas. Al abandonar el Estado la intervención directa en las inversiones, se abrió también el acceso de los capitales extranjeros a las inversiones productivas en Yugoslavia (con la única limitación de no superar el 49% del capital de la empresa), se estimuló la concentración y fundación de bancos en condiciones de financiar la creación de nuevos establecimientos, y se restituyeron algunos sectores de actividad económica a las iniciativas privadas (hotelería, turismo, etc.) Los consejos obreros se vieron obligados ante el impulso inflacionario a demandar un aumento remunerativo. Por otro lado, el incremento de las importaciones y el déficit de la balanza de pagos promovió el turismo y la búsqueda de divisas extranjeras a través del estímulo a las migraciones laborales (Tomasetta, 1975)

De lo expuesto se deducen una serie de contradicciones y ambigüedades en el modelo autogestionario yugoslavo. De un lado, la contradicción que se desliza por el haber considerado factible una conciliación entre las exigencias de autogestión, generalmente circunscriptas al nivel de las empresas, y la racionalidad de una planificación del desarrollo que confiaba en las leyes tradicionales del mercado (Tomasetta, 1975) Por otra parte, Yugoslavia no había logrado resolver los problemas que resultaban de la coexistencia de una democracia industrial y un totalitarismo político. El poder central no emanaba de los consejos obreros y se apoyaba en otras instituciones, como el ejército, la policía, el partido. Y si bien se observaba una cierta repartición de poder de decisión entre el Estado y la base autogestionada, ello se reprodujo a través de la separación de las macro y las micro decisiones, dejando a éstas últimas como el campo de actuación de los consejos obreros, preocupados por la defensa de los intereses de los trabajadores a nivel de la empresa (Arvón, 1980) Ella resultó ser entonces la contradicción más notable ocurrida en esta sociedad: la existente entre la autogestión, que se proclamaba como base de la economía, y las estructuras políticas que lejos han estado de fundarse en el ejercicio

---

13. La otra alternativa era regresar a la centralización más rigurosa del desarrollo económico.

directo del poder por parte de los trabajadores (Mandel, 1977)

En estos años otros países experimentaron la puesta en práctica de procesos autogestionarios, aunque en un contexto político distinto a los comentados. Argelia lo hizo a partir del año 1963, luego de proclamarse su independencia, y los trabajadores se hicieron cargo por su cuenta del funcionamiento y dirección de las empresas ante la partida de sus antiguos propietarios y administradores. Se sentaron en ese año las bases jurídicas de un sistema de gestión que establecía una asamblea general de trabajadores, un consejo obrero, y una junta directiva, todos ellos electos, a excepción de un director elegido por el Estado. En sus comienzos, la experiencia se extendió principalmente al sector moderno de la agricultura, y abarcaba solo a unas 300 fábricas que ocupaban alrededor de 15.000 trabajadores. Pronto el sistema autogestionario fue cediendo paso a una dirección estatal centralizada, particularmente en el sector industrial, quedando hacia el año 1975 solo aplicable la autogestión a las grandes explotaciones agrícolas (OIT, 1981)

#### 1.1.2 Las organizaciones cooperativas de trabajo y producción

En forma paralela y contemporánea a los procesos comentados, se fueron desarrollando e incrementando en diversos países de mayor y menor grado de industrialización las organizaciones autogestionarias de este tipo, las cuales son portadoras de una existencia que ronda los 150 años, llegando en algunos casos a ocupar un lugar significativo en ciertos sectores productivos.

Entre las ideas que han inspirado su emergencia, observa Arvón (1988), se encuentra la búsqueda de la emancipación de los trabajadores por sus propios esfuerzos, y motoriza las tentativas muchas veces retomadas y abandonadas, de crear en el seno mismo de la sociedad capitalista empresas de las que los trabajadores sean sus propios amos, y trabajen bajo las órdenes de un director elegido por ellos. Los miembros de estas asociaciones, con una clara visión reformista del cambio social, esperan que su ejemplo de solidaridad e independencia pueda ser seguido en un mayor o menor plazo por todos, de tal forma que la explotación capitalista llegue a su fin, sin que resulte necesario proceder a una expropiación brutal, ni a la menor ruptura de la continuidad. La cooperación busca distanciarse del capitalismo pero acepta las presiones del mercado, y respeta las leyes de la libre empresa. La innovación aportada por esta corriente autogestionaria, reside en la experimentación de diferentes medios capaces de sacar a los trabajadores de las relaciones salariales, y reunirlos en una asociación de hombres libres e iguales. La participación obrera en la gestión, el interés colectivo en la productividad, la elección directa de los órganos de gestión sobre la base cooperacional, la perfecta igualdad entre todos los votantes en virtud del principio “un hombre, un voto”, la definición de objetivos

colectivos para el conjunto de la empresa común, la rotación de las responsabilidades, son algunos de los instrumentos inventados por la cooperación, y continuados por los autogestionarios en la actualidad.

Olivera (1977) nos permite adentrarnos en los aportes que inclusive desde la teoría económica se han producido para especificar los atributos de esta forma de organización. Señala así como un hecho interesante, que la mayoría de las figuras más significativas de la ciencia económica, tanto de la escuela clásica como de épocas más recientes, que han escrito con posterioridad al nacimiento del cooperativismo moderno manifestaron categóricamente su predilección por este sistema, juzgándolo no solo superior a los regímenes autoritarios y estatistas, sino también al capitalismo privado. Cita a autores como Stuart Mill, con quien culminó la escuela clásica, a León Walras y Alfred Marshall, cuyas ideas impregnaron los análisis económicos actuales.

El primero, consideraba que el progreso de la humanidad traería consigo el predominio de la asociación de los trabajadores en condiciones de igualdad, poseyendo colectivamente el capital con el que realizan sus labores, y trabajando bajo la dirección de personas que ellos mismos pudieran nombrar y destituir. La reorganización del sistema conforme al modelo cooperativo traería consigo no solo un aumento considerable del producto real, sino además un progreso de tipo moral. La alienación o enajenación de la fuerza de trabajo, fenómeno ya señalado por la escuela clásica como uno de los rasgos negativos de la economía capitalista, quedaría entonces superado (Olivera, 1977)

León Walras, el primero de los economistas modernos, no solo fue un partidario intelectual del cooperativismo sino que además, participó en el movimiento cooperativista francés. Para este economista, socialismo y liberalismo son términos que no se excluyen mutuamente sino que, por el contrario, la solución de los problemas sociales requiere una doctrina formada por algunos aspectos de ambas corrientes ideológicas. Su posición con respecto al cooperativismo responde sobre todo a razones morales. Tanto en los sistemas de esclavitud, como en la servidumbre y el proletariado, el resultado es la disminución simultánea del trabajador y de la persona moral. “El papel económico del cooperativismo no es suprimir el capital, sino convertir a todos en capitalistas; su papel moral consiste en llevar la democracia al mecanismo de producción” (Pág. 134)<sup>14</sup>. Señala por otro lado, que frente a otras formas de socialismo, las sociedades cooperativas pertenecen a la esfera de la libertad económica. (Olivera, 1977)

Las razones que llevaron a Marshall a proponer la superioridad de este sistema sobre otras formas de organización económica fueron distintas a las comentadas con respecto a los dos economistas anteriores. Sus razones hacían referencia especialmente al crecimiento de las sociedades anónimas. Este economista observaba que la debilidad

---

14. Olivera, J. (1977). Economía clásica actual: Ediciones Macchi, Buenos Aires.

de aquellas se encontraba en la separación entre la propiedad y el control, problema que también ocurría en las empresas públicas y privadas. En estas últimas, también visualizaba los peligros sociales que traían consigo los métodos burocráticos. A su juicio, la principal ventaja del sistema cooperativo consiste en eliminar ese riesgo, ya que siendo los propietarios del capital al mismo tiempo trabajadores de la empresa, se encuentran constantemente en situación de poder descubrir cualquier problema o incompetencia en la conducción del negocio (Olivera, 1977)

Entre los eventos históricos más reconocidos de esta forma de organización del trabajo se encuentra la experiencia de Mondragón, en España, que subsiste en la actualidad como un importante entramado de cooperativas que logró operar vitalmente en el mercado, a pesar de las crisis económicas que atentaron contra la región. Esta iniciativa de empresas sociales reconoce su origen en los años 50 en aquella ciudad, cuando un grupo de jóvenes inspirados en ideas de cooperación y solidaridad promovidas por un sacerdote que desarrolló allí actividades educativas y sociales, fundaron la Sociedad Cooperativa Industrial. Esta empresa se dedicó a producir artefactos de uso doméstico. En forma paralela, fueron surgiendo otras cooperativas en aquella zona tanto productivas como de crédito, destinadas a financiar a las primeras. A través de los años se fue consolidando un entramado cooperativo que favoreció la articulación y disposición de recursos financieros, de comercialización, técnicos, etc. (Chaves, 2003)

No siempre vinculado a la puesta en práctica de los ideales cooperativos, esta clase de organizaciones fue incrementando su presencia a lo largo del siglo XX. Ellas fueron muchas veces favorecidas por legislaciones nacionales que permitían absorber en un marco regulatorio inspirado en aquél bagaje ideológico, a las experiencias de autoorganización laboral que se desarrollaban en las diversas economías. Entre los años 1960 y 1986, las cooperativas de trabajo aumentaron su afiliación en casi un 50%. En Europa, durante los decenios 1970 y 1980, se produjo un nuevo resurgimiento de estas organizaciones llegando a representar a 1.000.000 de trabajadores en el continente. Ahora bien, los orígenes y composición de los mismos son variados, y muestra de este modo el carácter no necesariamente electivo de integrar estas asociaciones por parte de sus miembros. Si bien el primer crecimiento del movimiento cooperativo de los trabajadores europeos pudo estar animado por el deseo de establecer una economía alternativa, el incremento de estas organizaciones en las últimas décadas ha estado más bien ligado a las situaciones de desempleo, la reestructuración económica y la tercerización productiva. Ello se ha observado en países como Italia, donde el gobierno ha procurado el financiamiento inicial de nuevas cooperativas de trabajo de socios muy calificados que estuvieran desempleados, que se hacen cargo autogestivamente de empresas en dificultades, o bien crean otras nuevas. Este proceso se ha dado en forma similar también en España (OIT, 2000)



## 2.2 La práctica autogestionaria en América Latina: repaso de algunas experiencias

Nos proponemos ahora cruzar el océano Atlántico para señalar procesos autogestionarios que han tenido lugar en el continente Latinoamericano durante el siglo XX. Entre ellos – además de la emergencia de cooperativas de trabajo - la literatura remarca principalmente los acontecidos en Bolivia, Perú y Chile, siendo disímiles sus orígenes, evolución y características entre los mismos, como así también con respecto a la mayoría de las experiencias comentadas sobre el viejo continente.

En el primer caso, el frágil sistema autogestionario que se instaló en el territorio luego de la revolución popular de 1952 quedó confinado prácticamente al sector productivo minero. Ya en el año 1946, la Federación sindical de los trabajadores de las minas de Bolivia comunicaron su apoyo a los sindicatos mineros cuyo objetivo político estuviera ligado al ejercicio efectivo del control obrero de todos los aspectos del funcionamiento de las minas (texto citado en Mandel, 1977) A través de esta modalidad participativa, los sindicatos fueron incrementando su papel dirigente a medida que progresaba la revolución del Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) luego de 1952. Sin embargo, el control obrero sufrió un rápido deterioro al tratar de asegurar los privilegios de la dirección, provocando descontento y quejas entre los obreros (Cornelius Henry Zondag, 1969)<sup>15</sup>

Si bien en la primera fase revolucionaria las milicias de trabajadores y campesinos eran capaces de expropiar las minas y llevar adelante la redistribución de la tierra - por su magnitud -, las primeras quedaron confinadas en las montañas, y aisladas de las segundas. Se creó de este modo, aducen Petras y Veltmeyer (2002), un poder dual que llevó a intensificar en años siguientes la conflictividad social. A lo largo de los años 50, el Movimiento Obrero Boliviano desarrolló una importante cantidad de huelgas generales y confrontaciones armadas tratando de defender los beneficios de la revolución, mientras el MNR desplegaba acciones burocratizadoras y de nacionalización de las minas, tomando el control de la producción alejado de los trabajadores. Los golpes militares ocurridos luego del 64 culminaron con las expectativas de llevar adelante el efectivo control obrero y el trastocamiento de las relaciones sociales de poder vigentes en aquél país.

Otra fue la situación y principales elementos destacables con relación a la emergencia de los acontecimientos que dieron vida a las experiencias autogestionarias en el Perú. En primer lugar, porque de ningún modo implicaron prácticas del movimiento obrero organizado, ya fuera para ampliar sus posibilidades de participación económica y política y menos aún, un intento de revolucionar las relaciones de clase en el modelo social vigente en el país.

---

15. Texto citado en Mandel (1977)

El modelo peruano que motivó una ampliación de la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas provino del régimen militar que gobernó entre los años 1968 y 1980, bajo la denominación del “Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada (GRFA)”. De esta manera, la participación de los asalariados a través de las comunidades laborales, de las Empresas de Propiedad Social (EPS), así como de las empresas asociativas surgidas de la reforma agraria, fueron experiencias surgidas “desde arriba”, sin que respondieran a las exigencias reivindicativas del movimiento obrero. Las Empresas Administradas por sus Propios Trabajadores (EAT), que emergieron en este período en vistas del contexto económico y político que favoreció su nacimiento, constituyó sin embargo una expresión autónoma de una experiencia autogestionaria surgida “desde abajo”, que para subsistir, debió enfrentarse tanto con el Estado como con el mercado. (Neffa, 1986)<sup>16</sup>

Con excepción de esta últimas, las otras modalidades de organización de la economía presuponían la construcción de una democracia social de participación plena; objetivo programático fundamental constitutivo de los basamentos ideológicos que llevaron al golpe de Estado encarado por los militares, y colocó en la conducción de la primera fase del GRFA (1968-1975) al presidente Juan Velasco Alvarado. Entre las reformas estructurales llevadas a cabo por este gobierno, se destacaban la anulación de contratos petroleros, expropiación de instalaciones de perforación y minería, la reforma agraria, nacionalización de empresas extractivas de recursos naturales y otros sectores industriales y de servicios, entre otras. Por otra parte se crearon durante este período las comunidades laborales y las empresas de propiedad social. Estas últimas, constituidas únicamente en el año 1974 como forma típica de autogestión empresarial, estaban formadas por empresas definidas como personas jurídicas de derecho social, integradas solamente por trabajadores y regidas por los principios de solidaridad, participación plena y propiedad social (no privado ni estatal) de los medios de producción, acumulación social y capacitación permanente. En esta primera fase, este sector debía ser prioritario y desempeñar un papel hegemónico en relación con los demás<sup>17</sup> (Neffa, 1986)

En el año 1975, la política económica y social del gobierno del Gral. Bermúdez – quien quedó a cargo de la autoridad pública - sufrió un giro en sus acciones, orientándose a la despolitización de las masas, al control de los conflictos sociales que se sucedían fruto de la crisis económica y el cambio en el orden de prioridades dentro del pluralismo económico, quedando relegadas a un segundo plano las empresas de propiedad social,

---

16. Las distinciones “desde arriba” y “desde abajo” fueron introducidas en este caso por el propio Neffa.

17. La conducción del proceso revolucionario estaba en manos de un grupo reducido de altos oficiales, secundados por una elite de intelectuales, de origen político muy diverso, formado por ex apristas, ex comunistas libertarios, autogestionarios, acciopopulistas, demócratas cristianos y militantes del Partido Social Progresista. A este grupo intelectual se le encomendaron tareas en el SINAMOS (Sistema Nacional de Movilización Social), cuyo objetivo era promover el proceso participativo y facilitar la transferencia progresiva del poder político a las organizaciones sociales surgidas de los cambios estructurales (Neffa, 1986)

y poniendo en marcha una serie de medidas económicas recomendadas por el Fondo Monetario Internacional –FMI-, de corte neoliberal.

En este contexto signado por las crisis económicas y las oportunidades en materia legislativa impulsadas por el gobierno militar, surgieron las experiencias autogestionarias “desde abajo”: Las Empresas Administradas por sus Propios Trabajadores (EAT) Ellas emergieron como consecuencia de la combinación conjunta de tres factores: por los cambios introducidos en la legislación en materia de estabilidad laboral por el GRFA, a causa de un número importante de pequeñas y medianas empresas con graves dificultades por la crisis económica, o que se declararon en quiebra fraudulenta, y por motivo de las acciones de los trabajadores de estas empresas que, invocando la política participativa del gobierno, defendieron su derecho a un trabajo estable. Si las EPS se constituyeron como experiencias autogestionarias inducidas por el Estado, las EAT surgieron como experiencias autogestionarias gracias a la persistencia de sus propios trabajadores sin tutela ni apoyo del Estado, si bien es cierto que las mismas no hubieran podido establecerse si la autoridad pública no hubiera sido proclive, a través de la disposición de leyes y decretos, a la emergencia de estas experiencias (Neffa, 1986; Scurrah y Podestá, 1983)

Estas empresas autogestionarias (150 aproximadamente) surgieron entonces al calor de los acontecimientos económicos y regulatorios ocurridos especialmente durante la primera fase del gobierno militar, a partir de los cuales empresarios privados habían intentado una serie de estrategias para evadir las disposiciones legales en materia de comunidades laborales<sup>18</sup> y de estabilidad laboral, utilizando procedimientos como el endeudamiento, la reducción de montos de inversión, quiebras fraudulentas, etc. Ello condujo a la desocupación y a la falta de pago de remuneraciones y otros beneficios sociales. Los gerentes y el personal administrativo junto a los empresarios abandonaban las empresas, desapareciendo los registros contables, de clientes y acreedores, dinero, etc. Con frecuencia, los trabajadores ocuparon los establecimientos intentando evitar que los acreedores se apropiaran de los bienes de producción, materias primas y productos que les permitiera a los grupos asalariados cubrir las deudas contraídas por los patrones<sup>19</sup>.

Estas empresas - que en su mayoría se dedicaban a las actividades productivas de bienes y muy pocas a las de servicios - iniciaron sus actividades en forma autogestionaria de manera escasamente electiva, debiendo enfrentar serios problemas de mercado, de infraestructura y de recursos económicos. Eran en su mayoría empresas pequeñas y medianas, con poca experiencia o posibilidades de exportar por su situación de obsolescencia tecnológica y también de productos, entre otros elementos. Las que lograron sobrevivir,

---

18. Estas empresas incluían el sector privado reformado las cuales, de acuerdo a la legislación, debían constituirse en comunidades laborales cuando se reunieran ciertos atributos mínimos – cantidad de trabajadores asalariados permanentes y volúmenes de venta -, en diversas actividades industriales y de servicios.

19. Una disposición legal obligaba a las EAT a organizarse bajo la forma jurídica de cooperativa de producción y de trabajo, si bien esta obligación tuvo escaso cumplimiento.

aún con el advenimiento del gobierno democrático que no asignó interés a los procesos de este tipo estimulados en la etapa política anterior, lo hicieron gracias al moderado apoyo financiero recibido de parte del sector, y a la autoexplotación de sus trabajadores que percibían sueldos por debajo de los niveles del mercado. (Scurrah y Podestá, 1983)

En el caso de Chile, la reproducción de experiencias autogestionarias remite a un conjunto de prácticas políticas y sociales diferentes a las comentadas para el caso del Perú<sup>20</sup>. Durante los años del gobierno de Frei (1967-1970), la inspiración de sectores juveniles y profesionales del Partido Demócrata Cristiano permitió impulsar, desde el Servicio de Cooperación Técnica, el establecimiento de algunas de estas experiencias. La autogestión fue percibida como una manera de concretar el discurso comunitarista ya presente en los altos mandos del gobierno, logrando de este modo adquirir cierta legitimidad como experiencias comunitarias y participativas al interior de las empresas. Luego de las elecciones democráticas de 1970, la autogestión pasó de ser un proyecto relativamente marginal de sectores radicalizados de la Democracia Cristiana, para constituirse en una alternativa empresarial fruto de las exigencias del movimiento obrero de estatizar empresas abandonadas o declaradas en quiebra. Al margen del debate ideológico, se fueron sucediendo asimismo algunas experiencias autogestionarias espontáneas (Scurrah y Podestá, 1983)

Durante los años del gobierno popular, la autogestión fue promovida – aunque tímidamente- básicamente de dos maneras: por un lado, se consolidaron las empresas autogestionarias, en su mayoría cooperativas industriales creadas en el período anterior, agregándose otras que habían sido abandonadas o traspasadas por sus dueños preocupados por las tendencias socialistas del gobierno vigente. Por otra parte, se estimuló la creación de empresas autogestionarias a la luz del programa de gobierno dirigido a incentivar la producción industrial y nacionalizar las empresas privadas, incorporando a las mismas en la denominada Área de Propiedad Social Mixta. A ello se sumaron prácticas autogestionarias de la clase obrera que aunque acotadas en el tiempo, merecen una atención particular.

Las mismas se originaron gracias a la combinación de fuerzas en un primer momento del gobierno popular y la clase trabajadora para defender la conducción socialista frente a la burguesía nacional y el gobierno norteamericano, que tenía como objetivo desterrar del poder a esta orientación partidaria. Los acontecimientos ocurridos en el mes de Octubre del año 1972, sedimentaron por otra parte los permanentes intentos de las bases sociales en su búsqueda por la consolidación– en varias oportunidades demostrada - del poder

---

20. Scurrah y Podestá (1983) indican que fueron 60 empresas autogestionadas con 3.686 trabajadores en su momento de mayor apogeo las existentes en Chile, mientras que Petras y Veltmeyer, (2002) afirman, por el contrario, que durante el gobierno de Salvador Allende, más de 125 empresas estaban comprometidas bajo un sistema de autogestión de sus trabajadores (AGT). Si bien señalan que cerca de la mitad estaban conducidas por funcionarios públicos, y la otra parte reproducía mecanismos de gestión obrera mediante las comisiones de fábricas.

popular en esta nación; por lo pronto hasta que el golpe militar del Gral. Pinochet en el año 1973 irrumpiera en la historia social y política chilena.

La tercera parte del interesante film “La batalla de Chile”<sup>21</sup>, nos permite aproximarnos visualmente y a través de los testimonios de sus protagonistas, a los sucesos allí documentados. En los primeros días de Octubre del 72, una huelga nacional de los transportistas que intentó promover la crisis económica de la nación<sup>22</sup> logró paralizar el sistema de comunicación en todo el territorio. A ellos se sumaron los pequeños y medianos comerciantes y los grandes empresarios, nucleados estos últimos en la Sociedad de Fomento Fabril. Este actor que defendió la empresa privada y rechazaba la socialización de la economía, declaró un cierre indefinido de sus fábricas. Ante ello, los trabajadores urbanos que se oponían a la huelga desde sus inicios, y en respuesta al llamado del gobierno de la Unidad Popular, continuaron acudiendo a sus lugares de trabajo, ya fuere en transportes propios o en camiones que las comisiones de fábricas sacaron a las calles para asegurar un medio mínimo de transporte. Su objetivo: impedir que la producción se detuviera. Y esto lo lograron implementar bajo su propia gestión, prácticamente desprovistos de la asistencia de ingenieros, y mucho menos de ejecutivos, que permanecieron recluidos en sus hogares de los barrios residenciales adhiriéndose a las jornadas de huelga.

Los trabajadores organizaron entonces, por sus propios medios, la continuidad de las actividades fabriles, colocando a los de mayor experiencia en la dirección de las operaciones, y distribuyéndose entre los pocos ingenieros que apoyaban al gobierno las tareas que requerían de sus conocimientos en varios establecimientos.

Hacia mediados del mes de Octubre la capacidad de organización de los trabajadores superó todas las expectativas sobre ellos colocadas, habiendo logrado sostener la producción – utilizando al máximo las reservas de insumos -, creando comisiones de vigilancia durante las 24 horas del día para evitar represalias patronales, y generando un sistema directo de distribución de productos desde las fábricas hacia los barrios populares – amenazados por la falta de bienes y alimentos-.

Comenzaron a crearse en la práctica los cordones industriales, compuestos por agrupaciones de establecimientos fabriles y empresas que coordinaban las tareas de los trabajadores en una zona en común logrando implementar, entre otras cosas, un sistema de intercambio de recursos.

En un clima de cansancio tanto de los patrones, como también ante las dificultades de los obreros para seguir encarando la producción a medida que los días avanzaban y se vislumbraba el agotamiento de las reservas para estos fines, el 10 de Noviembre de 1972

---

21. “La batalla de Chile. La lucha de un pueblo sin armas”, Tercera parte: “El poder popular”, producida por Patri-  
cio Guzman

22. Esta huelga contó con el estímulo y el apoyo del gobierno norteamericano, el Partido Nacional, la Democracia  
Cristiana, la Sociedad Nacional de Agricultura

el gobierno de Allende decidió poner fin a la huelga luego de llegar a un acuerdo con el Partido Demócrata Cristiano, y crear un gabinete cívico-militar en el gobierno. Como testimonio el film aludido, para los sectores opositores al poder, y los norteamericanos, ello fue observado como un fracaso por no haber logrado finalmente derrocar a Allende de la presidencia. Para un amplio sector de los trabajadores, la experiencia de Octubre sirvió de sustento para el crecimiento del poder popular, y el lema “Crear, crear, poder popular”, se extendió en los cánticos de las manifestaciones civiles a lo largo del territorio chileno.

Por otra parte, la existencia de los cordones industriales constituyó una modalidad de solidaridad y lucha entre los trabajadores en los meses siguientes a su creación. Hacia mediados del año 73 ellos llegaron a 31, siendo 8 los formados en la capital de Santiago. Ante la emergencia de los conflictos patronales, especialmente en pequeñas empresas, los trabajadores afectados recibieron el apoyo inmediato del cordón al cual pertenecían, favoreciendo de esta manera a los pequeños sindicatos la oportunidad de incrementar su respaldo. Algunos testimonios de trabajadores definían a éste como un “verdadero poder de las comunas organizadas”, otorgándole suma relevancia a esta modalidad de organización proletaria. Durante este período, los trabajadores llegaron inclusive a ocupar cientos de fábricas, quedando una gran cantidad de ellas en sus manos. Y aunque algunas de las mismas podrían haber sido expropiadas legalmente, los trabajadores no contaron con ningún apoyo público y legal.

Con respecto a este proceso, Petras y Veltmeyer, (2002) observan que en las fábricas exitosas conducidas por comisiones de trabajadores, se había generalizado la práctica asamblearia con una elevada participación de los trabajadores en las mismas. Su presencia permitía defenderlas del cierre, proteger el empleo de los trabajadores y mejorar las condiciones de trabajo, al mismo tiempo que propiciaba un aumento en la conciencia política de sus ocupantes. Sin embargo, tuvo un escaso lugar en el régimen socialista parlamentario. Según manifiestan estos autores, las experiencias autogestionarias que habían originado los cordones industriales, creaban una situación de fuerza dual entre el poder de los trabajadores corporizados en las fábricas y los cordones productivos y, por el otro, el aparato militar- burgués. Ante ello, el gobierno de Allende había intentado básicamente equilibrar ambos centros de poder, negándose tanto a fortalecer como a reprimir a los trabajadores. Ello culminó sin embargo con el golpe militar que derrocó al presidente democrático y a la desestabilización de estas experiencias de autogestión.

En las minas y las fábricas estatizadas se había consolidado también una corriente de trabajadores muy crítica con los precarios o inexistentes niveles de participación logrados en la práctica con un gobierno socialista en el poder. Se escuchaban las demandas por una mayor participación, y un descenso de los mecanismos de burocratización, abriéndose

de este modo la discusión en estos espacios acerca de los límites que podía asumir la vía pacífica hacia el socialismo. Estaba en cuestión la problemática sobre la necesidad de ampliar y extender la participación de los trabajadores que era entonces entendida, o debatida en las filas obreras, como la posibilidad de que los mismos pudieran mediante la planificación, organización y conocimiento de la empresa ejercer el control directo de la producción y, de este manera, romper definitivamente con la estructura capitalista de las mismas aún en vigencia, y de un Estado que se observaba todavía como burgués y capitalista.

Luego del golpe militar que derrocó a Salvador Allende en septiembre de 1973, la autogestión volvió a redefinirse en un contexto de autoritarismo político, y se erigió como una especie de zona refugio para los obreros despedidos por sus creencias políticas, con la motivación de convertirse al mismo tiempo en un espacio de prácticas democráticas y participativas. Recibió en esta etapa un fuerte apoyo no solamente de la Democracia Cristiana, sino además de la Iglesia Católica y de algunos sectores de la Unidad Popular

Por otra parte, al experimentar la economía local un importante giro hacia el liberalismo, se generó como efecto un impacto negativo en empresas privadas y, peor aún, en las autogestionadas que todavía permanecían como tales, y que fueron sucumbiendo sin poder acceder a capital financiero y viéndose comprometida su capacidad de producción y colocación de sus bienes elaborados (muchas de ellas se ubicaban en el sector textil y metal mecánico) (Scurrah y Podestá, 1983)

En el resto de los países de América Latina en los cuales se fueron desarrollando intermitentemente experiencias autogestionarias, lo hicieron básicamente encolumnadas en la forma de funcionamiento asociativo de cooperativas de trabajo. Aunque el movimiento cooperativo ha sido el que mejor logró arraigarse en varios de estos países para promover o acompañar esta clase de asociaciones, fueron las de consumo, ahorro, crédito o agrarias las que lideraron la constitución de estas experiencias solidarias, especialmente desde principios del siglo XX. Claro que las de trabajo, como ya lo apuntáramos en páginas anteriores para el caso europeo, fueron aflorando especialmente ligadas a los problemas de empleo y a la búsqueda de una fuente de trabajo, ya fuera desde los propios sectores populares, con o sin asistencia de los sindicatos (como el Uruguay, luego de la II Guerra Mundial), o inclusive a partir de programas públicos que visualizaron su presencia en el contexto de diversos programas de desarrollo (como Nicaragua, hacia fines de los años 70) Cabe aclarar que su presencia fue básicamente marginal en las economías de la región.

El caso argentino muestra por otro lado una tendencia al incremento de experiencias autogestionarias en el mundo del trabajo particularmente a partir de los años 70, que adquirieron el funcionamiento legal de cooperativas de trabajo y se rigen por

estos principios legales básicamente como una opción ofertada por la regulación existente tendiente a encausar la autogestión dentro de estos parámetros de funcionamiento. Sin embargo, en años anteriores ya se registraban algunas pocas experiencias atomizadas, que muestran la modalidad que fue adquiriendo la práctica autogestionaria, ligadas algunas de ellas al movimiento sindical – más acertadamente de algunas de sus organizaciones-, otras en cambio promovidas por el Estado.

Al mismo tiempo, si bien las consignas del control obrero de la producción y la autogestión laboral como estrategia emancipadora de clase no logró afianzarse en el movimiento obrero local, notamos que en algunos momentos históricos estas ideas encausaron una serie de prácticas sociales – aunque efímeras - en las bases proletarias.

Sobre este conjunto de experiencias señaladas nos introduciremos en los párrafos siguientes.



## **Capítulo 2. Movimiento obrero, Estado y autogestión: los antecedentes**

### **Argentinos**

La ocurrencia de un fenómeno o proceso social, y su magnitud y relevancia política o económica, no siempre se comprende por la especificación acerca de la combinación de factores que promueven su existencia sino además, y en un camino inverso, podemos establecer ciertas razones que nos encaminen a pensar que factores se articularon para que aquellos fenómenos o procesos no hubieran ocurrido más a menudo o con mayor frecuencia en términos históricos.

Las experiencias de autogestión y de control obrero que hemos estado señalando en páginas precedentes, muestran momentos de mayor o menor efervescencia de estas prácticas sociales que pueden resultar de una significación política relevante, aunque no de una ocurrencia numéricamente significativa, o sistemática en el tiempo.

Aunque no nos hemos detenido exhaustivamente en las condiciones sociales y de las características evolutivas del movimiento obrero en cada realidad nacional, creemos que este camino puede resultar interesante desplegarlo para el caso argentino, a fin de poder contextualizar y situar la emergencia y consolidación de los casos que estudiamos, así como también, las modalidades que adquirió la confrontación y la lucha por recuperar las fuentes de trabajo en los últimos 15 años.

Un capítulo de estas características podría enunciarse como el responsable de plasmar los antecedentes nacionales de los procesos que analizamos en particular. Ahora bien, trabajar sobre aquellos hechos o acontecimientos que anteceden a otros puede inducirnos a desarrollar una serie de argumentos en torno a los elementos históricos que se presentan y permiten accionar en los actores y sujetos prácticas sociales determinadas, utilizándolos como recursos e información para la acción. Pero también, puede responder este análisis a un intento intelectual de presentar procesos que en su mayoría, como se destacará posteriormente en nuestro trabajo, no han sido conocidos o considerados por aquellos que llevaron adelante prácticas colectivas tendientes a promover experiencias autogestionarias. Este segundo esfuerzo es el que hemos elegido emprender a continuación, y nos permitirá trabajar ciertos elementos que pueden colaborar en la caracterización de estas experiencias acontecidas en el período elegido, intentando dar cuenta de su presencia, sus rasgos sobresalientes, o bien su ausencia, reflejando particularmente algunos aspectos que han caracterizado la constitución y consolidación del movimiento obrero argentino. Ello lo emprenderemos sin ánimo de explotar todas las dimensiones y variables analíticas que dan cuenta del mismo, sino particularizando sobre aquellos elementos que pueden ilustrar este trayecto, en función de nuestro interés enunciativo. De este modo, luego

comentaremos sobre casos de autogestión que han emergido durante aquellos años, pero sin perder la consideración de las modalidades que fue adquiriendo en nuestro país la lucha de clases, apuntando sobre ciertos actores, prácticas de confrontación y orientaciones políticas que la fueron moldeando.

## **2.1 Algunos apuntes sobre el movimiento obrero nacional**

### **2.1.1 Sobre su emergencia y estructuración.**

La clase obrera Argentina reconoce en sus orígenes hacia finales de la década de 1870 y principios de 1880 la constitución de una masa de asalariados que se conformó con la progresiva llegada de los inmigrantes europeos al país, para ocuparse en actividades económicas que el proyecto liberal de los sectores oligárquicos nativos logró instrumentar.

Esta mano de obra se instaló en un primer momento básicamente en Buenos Aires, en condiciones habitacionales y de trabajo sumamente desfavorables, conspirando contra las expectativas de los trabajadores que habían arribado a estas tierras buscando su progreso económico. En palabras de Godio (1987), este proceso de conformación de la clase obrera en combinación con al ruptura en el universo de sus expectativas, promovió las premisas objetivas para el surgimiento del movimiento obrero nacional.

Los inmigrantes europeos asalariados, en función de estas condiciones de vida y trabajo e influenciados por grupos e ideas marxistas y anarquistas que arribaron en estos años, emprendieron la lucha contra el capital y se enfrentaron con la elite conservadora. Mientras las corrientes obreras anarquistas fueron las impulsoras de la acción huelguística y de importantes organizadores sindicales; los socialistas, bregaron por la introducción de la práctica política y parlamentaria entre los obreros. Ambas corrientes ideológicas se encontraron de este modo enfrentadas en los años posteriores acerca de la manera en que el conflicto de clases debía ser conducido y organizado. Varias de las sociedades obreras que surgieron hasta finalizar el siglo XIX, y principios del siguiente, respondieron inclusive a una u otra corriente de pensamiento, dejando traslucir una disputa que acontecía al mismo tiempo a escala internacional.

Hasta los años 20 del siglo XX, fueron los presupuestos anarco sindicalistas y su metodología de lucha – la huelga – los que lograron impregnarse con mayor fortaleza entre los sectores obreros en constitución, porque lograban dar una respuesta a las angustias y expectativas reivindicadoras de los explotados, fomentando el desarrollo de una conciencia anticapitalista de signo obrerista que llevaba los intereses de clase hacia un enfrentamiento de las relaciones sociales de producción. Sí para los anarco

sindicalistas la huelga general – que ocurrió por primera vez en 1902 – era la herramienta prioritaria de lucha, los socialistas en cambio, no eran propensos a esta acción, siendo su tesis fundamental la ampliación de los derechos electorales<sup>23</sup>.

Los anarco-sindicalistas lograron ampliar su influencia entre los trabajadores, sumidos en una brutal explotación que los empujaba a promover movimientos de protesta y resistencia, y a la realización de huelgas cada vez más radicales que fueron respondidas por el Estado gendarme con represión policial y deportaciones<sup>24</sup> (Godio, 1987)

En este sentido, entre las últimas décadas del siglo XIX, y principios del siglo XX, las huelgas se fueron recrudeciendo con mayor o menor envergadura – según los años -, y las presiones gubernamentales se dirigieron tanto sobre socialistas como anarquistas, aunque fueron estos últimos los principales damnificados por la represalia pública, cuyo activismo sindical e insurreccionalista hubo de mostrar sus límites al finalizar la primera década.

Luchas obreras que fueron articuladas a través de las primeras manifestaciones de organizaciones obreras de carácter permanente, que a principios del siglo comenzaron a vislumbrarse en el territorio nacional, comenzando a revertirse la tendencia anterior en la difusión progresiva de asociaciones de trabajadores de carácter más difuso y espontáneo. De esta forma, adquirió importancia la federación obrera en el proceso sindical argentino, como medio para fortalecer las reivindicaciones de la clase proletaria. En el año 1901 se concretó la formación de la Federación Obrera Argentina – FOA-, gracias a un acuerdo que aseguraba la unidad gremial de anarquistas y socialistas, de cualquier modo interrumpida en el año siguiente. Disputas en torno a la representación y organización al interior de esta naciente federación dejaron traslucir que una mayoría de sindicatos anarquistas enfrentados a una minoría socialista no podían sobrevivir unidos por largo tiempo. Grandes diferencias ideológicas y tácticas convertían a estas dos corrientes en polos opuestos dentro de la conducción sindical. Se retiraron entonces los gremios socialistas en el año 1903 para formar una nueva entidad: la Unión General de Trabajadores (UGT), quedando constituida la FOA en los primeros suspiros del siglo como la central obrera de mayor fortaleza, tanto en cifras como en la potencialidad de las organizaciones adheridas a la misma. Central que pasó a denominarse unos años más tarde Federación Obrera Regional Argentina – FORA-, con la intención de reunir en un acuerdo solidario a diversas sociedades obreras que pudieran sostener de cualquier modo su libertad de movimiento (Rotondaro, 1971)

Al mismo tiempo, entre las diferencias y distancias que separaban a socialistas y anarquistas, emergió en el seno del Partido Socialista en estos años la corriente sindicalista revolucionaria, que fue adquiriendo un peso progresivo en la representación de la clase

---

23. El Partido Socialista en la Argentina surgió en el año 1896

24. En 1902 se legisló la Ley de Residencia, que caducó en el año 1958

obrera. Esta corriente se presentó como una tendencia puramente obrera, autónoma y revolucionaria, que intentaba anteponer la unidad sindical a las disputas ideológicas, vinculada a las ideas anarco-sindicalistas básicamente por la exaltación de la huelga, pero preocupada por favorecer la unificación del movimiento obrero. Las diversas entidades gremiales quedaron representadas básicamente hacia el año 1910 en dos centrales gremiales: por un lado la FORA, y por el otro, la CORA – Confederación Obrera Regional Argentina-, creada un año antes, ante la evidente decadencia de la UGT y liderada por los dirigentes de orientación sindicalista.

Entrada la segunda década del siglo XX la corriente anarco-sindicalista, que procuraba utilizar el movimiento huelguístico para potenciar la revolución social antiestatista, fue prácticamente derrotada por una parte, gracias a la represión gubernamental de la que fuera protagonista en esta década (como lo muestran los sucesos del Centenario, La Semana Trágica y los ocurridos en la Patagonia), pero además, por la fuerza que adquirió el sindicalismo en aquellos años entre las masas obreras, que se orientaban hacia la conquista de mejores condiciones de vida y de trabajo, y a la constitución de una legislación laboral moderna. En esta dirección, y en vistas de la crisis que sufrió el espontaneísmo insurreccionalista anarco-sindicalista, adquirió progresiva importancia la necesidad de organizar fuertes gremios capaces de confrontar con el gobierno y los empresarios, pero conducentes a la búsqueda de soluciones favorables para los trabajadores; aspecto en el cual el sindicalismo mostraba mayor fortaleza gremial. Estos años fueron por otro lado testigos de numerosas huelgas, motivadas especialmente por disputas salariales, la defensa de sus organizaciones y las condiciones de vida, así como también del crecimiento del movimiento gremial en el interior del país (Godio, 1988)

Con el surgimiento del Partido Comunista al interior del Partido Socialista, aunque sin un sustento sindical en un principio, quedaron conformadas a mediados de los años veinte tres centrales sindicales, que traducen las divisiones de carácter ideológico que impregnaron la historia política de la clase obrera en aquél período – como así también la del movimiento obrero europeo-. Hacia el año 1926, ellas eran conducidas por los sindicalistas (USA), socialistas (COA), y comunistas (FORA) Esta división que se revirtió en los años posteriores, fruto del acercamiento entre socialistas y sindicalistas, que permitió en el año 1930 la fundación de la CGT – de la que quedaron excluidos inicialmente los comunistas-. Esta central gremial nació con una fuerte influencia sindicalista, y fue capaz de nuclear a la mayoría de los trabajadores en los años 30, expresando el crecimiento de una tendencia observada en los años anteriores de una orientación sindical combativa y reformista. Ello fue facilitado por otra parte, por la actitud persistente de los trabajadores en priorizar la acción gremial sobre la acción política<sup>25</sup> (Godio, 1988)

---

25. En aquellos años paralelamente a estos procesos, el Partido Socialista había logrado progresar electoralmente, concretando en leyes numerosos aspectos de su programa mínimo partidario, así como también consiguió im-

Los años treinta quedaron inaugurados en la Argentina por una dictadura cívico-militar que derrocó el segundo gobierno radical en la historia, y habilitó el período conocido como el de la Década Infame. Período en el que la elite conservadora gobernó el país gracias al impulso de medidas proscriptivas (de la UCR), y el fraude electoral, al mismo tiempo que condujo una serie de cambios económicos y productivos que afectaron a la consolidación de la clase obrera, y al movimiento. Estos cambios estuvieron relacionados especialmente con el impulso que recibió por parte de los sucesivos gobiernos, el proceso de industrialización por sustitución de importaciones que favoreció el crecimiento de la población urbana y de la clase obrera, ligado en esos años a los procesos migratorios internos.

En los primeros años de este régimen – 1930/35-, la capacidad negociadora del sindicalismo se había visto fuertemente golpeada tanto por la vigencia de medidas públicas represivas, como por el mantenimiento de una alta tasa de desocupación. Resultó ser éste un momento de gran debilidad para el movimiento obrero, que se mostró incapaz de enfrentar las consecuencias de la crisis económica. Esta situación comenzó a revertirse hacia el año 1935 tanto por el crecimiento sostenido del ritmo de ocupación, como también por el fortalecimiento de la capacidad negociadora del sindicalismo. Ello trajo aparejado al mismo tiempo consecuencias institucionales en esta organización conducentes a la fractura de la CGT, quedando ésta última integrada por las organizaciones sindicales más poderosas y controladas por afiliados o simpatizantes del Partido Socialista, mientras se formaba paralelamente la Unión Sindical Argentina (USA) En esta última agrupación, quedaron integrados los sindicatos desalojados de la conducción de la CGT y otros gremios que no aceptaban la supremacía socialista, y pugnaban por un cambio a una orientación sindicalista que deslindara la acción gremial de las agrupaciones políticas. Esta posición fue sin embargo perdiendo peso en la clase obrera hacia los años 40 (Murmis y Portantiero, 1971)

Por el contrario, la CGT comenzó a crecer sistemáticamente, en gran medida porque las condiciones económicas de esos años favorecieron la movilización obrera, en un contexto de descenso de los niveles de desocupación y robustecimiento de la capacidad de negociación sindical. En ese momento se incrementaron paulatinamente las reivindicaciones insatisfechas por salarios estancados o en descenso, que se notó en el aumento del número de huelgas y huelguistas a partir de 1935, llegando a cifras tope en el año 1942. Fue por otra parte una etapa de fortalecimiento de nuevos sindicatos en ramas industriales, y del paso de una organización por oficio a la organización por industria y en federaciones nacionales. Contexto que favoreció especialmente a los comunistas que comenzaron a coparticipar de la dirección de la CGT gracias a su mayor inserción

---

pulsar variados proyectos de tinte progresista en materia electoral, de educación popular, cooperativas, entre otros, que habían logrado en muchos casos obtener un éxito parlamentario.

en nuevos sindicatos gravitantes – como el de construcción y los metalúrgicos-. Hacia comienzos de los años 40, la CGT abarcaba a la mayoría de los trabajadores sindicalizados en cuya dirección participaban sindicalistas, socialistas y comunistas, quedando la otra central – USA – liderada por otros grupos sindicalistas (Murmis y Portantiero, 1971)

El golpe militar del año 1943 encontró a una clase trabajadora que si bien había logrado intensificar su movilización en defensa de sus propios intereses, no había podido en la mayoría de los casos resolver las reivindicaciones a su favor<sup>26</sup>, cristalizando por otro lado la presencia de un movimiento sindical débil que finalmente se fragmentó a comienzos de 1943. En ese año quedó escindida nuevamente la CGT en CGT N° 1, que aunque estaba encabezada por un dirigente socialista buscaba la mayor autonomía de los partidos. Por otra parte, se formó la CGT N° 2, que reunió a los gremios dirigidos por afiliados socialistas más integrados a la estructura partidaria, y los gremios comunistas. Esta CGT quedó disuelta el 10 de Julio de aquel año por orden de la elite militar.

Abiertos los canales de comunicación entre el gobierno militar y algunos sectores sindicales bajo promesa de dar respuesta a demandas largamente postergadas de la clase obrera, comenzó a forjarse hacia fines del 43 una nueva relación entre el Estado y movimiento obrero, con la asunción de Perón al frente del Departamento Nacional de Trabajo. Personaje clave del grupo militar golpista, que buscó desde allí ejercer una intervención de carácter innovadora, intentando conquistar primariamente a la vieja guardia sindical que detentaba una trayectoria de entre 15 y 20 años de luchas obreras. Desde su función pública, Perón siguió sin embargo una política dual hacia el movimiento obrero, consistente en la traslación de amplios beneficios hacia los dirigentes con menores compromiso de militancia gremial, y de coerción hacia los que optaron por encolumnarse en la oposición al gobierno militar. En aquellos años comenzó el fin de la influencia comunista en la clase obrera, culminando para ellos el ciclo de ascenso que habían iniciado durante los años '30, y los había convertido en la fuerza más dinámica y combativa del movimiento sindical a través de la movilización de los sectores industriales (Torre, J. C., 1990)

Una serie de reformas sociales prometidas por Perón se efectivizaron hacia el año 1944, iniciando la era de la justicia social y despejando un camino de colaboración entre la vieja guardia sindical y Perón. Esta situación daba cuenta no de un cambio de actitud del movimiento obrero, sino por sobre todo del Estado. Y aunque el reformismo llevado adelante por Perón no se tradujo en una legislación de alcance general – sino más bien fueron un conjunto de medidas puntuales - supuso un cambio radical de actitudes hacia la cuestión obrera. La vieja guardia sindical, que optó por llevar adelante una

---

26. Como analizan Murmis y Portantiero para el período, la creciente movilización obrera no encontró sin embargo los resultados buscados ya que un alto porcentaje se perdió o transó, representando los triunfos una menor proporción.

actitud oportunista, se encontró entonces bajo las presiones cruzadas de la colaboración con el gobierno, y la necesidad de salvaguardar su independencia. Los acontecimientos políticos que se sucedieron en 1945 mostraron, por una parte, a grupos sindicales con dificultades para constituirse en actores políticos independientes; pero también, a un Perón débil políticamente que buscó en aquellos momentos fortalecer con ellos sus lazos. La jornada del 17 de Octubre sirvió para redefinir de esta forma las relaciones entre Perón y los trabajadores por una parte, y para traslucir la capacidad de la movilización obrera articulada desde los sindicatos, capaz ella de ejercer su propio peso y perseguir objetivos de clase (Torre, J.C., 1990)

Resultó entonces que aquél sindicalismo tradicional en cuanto a sus orientaciones (pero cuyo modelo de organización sirvió de paradigma a los nuevos sindicatos que surgieron luego de la llegada de Perón al poder), ligado especialmente con posiciones de izquierda y sostenido particularmente en el oficio, más que en la industria, tuvo peso en la constitución del importante movimiento político y social que resultó el peronismo hasta por lo menos 1947, dando lugar a un sindicalismo de masas, vinculado al aparato del Estado (Murmis y Portantiero, 1971)

Por otra parte, y como destaca James (1990), a las divisiones políticas que atravesaban al sindicalismo argentino en aquellos años, se le sumaba otra característica revertida en los años siguientes: solamente el 20% de las zonas urbanas, en general del sector terciario, se encontraba incorporada al movimiento obrero organizado, mientras que la mayoría del proletariado industrial permanecía aún al margen de toda organización sindical efectiva. Ello hubo de trastocarse durante los sucesivos gobiernos peronistas (1946-55), en los cuales la clase y el movimiento obrero asistieron a una serie de cambios profundos que transformaron el equilibrio de poder y de fuerzas tal como se venía desplegando en los años anteriores, imprimiendo un sello particular en el devenir político y de conflicto interclase en el territorio nacional.

### 2.1.2 La consolidación del movimiento obrero durante el peronismo

En esta etapa histórica sobre la que se ha elaborado importante bibliografía que nos permite aproximarnos académica y literariamente a los sucesos allí acontecidos, se produjo la integración política, económica y social de una clase obrera que había permanecido en términos generales hasta aquellos momentos desplazada y marginada del bienestar y los beneficios que el régimen conservador le había vedado.

En cuanto al movimiento que la representaba, la literatura advierte que los sindicatos argentinos experimentaron un profundo cambio luego de la llegada de Perón al poder, notándose de este modo su expansión – ascendido al 42,5 % la tasa de

sindicalización hacia el año 1954, hallándose este indicador entre el 50 y el 70% en la industria manufacturera<sup>27</sup> -, se tornó próspero, menos independiente, y desempeñó por vez primera un papel protagónico en el escenario político, en gran medida enlazado con la disposición de recursos por parte de estas organizaciones, pero también porque el gobierno manifestó un auténtico interés por los trabajadores.

Su característica distintiva con respecto a la situación de otros países latinoamericanos, residió en el alto grado de cohesión y homogeneidad obtenida bajo este régimen nacional-popular<sup>28</sup>, reforzado por su alineación alrededor de una confederación nacional única – la CGT-. Y si bien el modelo de sindicato industrial que se difundió a partir del 46 había sido ya introducido en años previos por parte de los sindicatos tradicionales, resultó decisiva la intervención del Estado en la implementación del sindicato único por actividad, garantizando el monopolio de la representación a un solo sindicato por sector, y bloqueando de este modo la formación de sindicatos rivales (Doyon, 1988)<sup>29</sup>

Ello contribuyó, por una parte, a la centralización y burocratización operada por los sindicatos especialmente a partir del 47. En cuanto al primer aspecto, la nueva relación establecida entre sindicatos nacionales y CGT supuso una radical ruptura con respecto a la tradición organizativa del movimiento sindical, logrando su ansiada unidad pero a través de la pérdida de autonomía de sus miembros. Por otra parte, sí en un principio la central sindical operó como mediadora entre el Estado y los sindicatos, asumió luego un rol más activo en la ejecución de políticas gubernamentales en este movimiento. Con relación al proceso de burocratización, este obedeció a un conjunto de factores entre los que puede destacarse la rápida masificación del movimiento obrero, el incremento en los niveles de afiliación, y la multiplicidad de funciones que los sindicatos comenzaron a cumplir en este período buscando procurar el bienestar de los obreros. Ello condujo paralelamente a la difusión de una diversidad de tareas complejas, y a la generación de una clase profesional de líderes sindicales (Doyon, 1988)<sup>30</sup>

Al mismo tiempo y como contrapeso de este proceso, resultó un rasgo característico de las organizaciones sindicales en estos años el elevado grado de penetración e interconexión que alcanzaron en el nivel de planta a través de la creación de comisiones internas, que estuvieron directamente integradas a la estructura del sindicato. Esta estructura organizativa permitió crear un vínculo frecuente entre las bases y sus dirigentes, asegurando un canal permanente de comunicación entre ambos, e incrementando la efectividad de los sindicatos para poder proteger los derechos económicos y sociales

---

27. Dato citado en James, 1990.

28. Svampa y Martuccelli, (1997), definen al modelo nacional - popular “*como el estado del sistema político, en una época de industrialización que busca hacer viable el crecimiento hacia adentro, a través de la incorporación de los sectores populares y el esfuerzo por movilizar las masas de manera organizada*” (Pág. 25)

29. La CGT continúa hasta nuestros días detentando el monopolio de la representación gremial

30. Recordemos que el Partido Laborista que condujo a Perón al gobierno fue disuelto luego de su ascenso.



de los trabajadores dentro del sistema de producción. Estos órganos de representación de las bases, presupone Doyon, (1988), pudieron haberse constituido en un elemento de renovación dentro de la estructura centralizada de los sindicatos, dada la dificultad, por otra parte, de centralizar el control de los delegados de las fábricas cotidianamente expuestos a las presiones y demandas insatisfechas de sus pares.

Lo relatado hasta aquí no debería conducirnos a observar a un movimiento sindical homogéneo durante el período, si bien ciertas tendencias se reforzaron en detrimento de otras. En este sentido, Little (1988) identifica seis tipos de relaciones entre Estado y sindicatos como se diera durante estos casi 10 años de gobierno peronista: oposición, sindicalismo, liberalismo, peronismo independiente, oportunismo y lealtad. En este sentido, en los primeros años de su gobierno, Perón se había enfrentado a una gran oposición ideológica con una serie de sindicatos que rechazaban el paternalismo y el autoritarismo asociado a las relaciones laborales bajo su autoridad. Estos sindicatos fueron en su mayoría comunistas, socialistas y sindicalistas, restringiéndose básicamente su influencia hasta el 47. La segunda vertiente de la oposición ideológica estuvo representada por los sindicatos laboristas, que combinaban el apoyo al régimen con la convicción de que necesitaban sindicatos poderosos, independientes, críticos y muy politizados. Hacia 1949, la mayoría de éstos se había enfrentado al líder perdiendo posiciones o bien, doblegándose ante el mismo. La categoría liberal hace referencia especialmente a aquellos sindicatos que por razones de necesidad cooperaron con el peronismo hasta que se planteara un conflicto de principios, mientras que la categoría de peronismo independiente da cuenta de aquellos que se situaron a la mitad de camino entre el laborismo y la lealtad. Estos apoyaban al gobierno pero se reservaban el privilegio de una acción independiente, especialmente en casos como el de la negociación salarial, o bien, por la presión de las bases. Hacia los últimos años de gobierno, la relación entre Estado y sindicatos condujo hacia una posición de subordinación progresiva y acatamiento de los segundos con respecto al primero, por lo pronto en aquellos que no habían optado en un principio por esta opción.

Ahora bien y en esta orientación, es interesante destacar el análisis de Doyon (1988), con relación al concepto de acción colectiva presente en este período, el cual, si bien era por sí mismo desmovilizador, e introducía como componente político del régimen el verticalismo y la subordinación de la clase trabajadora al líder, no anula la presencia de conflictos y huelgas obreras durante el período. Las que se produjeron en forma frecuente entre los años 46 y 48, tuvieron como objetivo procurar el cumplimiento completo de las reformas sociales impulsadas por Perón, intentando al mismo tiempo expandir los cambios introducidos en la legislación laboral, siendo los sindicatos protagonistas de estas manifestaciones aquellos que apoyaban el régimen, pero que insistían en ver cumplidas sus demandas. La brusca disminución de las huelgas luego del 48 obedeció

entre los variados factores a la satisfacción de las demandas obreras, pero también al desplazamiento de los dirigentes más combativos, la mayor capacidad del Estado para regular los conflictos laborales, y la represión de las huelgas. Los conflictos obreros que se desarrollaron entre los años 49 y 51, mostraron la crisis sectorializada de la alianza nacional-populista establecida en el 46, liderados por dirigentes gremiales opuestos al régimen. Los conflictos acontecidos en el 54 no implicaron una ruptura entre el régimen y el movimiento, habituado en acudir a otros canales más moderados para transmitir su insatisfacción al gobierno. (Doyon, 1988)

### 2.1.3 Sindicatos y militancia peronista durante la proscripción política

En 1955 la irrupción en la escena democrática de una nueva alianza cívico militar para derrocar a Perón del gobierno encontró a la clase trabajadora encolumnada bajo su liderazgo, habiendo quedado desplazada políticamente la influencia de los socialistas y los comunistas sobre la misma.

En los años posteriores, el movimiento obrero consolidó su presencia en la escena pública, resultando estratégico para procurar la gobernabilidad tanto de los presidentes de facto como de los democráticos, en un escenario caracterizado por la proscripción del peronismo, la aparición de nuevos liderazgos sindicales, la redefinición de los vínculos entre Perón y el movimiento, así como además por los procesos de movilización que se fueron desarrollando desde las bases proletarias.

El período caracterizado por James (1990) como el de la Resistencia, correspondiente a los primeros años de gobierno luego del exilio de Perón, mostraron a la militancia peronista de base generar acciones de resistencia contra el gobierno de la Revolución Libertadora primero, y contra las medidas coercitivas impuestas por el de Aramburu luego. Estas primeras manifestaciones de protesta fueron espontáneas, instintivas, confusas, y acéfalas, y asumieron la forma de huelgas no oficiales.

Las medidas de racionalización en el espacio productivo y los proyectos empresariales sobre productividad fueron también cuestionadas por la resistencia de las bases en el ámbito del taller y la fábrica, legitimadas en algunos supuestos decisivos de orden cultural y social nacidos en el seno de la clase obrera por efecto de la experiencia peronista. De ningún modo estos actos de resistencia colocaron en el centro la crítica al orden de las relaciones de producción capitalista, y nunca emergió la duda acerca del derecho de los empresarios a manejar sus plantas. Para los obreros, la justicia social implicaba ganar un buen salario sin estar sometidos a presiones inhumanas en el proceso de trabajo. Por ello, las acciones que emprendieron los trabajadores estuvieron destinadas a no perder las conquistas sociales obtenidas durante el gobierno democrático anterior,

desarrollando huelgas en varias fábricas, y elecciones de comisiones internas en forma no oficial. Este proceso fue espontáneo y localizado, generando como contrapartida la persecución de obreros y dirigentes por parte del gobierno militar (James, 1990)

De este proceso de luchas en las fábricas y los talleres surgieron nuevos líderes sindicales, produciéndose una mayor democratización de la práctica gremial que se relacionó con un acercamiento más dinámico entre bases y nuevos dirigentes. En 1957 se fundó la 62 Organizaciones, entidad que emergió de la normalización de la CGT, confirmando la dominante posición de los gremios peronistas en la misma.

Si bien las protestas y las huelgas no dejaron de suceder, el año 1959 se presentó con una serie de conflictos de alcances sin precedentes. La ocupación del Frigorífico Lisandro de la Torre en la Capital Federal, desencadenó una serie de huelgas numéricamente superiores a los años anteriores, culminando con una huelga general proclamada en apoyo de este conflicto. Sobre este conflicto queremos dejar asentados una serie de señalamientos, porque la propia modalidad de la toma y ocupación fabril comenzó a reproducirse como acción de lucha en años posteriores, volviendo a presentarse, bajo otras condiciones y características disímiles claro está, en los casos y los conflictos en particular que indagamos a partir de los años 90 en nuestro país.

James(1990)nospermiteadentrarnos aunque brevemente en estos acontecimientos<sup>31</sup>. El frigorífico fue nacionalizado bajo el gobierno de Perón, pasando a ser propiedad de la Municipalidad de Buenos Aires. Durante la gestión de Aramburu comenzó a considerarse su privatización, plasmada legislativamente durante el gobierno de Frondizi a principios de 1959. Inmediatamente, una asamblea de 9000 obreros decidió ocupar la planta situada en el barrio de Mataderos, en oposición a esta medida. Esta acción de protesta generó la solidaridad de los trabajadores de las fábricas vecinas y de otras zonas que detuvieron sus actividades espontáneamente. A los pocos días, las 62 Organizaciones proclamaron una huelga general de 48 horas en solidaridad con los obreros de la carne. Al día siguiente, un importante número de policías irrumpió en la planta y en respuesta, una ola de huelgas en todo el país logró paralizar la actividad productiva. Esta movilización creciente fue espontánea, y logró sorprender inclusive a los propios dirigentes gremiales. La represión policial inmediata permitió ocupar muchas centrales sindicales y arrestar a sus dirigentes, mientras que los que aún quedaban libres decidieron suspender la huelga. Se generó un importante debate interno entre las bases sobre la necesidad o no de continuar con la medida de fuerza. Aquellos que lo hicieron, sufrieron la ocupación militar de varias de sus plantas.

---

31. Para agregar al análisis de conflictos obreros que incorporaron como metodología de lucha la ocupación fabril, e introduce éste como otros casos que trabajaremos a lo largo del escrito, ver también Partenio, F., García Allegrone, V., y Fernández Alvarz M.I. (2004). Las recuperaciones de fábricas: apuntes para una reflexión a la luz de las experiencias de ocupación en la historia argentina: Revista Estudios del Trabajo N° 28, segundo semestre 2004, ASET.

En Marzo de ese año el frigorífico fue reabierto en manos privadas, ocupando a solo 4.500 de sus obreros. La acción de la ocupación del frigorífico, netamente defensiva, se convirtió en un símbolo para el movimiento obrero y dejó traslucir la importancia de la combatividad de la militancia peronista, así como el impacto que había provocado el período de la resistencia. En aquél año, y pese a la represión del gobierno, se produjeron otros conflictos obreros sin precedentes en la historia del movimiento, los cuales, sin embargo, no lograron obtener los beneficios perseguidos en cuestiones ligadas a convenios laborales. Los sindicatos se encontraron enfrentados entonces ante una situación desventajosa frente a un gobierno respaldado por las Fuerzas Armadas, y dispuesto a sostener su política económica contraria a los intereses de los trabajadores.

Las huelgas y los conflictos comenzaron a decrecer hasta desplomarse en los inicios de los 60, dejando traslucir, por un lado, el proceso de derrota y desmovilización de parte de una militancia que había sido el corazón de la Resistencia y del peronismo luego del 55. Pero por otro lado, fue el producto de la sumisión de militantes de nivel intermedio en la estructura sindical, en una orientación hacia la negociación con el gobierno y los empleadores. Ello condujo en este sentido, a un proceso de burocratización que se manifestó en una cambiante relación entre líder y bases, y en la corrupción de los dirigentes. Se consolidó en esta etapa la integración del aparato sindical al sistema político e institucional, resultando el dirigente metalúrgico Vandor la figura emblemática de este proceso (James, 1990)

Este período (62-66) estuvo atravesado igualmente por un incremento en el nivel de protestas y conflictos obreros liderados por la CGT, en respuesta a los problemas económicos que atravesaba el país y su negativa repercusión sobre los salarios reales, en una primera etapa. Luego, cuando aquella situación mejoró, se intensificaron las protestas procurando recuperar el poder perdido en un escenario de proscripción política del peronismo. Con las elecciones democráticas de 1963 y el triunfo de Illia en la presidencia, comenzó lo que se conoció como la segunda semana de lucha<sup>32</sup> entre los meses de Mayo y Junio. Estas jornadas de conflicto duraron cinco semanas, y consistieron en una serie de ocupaciones de fábricas (más de 11.000, correspondiente al 10% de establecimientos industriales ubicados en todos el país) que se extendió a todas las industrias del país con la intervención de 3.900.000 obreros en su mayoría de la gran industria (el 75% del total de asalariados)<sup>33</sup>.

Cabe destacar que la ocupación de fábricas en forma masiva y a nivel nacional, con una dirección centralizada bajo un mismo programa, constituyó un fenómeno novedoso

---

32. Esta constituye la segunda de las cinco etapas en que se desarrolló el plan de lucha dirigido por la CGT, entre Mayo de 1963 y Octubre de 1965

33. Datos consignados en James (1990), y en Cotarelo y Fernández (1994), según información provista por la CGT

en la historia del movimiento obrero nacional – no así la toma de fábricas como medida atomizada y sectorializada- utilizándose por primera vez como metodología de lucha política. Estas acciones ocurrieron con un alto grado de disciplina y organización: se cerraron las puertas, se cortaron las comunicaciones con el exterior, colocando los obreros barricadas en algunos casos. En numerosos establecimientos se tomaron de rehenes propietarios, personal técnico, directivo y administrativo, como medida de seguridad para prevenir posibles represalias de la policía. Pero cuando fueron intimidados a desalojar los establecimientos, lo hicieron sin ofrecer resistencia alguna. Estos hechos, por otra parte, no apuntaron a consolidar una estrategia expropiatoria ni buscaron trascender el sistema económico vigente (Cotarelo y Fernández, 1994) El objetivo de estas acciones sindicales fue más bien político y perseguida, con el Plan de Lucha encarado, bloquear el proyecto radical dirigido a recortar el poder gremial mediante reformas a la ley de asociaciones profesionales, y demostrar, simultáneamente, a militares y empresarios, que cualquier arreglo futuro debía tenerlos como sus aliados necesarios (De Riz, 1986)

Por otra parte, resulta interesante remarcar y recordar el análisis de James (1990) con relación a los presupuestos ideológicos que sostuvieron las proposiciones de la mayor parte del movimiento obrero organizado en estos años. Los documentos emitidos por las 62 Organizaciones peronistas al promediar los años 60 resultan muy ilustrativos de aquellos, en los cuales se resaltan sus exigencias políticas – en términos de pleno empleo, alto consumo, control de precios, etc.- que no redundan en una orientación anticapitalista. Al contrario, se destacaba una visión consensualista de clases, subrayando constantemente una posición opuesta al concepto de lucha interclase. Este énfasis consensualista era, por otra parte, transferido al ámbito de la empresa capitalista, reconociendo la función social del capital al enfatizar el lugar de la misma como comunidad de intereses y, en todo caso, proponiendo la cogestión – la participación del trabajador en distintos niveles de la empresa- para evitar la apropiación excesiva del lucro. Fue así que las acciones que podían directamente desafiar tanto al Estado como a los empleadores, eran justificadas por aquella razón esencial de carácter no conflictivo. Muestra de ello resultaron algunas acciones gremiales llevadas a cabo en aquellos años. Tiempo antes de la ocupación masiva de fábricas (mediados del 62), y como consecuencia de la depresión económica, se había desencadenado en la industria metalúrgica una ola de ocupaciones fabriles en protesta contra el cierre de establecimientos y los despidos ocurridos fruto de ello. La UOM, que propició la continuidad de la producción en las plantas con los obreros despedidos a cargo de sus maquinas, procuró reafirmar que sus acciones no tenían un objetivo extremista o colectivista sino por el contrario, buscaban la defensa de la empresa como una comunidad de intereses. Igual situación volvió a reiterarse con la CGT a propósito de la toma masiva de fábricas ya destacada, que justificó estas acciones a partir del rol social que debían

de cumplir las empresas argentinas, en contraposición a una motivación guiada por el trastocamiento de las relaciones productivas en el orden social vigente.

Debemos señalar que la denominada izquierda peronista de aquellos años, formada básicamente por los antiguos militantes de la Resistencia, había quedado progresivamente marginada. Su fuerza era declinante tanto en sus sindicatos como al interior de las 62 Organizaciones. Por otra parte, las orientaciones comunistas y socialistas habían perdido peso años anteriores, no pudiendo reconquistar posiciones ideológicas en el seno de la clase trabajadora. Con ello no pretendemos aducir que otro hubiera sido el discurso y la apuesta del movimiento obrero con respecto a su posición conflictual en relación al régimen productivo en vigencia, pero puede acentuarse la debilidad de contra discursos existentes en este sentido que no lograron adquirir peso en las organizaciones sindicales. Ello igualmente logró revertirse, aunque parcial y embrionariamente, al culminar la década.

El Gral. Onganía asumió el gobierno en el año 1966, luego de un golpe de Estado que interrumpió la institucionalidad democrática, contando con el tácito apoyo de la dirigencia sindical (al igual que otros actores civiles que lo hicieron) cuya relación conflictiva con el gobierno de Illia había quedado significativamente manifiesta. Al cabo de un año, sin embargo, el movimiento gremial se encontraba desorganizado ante un régimen autoritario dispuesto a llevar adelante su plan de racionalización y modernización económica y social (Cavarozzi, 1997)

Aunque las medidas antisindicales llevadas a cabo desde el Estado no pudieron culminar con los gremios ni sus dirigentes, los obligó a aceptar dócilmente las políticas gubernamentales, al mismo tiempo que esta dirigencia se encontraba sumida en una crisis cada vez más profunda. Entre las causas más destacables de este proceso, Cavarozzi (1997) señala, por una parte, el debilitamiento sobre el control y el poder que los dirigentes podían ejercer sobre las bases obreras ya desde antes del 66. En ello tuvo un peso relevante la política de las grandes empresas en sectores de punta (automotrices, tejidos sintéticos, etc.) al promover la creación de sindicatos por empresa en desmedro de las uniones y las federaciones que hacían acuerdos salariales nacionales, así como también la estrategia de Illia de favorecer el pluralismo sindical buscando minar el poder de los sindicalistas peronistas.

El Vandorismo fue perdiendo en este escenario parte de su capacidad de conducción asentada en el decrecimiento paulatino de la credibilidad de las bases, y por la aparición dentro de los sindicatos de un poderoso movimiento opositor que cuestionó las estructuras gremiales existentes. Esta situación quedó plasmada, analiza Cavarozzi (1997) en el congreso normalizador de la CGT ocurrido en el año 68 (convocado sin la autorización del gobierno), en el cual se produjo la división de esta central en la CGT de los Argentinos.

Central conducida por Raimundo Ongaro – dirigente gráfico-, que logró imponerse electoralmente al vandorismo gracias al apoyo de un grupo de peronistas influidos en muchos casos por una ideología de izquierda cristiana, progresistas independientes y marxistas ajenos al partido comunista. Al desconocer Vandor estos resultados, convocó a una nueva elección pasando a liderar en la práctica a la otra CGT. La primera, sin embargo, fue perdiendo rápidamente la adhesión de la mayoría de los sindicatos que la habían integrado, si bien su discurso de oposición frontal al régimen de Onganía y su crítica a las tácticas del vandorismo, fue acentuando los contenidos anticapitalistas y se mantuvo vigente a nivel de planta y de algunas regionales del interior del país. Este discurso de la CGT de los Argentinos se constituyó en definitiva en un conjunto de argumentos que fue apropiable como material ideológico y práctico para influir en acciones colectivas futuras.

De este modo, si en sus primeros años el gobierno de Onganía logró tener éxito en apaciguar el conflicto sindical (las huelgas habían sido reprimidas), las protestas obreras se intensificaron a partir de los eventos del Cordobazo (Mayo de 1969) incrementándose en los años subsiguientes. Este incremento obedeció a la emergencia de nuevas fuerzas en las bases obreras resultantes de los procesos gremiales acontecidos en las fábricas de punta.

Los movimientos de protesta surgieron de los obreros empleados en los establecimientos ubicados en el cinturón industrial de las provincias de Córdoba y la Ciudad de Rosario, que habían gozado de salarios superiores al término medio durante una década, y estabilidad en la ocupación. Al haberse desplazado el nivel de las negociaciones colectivas en estos casos al de la planta, secciones y sindicatos locales pudieron fortalecer la iniciativa y capacidad de las bases para presionar sobre otros actores sociales. Esta capacidad de acción se notó cuando las políticas económicas de K. Vasena afectaron el nivel de los salarios, y pasaron a encolumnar las quejas gremiales las condiciones de trabajo ligadas a la implementación de técnicas modernas de producción. Estos elementos estimularon a las bases obreras a desafiar en el período posterior al Cordobazo a empleadores y dirigentes gremiales, luego al aparato sindical nacional, y finalmente al régimen militar (James, 1990)

Aquella militancia de base, observa James (1990), tuvo su epicentro en Córdoba, aunque sus efectos se sintieron en distintas ciudades del interior del país que con frecuencia apeló a la acción directa y la adopción de tácticas no convencionales de movilización laboral – paros activos- o a la ocupación de fábricas. Su rasgo distintivo fue por otra parte el carácter antiburocrático de este gremialismo, pero además, colocó en cuestión por primera vez luego de muchos años en el movimiento obrero temas relacionados con las condiciones y la calidad del trabajo, y el cuestionamiento a la autoridad de la

empresa en el proceso laboral. En un sentido más general, los dirigentes que pasaron a ocupar el primer plano en este sector industrial moderno en el período 69-73, procuraron además encausar la protesta gremial en términos más amplios de carácter ideológico. De este modo, conceptos como el de clasismo y sindicalismo de liberación, identificaban al movimiento obrero con la supresión del capitalismo y la creación de una sociedad socialista. En Mayo de 1971 los sindicatos SITRAC y SITRAM – pertenecientes a las dos plantas principales de la FIAT-, postulaban una nacionalización masiva de la producción y el control de la industria por parte de los obreros.

Estas movilizaciones y luchas de las bases han configurado en este sentido un primer momento de una novedosa oposición social, y la temática del control obrero (que puede asumir la forma de reivindicaciones tanto en el orden de las condiciones de trabajo como sobre la gestión de la empresa capitalista, y pueden residir tanto al nivel de la planta, como desbordarlas) se presentó como uno de los temas unitarios implícitos que recorrió con mayor o menor profundidad la pluralidad de conflictos acaecidos en estos años. (Nun, 1973)

El movimiento de oposición gremial que emergió de estos acontecimientos padecía sin embargo limitaciones y contradicciones internas, fruto en gran medida de su dificultad para convertirse en una fuerza nacional, y expandir su influencia hacia Buenos Aires. A ello se sumó la represión estatal a la que fueron sometidos estos gremios. Pero por sobre todo, la debilidad fundamental radicó en que las exigencias de carácter más amplio que se destacaban en su proyecto político no fueron acogidas como relevantes por las bases. Para la mayor parte de las mismas, el rasgo más importante de este nuevo gremialismo residía básicamente en su combatividad y la honestidad con la cual llevaban adelante su gestión, por sobre la búsqueda de la transformación socialista de la sociedad. Ello se traslució en el hecho de que los trabajadores de estos sindicatos cuyos militantes y dirigentes más activos respondían a distintas orientaciones de izquierda, se mantuvieron en su mayoría leales al peronismo. Aunque estas bases incorporaron una diversidad de ideas y contradiscursos de nuevo tipo, no lograron identificarse políticamente con aquella nueva dirigencia. La oposición política que reapareció de entre las filas peronistas en el 71 bajo el gobierno de Lanusse, y la posibilidad del retorno de Perón, expusieron claramente los límites de estos contradiscursos de corte radical (James, 1990)

El advenimiento del tercer gobierno peronista al poder en el año 1973, sí bien contó con un amplio apoyo popular y la concertación de la dirigencia sindical, los empresarios y el Estado en torno al Pacto Social<sup>34</sup> que buscaba asegurar la consolidación institucional, no hubo de aplacar en un primer momento la sucesión de diversos conflictos laborales motorizados especialmente por las bases proletarias. Como describe Torre (2004), entre

---

34. El Pacto Social firmado el 8 de Junio de ese año, consistía en la aplicación de una política de ingresos consensuada entre los tres actores mencionados.



los meses de Junio y Septiembre ocurrieron más de 120 conflictos, en su mayoría situados en las empresas privadas, y otro tanto en agencias estatales. Sus objetivos abarcaron una variedad de cuestiones ligadas a la situación del trabajo<sup>35</sup>, demandas por deudas y demoras en el pago de salarios - o de sus aumentos-, y también de presión en vistas de la reincorporación de trabajadores despedidos por motivos políticos o gremiales durante el gobierno militar. Motivos que estuvieron presentes en los conflictos laborales sucedidos entre los meses de Octubre del 73, y Febrero del 74.

Algunos casos de repercusión pública permiten ilustrar parte de la dinámica que fueron adquiriendo estos reclamos de las bases obreras en aquellos meses, varios de los cuales emplearon métodos de lucha como las ocupaciones fabriles. Entre estos, Torre (2004) distingue el ocurrido en la empresa de alimentos Terrabusi, en la cual los trabajadores procedieron en Noviembre de 1973 a ocupar sus instalaciones en demanda de aumentos de salarios y mejora en las condiciones de trabajo, que culminó con el decreto de la conciliación obligatoria por parte del Ministerio de Trabajo, la intervención de los representantes sindicales, el desalojo de la empresa y acatamiento de las resoluciones por parte de los trabajadores. Otro conflicto en demanda de mejoras en las condiciones de trabajo, teñido además por disputas internas en la fábrica con los delegados sindicales, fue el ocurrido entre Junio y Agosto de ese año en la empresa de alimentos Molino Río de la Plata, con sucesivas ocupaciones de la planta por parte de los trabajadores y la atención a sus reclamos. En el astillero Astarsa, medidas de fuerza similares fueron desarrolladas entre los meses junio y Julio del 73 para exigir la renuncia del equipo de seguridad de la fábrica, al producirse la muerte por accidente de trabajo de uno de los obreros; demanda que les fuera favorable a los trabajadores luego de las ocupaciones llevadas adelante. En Acindar, nueve días de ocupación de planta en Marzo del 74 culminaron luego de la intervención del Ministerio de Trabajo a favor de los reclamos obreros, exigiendo la reincorporación de delegados internos despedidos por la empresa y la normalización de la seccional sindical<sup>36</sup>.

Estos conflictos ligados a demandas por mejoras en las condiciones de trabajo, aunque no reflejaron las temáticas más habituales en torno a las cuales se concretaron los conflictos obreros en esos meses, ilustran el clima de protesta social que impregnó el proceso del retorno de Perón al gobierno.

Las fábricas vivieron durante esos años en estado de rebeldía, y los recursos de acción directa utilizados por los trabajadores, como las ocupaciones, habían transparentado la brecha de credibilidad abierta entre los trabajadores y sus representantes, en un período

---

35. Si bien con la firma del Pacto Social se suspendían por el lapso de 2 años las discusiones salariales a través de los convenios colectivos, las comisiones paritarias estaban autorizadas a discutir cuestiones ligadas a las condiciones de trabajo contenidas en estos convenios, mientras no se modificara la política de ingresos.

36. Otros conflictos descritos por el autor, aunque no involucraron ocupaciones de fábrica, son los de Philips y General Motors.

en el cual las prácticas de negociación habían desaparecido de la empresa. En este sentido, las reivindicaciones emergieron de las bases, al margen de los liderazgos sindicales nacionales. Entre Marzo y Junio de 1974 se registraron por otro lado los porcentajes más altos de conflictos mensuales en los tres años de gobierno peronista, descendiendo considerablemente a partir de Junio bajo la amenaza de nuevas disposiciones legales tendientes a reprimir las huelgas ilegales. En ese contexto, desaparecieron las ocupaciones de fábrica después del mes de Agosto (Torre, J.C., 2004)

Los conflictos laborales volvieron a intensificarse luego de la muerte de Perón, aumentando la persecución policial y parapolicial a militantes políticos y gremiales. Aunque la burocracia sindical se había consolidado en el último tramo de gobierno democrático, no pudo restablecer su hegemonía sobre las bases ni afirmar su lugar como factor indiscutible de poder en la sociedad nacional. Ello se combinó por otro lado, con el rápido deterioro de la situación económica y el resurgimiento del descontento de las bases. Este descontento erupcionó en Junio del 75 a raíz del Rodrigazo, y adquirió la forma de una masiva protesta popular, una huelga general espontánea, ocupaciones de fábricas y manifestaciones que duraron un mes aproximadamente. Entre los meses de Septiembre de ese año y Enero del 76, los conflictos laborales se sucedieron ya fuere por demandas salariales, interpretación de cláusulas contractuales y disputas intrasindicales. Conflictos fabriles cuya resolución fue cada vez más compleja.

El golpe militar de Marzo de 1976 obligó a un repliegue de las manifestaciones populares, y abrió un nuevo capítulo para el movimiento obrero argentino, y la clase trabajadora.

#### 2.1.4 El movimiento obrero durante la dictadura y la transición democrática

El período comprendido entre los años 1976 y 1980 es descrito por Delich (1983) como el máximo período de desmovilización del cual se tuviera registro desde 1940, sumado ello a una fuerte división institucional y a una crisis de liderazgo. Esta falta de movilización sindical se produjo, aduce el autor, por la carencia de instrumentos sindicales que resultaran idóneos, y por la ausencia de un espacio político permisivo para aplicarlos. Intervenidos los sindicatos y la CGT, y clausurado el espacio democrático, la acción sindical se debatía forzosamente entre la reivindicación corporativa, la metamorfosis de sus bases y las restricciones políticas. De todos modos, enuncia Delich, este proceso de inmovilización no puede ser comprendido de no hacer referencia a la específica represión militar a la que fueron sometidos los dirigentes y activistas gremiales muertos, desaparecidos, y exiliados, y ante la prohibición de efectuar asambleas y reuniones. Frente a la combinación de la estrategia económica y la represión militar-policial, la clase

obrero no se había encontrado hasta ese entonces tan desmovilizada dentro de la unidad productiva.

De igual modo, en estos años se produjeron un número significativo de conflictos fabriles particulares, argumenta Delich, tanto por sus motivaciones como por su resolución. Fue hacia el año 1979 que se registró el único paro general durante los primeros años de gobierno autoritario, que no logró sin embargo movilizar a la mayoría de los trabajadores.

Frente a este diagnóstico, Pozzi (1988) opone una hipótesis de trabajo significativamente diferente a la de Delich, argumentando sobre la importancia que tuvo la resistencia de la clase obrera durante los primeros años del Proceso de Reorganización Nacional. Esta resistencia, aduce Pozzi, intervino en el fracaso de los objetivos dispuestos por el gobierno de facto. En consecuencia, frente a la tesis de la desmovilización, el autor se preocupa por demostrar lo contrario, analizando la apreciable actividad sindical – no siempre pública, sino fundamentalmente subterránea – que ocurrió en el período<sup>37</sup>. Pozzi (1988) describe que entre Julio y Septiembre de 1976, los sectores más combativos del movimiento obrero se lanzaron a defender sus conquistas, como fueron las huelgas automotrices, brutalmente reprimidas y con desapariciones forzadas de personas, detenciones, asesinatos y la ocupación de las fábricas por parte de las Fuerzas Armadas. Situación similar se registró con los metalúrgicos, los portuarios, y los trabajadores de Luz y Fuerza. En estos conflictos se recurrió principalmente a la experiencia de la Resistencia peronista, y a un importante grado de innovación. Los conflictos obreros ocurridos entre el 76 y el 77 sufrieron una relación de fuerzas desfavorable, y enfrentaron la salvaje represión. No fueron masivos, y se desplegaron formas de organización para proteger a activistas y delegados, así como para reemplazar a los militantes golpeados por la represión.

En el año 1977 ocurrieron una serie de conflictos obreros (que en general y durante el período fueron de carácter reivindicatorio sobre temas de salario y condiciones de trabajo)<sup>38</sup>, que adquirieron la modalidad de huelgas producidas al margen y a veces en oposición, de las direcciones gremiales.

Durante el año 1978 se produjo un importante aumento en la cantidad de conflictos y medidas de fuerza, pequeños y de corta duración, que no llegaron a trascender a la prensa. Se produjo entonces un salto cualitativo en la conflictividad obrera durante el 79, al

---

37. Discusión de hipótesis de trabajo sobre la que no ambicionamos posicionarnos en estas páginas, sino que tomaremos los datos que Pozzi presenta sobre las luchas obreras reivindicativas.

38. Ocurrieron casos como el de los transportistas petroleros (Agosto) que realizaron una medida de fuerza contra las empresas Shell y Exxon, luego ocurrió una huelga de brazos caídos, abandono de tareas y movilización de 6.000 trabajadores bajo una cruenta represión por parte de los obreros de IKA-Renault en reclamo de un aumento salarial (Octubre) Al poco tiempo se desató una huelga ferroviaria y de correos en La Plata, a la que se sumaron otros trabajadores, como los de subterráneos de Bs. As., ENTEL, entre otros. En el mes de Noviembre, 21 sectores gremiales habían suspendido sus actividades laborales en reclamo de mejoras salariales.

realizarse la primera toma de fábrica desde 1976, cuando entraron en conflicto los obreros de Aceros Oler. Posteriormente, se llevaron a cabo otras tres tomas de fábricas y algunas huelgas en industrias importantes, como la de Peugeot, y la de Swift en Berisso. Durante este año el movimiento obrero retomó formas de lucha que no habían sido utilizadas prácticamente desde el comienzo de la dictadura. En este contexto, se realizó la primera Jornada Nacional de Protesta del 27 de Abril del 79 que fue convocada por un sector de la dirigencia sindical, mientras que otras tomas fabriles se sucedieron en este período<sup>39</sup>.

En el año 1981 se desencadenaron medidas de fuerza y conflictos obreros a través de la efectivización de huelgas, ocupación de plantas por parte de los metalúrgicos, se realizó una amplia manifestación encabezada por el sindicato de Luz y Fuerza, y se desarrollaron dos paros nacionales: el del SMATA y el de la CGT el 22 de Julio. Otras marchas (como la de Paz, Pan y Trabajo a San Cayetano organizada por la CGT) ocurrieron en aquél año, como así también diversas marchas obreras sectoriales, y junto a otros sectores sociales durante 1982.

La cúpula sindical había sufrido una serie de fracturas y divisiones con el advenimiento del gobierno militar, formándose diversos nucleamientos sindicales en torno al movimiento obrero. La escisión de la CGT en distintos agrupamientos – según adquiriera una actitud más moderada y complaciente, o por el contrario de tinte más combativo<sup>40</sup> – se resolvió estratégicamente para este actor con la llegada de la democracia y el gobierno de Alfonsín. Hacia fines del año 1983, se produjo la unificación de la CGT, habiendo quedado excluidas las representaciones regionales que cumplieron un importante papel durante los últimos tramos del Proceso militar en la implementación de los planes de lucha. Esta estrategia de unificación gremial obedeció principalmente a la necesidad de presentar un frente unido ante el proyecto de reordenamiento sindical propuesto por el Poder Ejecutivo Nacional.

Por otra parte, el movimiento sindical atravesaba una situación distinta a la

---

39. Aquellos sectores que estuvieron principalmente al frente de estas medidas de resistencia, argumenta Pozzi (1988), han sido los ferroviarios, metalúrgicos y automotrices, tanto por la cantidad como por el tipo de las medidas de fuerza llevadas adelante. Los textiles también se mostraron como un sector combativo, pero fue duramente golpeado por la oleada de quiebras y el desempleo en la industria.

40. En 1976 sucedió una fractura entre los líderes de la CGT, seguido por una división entre los sindicatos que habían sido intervenidos por las Fuerzas Armadas, de los que no lo habían sido. En el año 77 se formó la Comisión de los "25", y luego, nuevas divisiones entre los sindicatos dieron origen a la Comisión de Gestión y trabajo (CGyT), luego denominada Comisión Nacional del Trabajo (CNT), y los "25". La primera representaba al ala más moderada, negociadora y conciliadora de la CGT, mientras que la segunda – los "25" – constituía la fracción más opositora y contestataria que había dirigido la primera huelga general en el 79. Con posterioridad, la CNT y los "25" volvieron a reunirse para formar la CUTA (Conducción Única de Trabajadores Argentinos), y desarrollar un programa común frente al gobierno militar. Pero para 1980, se volvió a dividir la CUTA en dos grupos: de un lado, el más opositor, los "25", (denominado políticamente Movimiento de Renovación Sindical Peronista), que controlaba la CGT y eligió como su conductor a Saúl Ubaldini. La fracción minoritaria, la CNT, eligió a Jorge Triaca. La división continuó acentuándose con la formación de la CGT-RA ( más tarde dividida en dos fracciones: CGT Brasil, y CGT Azopardo, siendo la primera un desprendimiento de los "25"). Luego de la guerra de Malvinas, la CGT organizó en común tres huelgas generales contra el gobierno militar entre Diciembre del 82, y Octubre del 83. (Ranis, 1997)

experimentada la década anterior, consecuencia de los cambios estructurales ocurridos en el mercado de trabajo local. Había descendido el peso de los obreros industriales, y aumentado la importancia de los gremios que representaban a los empleados de comercio y de los docentes (Gaudio y Thompson, 1990)

La presencia de grupos distintos en el sindicalismo buscó superarse en el año 1985 con la consolidación de la figura de S. Ubaldini como Secretario General de la CGT, quien se consolidó en la conducción luego de las elecciones normalizadoras en el '86. Ahora bien, durante todo el período radical, las contraposiciones entre fracciones del movimiento sindical fueron constantes, en parte por las disidencias internas respecto a la orientación que debía asumir el sindicalismo con el gobierno, según fuera más combativa o moderada. Ubaldini representaba, en este sentido, al ala más militante de la CGT, apoyándose en la utilización de paros laborales (fueron 13 a lo largo del gobierno radical, con objetivos reivindicativo de salarios, pero también como una metodología para oponerse y desestabilizar al gobierno), grandes manifestaciones de masas y protestas sociales. A esta fracción le resultaba sin embargo complejo organizarse plenamente a nivel de planta de fábrica y empresa (Ranis, 1997)

Por otra parte, otros agrupamientos gremiales que pugnaban por la representación del movimiento obrero en estos años era el grupo de los "25", vinculada al ala renovadora del Partido Peronista conducida por A. Cafiero, que se mostraba a favor de tejer relaciones con fracciones de jóvenes peronistas más proclives a orientaciones políticas de izquierda, así como también a mantener vínculos con partidos políticos minoritarios de centro izquierda. Como observa Ranis (1997), la alianza gremios-partido orientaba su accionar hacia un modesto programa de lucha contra la burocracia y apelaba a una mayor democracia interna, tanto en la CGT, como en el partido. A partir de Marzo de 1987 emergió un grupo de 15 gremios, llamados los "15", con un importante liderazgo de Lorenzo Miguel del sindicato de la UOM, e incluyendo a sindicatos de los "25". Este grupo comenzó a negociar por separado con Alfonsín a fin de evitar las confrontaciones permanentes entre el gobierno y la CGT. El gobierno incorporó así un dirigente sindical de este agrupamiento como ministro de trabajo (Alderete), que progresivamente encarnó un rol de opositor sindical dentro del propio gobierno, y buscó hacia finales de los '80 establecer buenas relaciones con el Partido Justicialista

Junto a los paros generales, este período estuvo atravesado por momentos de una elevada conflictividad laboral: paros, huelgas de hambre, ollas populares, etc. Protestas protagonizadas por empleados del sector público que demandaban aumentos de salarios, y otro tanto motorizadas por las cesantías y despidos que venían ocurriendo en el sector privado. Los planes económicos del gobierno (como fueron el Austral y el Primavera), buscaron estabilizar los precios de mercado – sin lograr consolidar este objetivo - para

tratar de morigerar los efectos inflacionarios que repercutían negativamente sobre los salarios.

En estos años se produjo uno de los conflictos obreros que adoptó como metodología de protesta la ocupación de planta, que tuvo lugar en la planta automotriz Ford, a raíz del despido de 33 obreros por parte de la empresa, que adujo incumplimientos disciplinarios de los trabajadores. Los obreros, conducidos por la comisión interna de la fábrica, analiza Ranis (1997), tomaron la planta con su personal adentro, impidiendo el ingreso de provisiones. El jefe del sindicato SMATA no apoyó esta medida, clasificándola como extemporánea. Días después, los obreros ocupantes permitieron que una buena cantidad de personal administrativo pudiera salir de la planta, mientras la medida era decretada ilegal por parte del secretario de trabajo. Hacia fin de junio, y con la disputa aún vigente entre empresarios y trabajadores que permanecían ocupando la planta, los obreros recibieron el apoyo de otros sindicatos, agrupaciones políticas, y organizaciones de derechos humanos. Las negociaciones se rompieron a partir de allí, y luego de 19 días los trabajadores pusieron fin a la ocupación. Días después, Ford despidió a 305 obreros, incluyendo a la comisión interna y reincorporando solo a 17. En 1986, la planta había llegado a despedir al 10 % de los trabajadores fabriles (3.400)

En lo que respecta a la dirigencia sindical, analizan Gaudio y Thompson (1990), las disputas internas continuaron ocurriendo hasta el final del gobierno democrático. Aunque Ubaldini había conservado su posición en la CGT, procuraba sostener un equilibrio delicado entre sus intereses inmediatos de recomposición salarial y su necesidad de aplacar sus acciones de oposición al gobierno. Actitud que no resultaba conveniente al partido peronista que había triunfando en las elecciones legislativas del '87. El debate sobre el nuevo papel del sindicalismo en un contexto democrático y con fuertes restricciones económicas, que no había llegado a penetrar en los distintos gremios, comenzó a ser retomado por los dirigentes más ortodoxos y conservadores. El último año de Alfonsín fue testigo del ocaso de la estrategia sindical que lo había perturbado durante su mandato, y de los primeros atisbos de un nuevo estilo sindical. De hecho, los últimos paros generales lanzados por Ubaldini no contaron con el apoyo de varios sectores sindicales y políticos, transparentando el clima de conflicto que estaba latente dentro de la dirigencia sindical justicialista, y que se fue plasmando en distintos alineamientos.

Por otra parte, el estilo de práctica sindical que buscaba reivindicar salarios y empleo, fue perdiendo parte de la representación institucional sobre el movimiento social de los trabajadores, enfrentados a la informalización y precarización del mercado de trabajo, y el ascenso del desempleo. Ello condujo a que muchos trabajadores se alejaran de los sindicatos, siendo estas organizaciones poco solidarias con los conflictos populares que desataron los cambios en al situación social predominante (Gaudio y Thompson, 1990)

En el capítulo 3 retomaremos estos temas, para avanzar en la exposición sobre los cambios ocurridos en los realineamientos sindicales, y las respuestas de los trabajadores ante los cambios políticos, sociales y económicos que ocurrieron en los años 90 en la Argentina.

Antes de ello ilustraremos el desarrollo de experiencias de autogestión obrera en la Argentina en diferentes contextos socio políticos antecedentes, para abocarnos luego a la caracterización del proceso de autogestión laboral ocurrido a lo largo de los últimos años de la historia social nacional, como uno de los emergentes de una situación inédita de descolectivización en el mundo del trabajo.

## **2.2 La tradición cooperativa en el movimiento obrero argentino**

Como hemos señalado, sí bien la historia de las organizaciones laborales argentinas no cuenta entre sus expedientes con numerosos casos de estimulación de experiencias autogestionarias y de autoorganización del trabajo, en algunos períodos en particular se vislumbra la aparición de una serie de procesos que aunque atomizados, nos permiten registrar su presencia. En ciertos casos, han sido algunas pocas asociaciones gremiales las que estimularon su emergencia, y en otros, el Estado, sin decisión y activación de claves políticas públicas, motivó la ocurrencia de los mismos.

Por otro lado, la mayoría de estas experiencias se instrumentó bajo los lineamientos regulatorios de cooperativas de trabajo cuando la legislación surgida en los años 20 hizo posible este encuadre legal para el funcionamiento de las empresas administradas por sus propios trabajadores, donde la superación de la escisión entre capital y trabajo dio lugar a esta clase de organizaciones laborales.

En las primeras etapas de formación del movimiento sindical argentino, y especialmente nutridas de las orientaciones políticas e ideológicas registradas en esta época, acuerdos y resoluciones de los primeros congresos sindicales permiten observar el acento puesto de manifiesto en torno a las funciones de solidaridad y cooperación económica que pudieran mejorar las condiciones de vida de los trabajadores en aquellos años. Mutualismo y cooperativismo se presentaban como problemas reflejados en largas discusiones al interior del movimiento obrero, plasmadas en los primeros congresos sindicales. En el segundo congreso de la FOA en 1902 – recordemos que con mayoría primero y totalidad luego de organizaciones gremiales anarquistas- se aceptaron las cooperativas de consumo, mientras se establecieron reparos hacia las de producción. Se consideraba a estas últimas únicamente como medio accidental de defensa, rechazándose en el año siguiente toda forma de cooperativas, al declarar que tanto unas como otras

obstaculizaban el espíritu de rebeldía y conducían a fomentar el espíritu de la ambición. (Solomonoff, 1988) Opinión negativa hacia estas formas de organización solidaria que se sostuvo aún en el sexto congreso de la FORA en 1906, alegando que “(...) *la cooperativa convierte a los obreros en conservadores, en enemigos de la lucha, egoístas y contrarios a todo principio de organización combatiente*” (Marota, 1960, Pág. 268)<sup>41</sup>

La UGT – formada básicamente por gremios socialistas-, en su segundo y tercer congreso manifestó por el contrario su pleno apoyo al sistema cooperativo, estimulando ciertos planes para el establecimiento de manufacturas cooperativas cuyas ganancias pudieran servir de apoyo para la acción sindical. En las declaraciones allí establecidas, se manifestaba la preocupación de esta central por promover el estudio de un plan destinado a realizar cooperativas socialistas de consumo y producción de artículos de primera necesidad que pudiera utilizar la clase trabajadora, y contribuir de este modo al fortalecimiento de su resistencia al capitalismo (Solomonoff, 1988)

Estos preceptos se pusieron en funcionamiento con la constitución en el año 1904 de una fábrica de cigarrillos totalmente administrada por obreros, resultando la misma una de las primeras experiencias nacionales de participación de los trabajadores en las ganancias y la gestión de una empresa. Proyecto que surgió de una iniciativa de los miembros del Consejo Nacional de la UGT que logró operativizarlo en combinación con el sindicato de maquinistas de Bonsach de la fábrica de cigarrillos “La Popular”. Las razones de su sustento obedecían tanto a los preceptos ideológicos que sostenía esta central sindical con respecto al fomento de cooperativas de producción, por una parte, y a la necesidad de contar con recursos para la constitución de cámaras de trabajo<sup>42</sup> (Favier, 1976)

En esta dirección, la fábrica de cigarrillos quedó inaugurada con el objetivo prioritario de reunir recursos para financiar la propaganda y las actividades de la Cámara de Trabajo. Su propiedad era colectiva, definida a través de un conjunto de acciones de los obreros, porque el capital inicial para poner en funcionamiento la fábrica fue recogido a través de la emisión de acciones, en su mayoría adquiridas por trabajadores de la UGT y otros trabajadores autónomos. El primer año la producción de este establecimiento fue en ascenso, para luego descender al año siguiente a partir de una intensa campaña de descrédito de la gestión obrera, concluyendo finalmente con el cierre de la misma en el año 1906. Entre los motivos del cierre, algunos dirigentes socialistas mencionaban la

---

41. Marota, S. (1960). El movimiento sindical argentino. Su génesis y desarrollo: Tomo I, período: 1857-1907, Ediciones “Lacio”, Buenos Aires.

42. La Cámara de Trabajo para hacer prácticos sus fines había adquirido oficinas, salón de reuniones y conferencias, y se proponía en la medida de lo posible la creación de bibliotecas y el establecimiento de alojamiento y comida para obreros, cursos profesionales y de oficio, fundando sucursales en el interior y litoral del país. Se habilitarían conjuntamente otras oficinas, dedicadas a atender cuestiones médicas y jurídicas. Esta experiencia se frustró cuando un año después desapareció el tesorero con el dinero para el pago del alquiler de la oficina, sumado ello a las presiones de los propietarios para que los trabajadores desalojaran el edificio. (Favier, 1976)



negativa acción de los sindicalistas que desacreditaron a los administradores de la fábrica; ataques provenientes de los anarquistas, la restricción del crédito y la disminución de las ventas. Otros señalaron las dificultades económicas y las disidencias ideológicas, aunque negaron el papel relevante asignado al sindicalismo en su ocaso; mientras había quienes observaron problemas internos e ideológicos, remarcando como una causa importante la campaña en contra de la fábrica de otros propietarios de empresas que desestimaron la administración obrera (Favier, 1976)

Solomonoff, (1988) observa que la rápida decadencia de esta experiencia, si bien no condujo a eliminar el tema de las preocupaciones de los grupos más activos del movimiento obrero, llevó a su desaparición de los debates formales de los congresos en aquellos años. Existía entonces un consenso sindical en que su desempeño en funciones económicas de estas características, implicaba como contracara una traba para la acción política reivindicativa.

Aunque pueden rastrearse otras experiencias anteriores de asociaciones laborales de este autogestionarias desde el año 1884, la regulación autónoma de esta clase de organizaciones se determinó legislativamente en el año 1926<sup>43</sup>. Con este amparo legal, se constituyó la primera cooperativa de trabajo en el año 1931 en virtud de la conjunción de una serie de elementos que se convirtieron en rasgos predominantes para estimular la emergencia de estas organizaciones autogestionarias, tanto en esos años como a lo largo de los distintos momentos históricos posteriores. En aquella etapa, la recesión y el desempleo que golpeaban a la Argentina en un momento de crisis económica a nivel mundial, constituyó un escenario propicio para la constitución de la primera experiencia cooperativa de estas características, de corta vida en la provincia de Buenos Aires<sup>44</sup> (Soverna, 1994)

Durante el primer gobierno peronista, se apoyó a ciertos sectores en particular del movimiento cooperativo (consumo y agrario especialmente)<sup>45</sup>, recibiendo el de trabajo un estímulo menor, si bien en el año 1954 se constituyó en la Confederación General del Trabajo la Asociación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina, intentando reunir en esta figura sindicalismo y cooperativismo (Soverna, 1994) Pensemos por otra parte que eran etapas de empleo pleno, y como hemos apuntado, esta clase de organizaciones fue emergiendo en situaciones deficitarias en este sentido. Por otra parte, los sindicatos argentinos en aquellos años no se mostraban en general propensos a guiar sus acciones para revitalizar organizaciones laborales que permitieran superar

---

43. Ley 11.388 del 20 de septiembre de este año

44. Su denominación era "La Edilicia de Pergamino"

45. Entre los años 1946-51, el Primer Plan Quinquenal hacía mención en tanto objetivos nacionales al fomento y la creación fundamentalmente de cooperativas agrarias y de consumo. Objetivos que presentaban continuidad en el segundo Plan Quinquenal, al dar anuncio a la necesidad de generar una organización total de los productores en un sistema nacional de cooperativas. En esta coyuntura política, se observó un incremento significativo del número de cooperativas inscriptas (Levín y Verbeke, 1997)

relaciones de dependencia entre capital y trabajo al interior del sector productivo. Aunque encontramos señales institucionales en este sentido – como la creación de esta asociación de cooperativas- Incluso, enunciados del propio Perón se encaminaron en esta dirección. Argumentos del líder político que sirvieron además para revitalizar acciones de una corriente gremial de la Unión Obrera Metalúrgica para apoyar la creación de empresas de trabajadores a partir de los años 80.

En esta dirección, observamos que en el cierre del Congreso de Cooperativas de Trabajo llevado adelante durante su segunda presidencia, Perón enunció las razones que estimularon su apoyo tanto político como ideológico, a esta clase de organizaciones laborales. Entre sus palabras, refería a la acción positiva que estas asociaciones pueden realizar a un país que buscaba promover la producción nacional, por un lado y, conjuntamente, valorizaba la existencia de estas organizaciones que enmarcaba en el objetivo que el justicialismo perseguía para la capitalización económica del pueblo. De este modo, el cooperativismo podía realizar esta aspiración doctrinaria, al subsumir la economía al servicio del bienestar social, aportando a la economía nacional y al bien común<sup>46</sup>.

Luego de este período y hasta fines de los años 60, no fue relevante el crecimiento de esta modalidad de asociación laboral, hasta que la aparición de un nuevo momento de crisis nacional, como ocurriera en estos años, sumó nuevas experiencias de estas características<sup>47</sup>. En esta coyuntura, observa Soverna (1994) se produjo por una parte, la decisión del gobierno nacional de privatizar un grupo importante de empresas estatales. Entre los casos que emergieron en este contexto, se destaca el de una cooperativa actualmente en vigencia, como es IMPA (Industria Metalúrgica Plástica Argentina), sí bien la misma fue creada a inicios de la década reseñada<sup>48</sup>. Esta fábrica fue nacionalizada durante la Segunda Guerra Mundial, y en una situación deficitaria fue entregada a los trabajadores bajo la figura de cooperativa de trabajo. La Unión Obrera Metalúrgica apoyó en sus inicios a este emprendimiento que los trabajadores impulsaron reuniendo sus indemnizaciones por despido<sup>49</sup>.

Paralelamente, las empresas privadas imposibilitadas de continuar en actividad,

---

46. Gobierno del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Acción Social, Dirección de Cooperativas y Mutuales. (S/f). Habló Perón en la Ceremonia del Congreso de Cooperativas de Trabajo.

47. Entre los años 1956 y 1965 no se desarrollaron políticas claras dirigidas al sector cooperativo. El Plan de Desarrollo de 1965 puso particular énfasis en el cooperativismo agrario, si bien la tendencia general fue de un descenso en el nivel de matriculación.

48. Otros casos señalados por la autora son la fábrica de medidores de Gas del Estado – convertida en Cooperativa 12 de Enero Ltda. y los talleres ferroviarios de San Antonio Oeste en Río Negro – pasando a denominarse Cooperativa de Producción Metalúrgica San Antonio Ltda.-.

49. De cualquier modo su funcionamiento en esos años distó de comportarse a través de la reproducción de los mecanismos de gestión solidarios que legalmente se encuentran dispuestos para ello. Por el contrario, hasta el año 84 cuando la situación se revirtió por impulso de sus trabajadores, su funcionamiento correspondió al de una empresa conducida por un Consejo de Administración que sostenía una relación de dependencia salarial con los asociados de IMPA.

ofrecieron al personal sus plantas industriales, o la infraestructura existente a cambio de no responsabilizarse del pasivo y en algunos casos, cobrando en cuotas los activos restantes. Ejemplos de esta situación fueron las cooperativas cañeras creadas en Tucumán entre los años 1967 y 1968. Una de ellas corresponde a la experiencia de Campo de Herrera, y permite ilustrar este fenómeno. Esta cooperativa se originó luego de que se produjeran graves conflictos sociales en esta provincia entre los años 1965 y 1966, fruto de la crisis azucarera que ocasionó el cierre de fuentes de trabajo. En el año 66 se declaró la intervención provincial de varios ingenios con miras al cierre, al desmantelamiento o a su transformación, comprometiéndose el poder oficial en colocar a la mayor cantidad posible del personal afectado por estas medidas, y alentando paralelamente la inversión privada. En este contexto, uno de estos ingenios, Bella Vista, procedió al despido de 350 obreros permanentes, ofreciendo vender la empresa hasta 2.000 hectáreas de tierras de su propiedad para entregarlas a los obreros cesanteados. El gobierno provincial y nacional intervino en las negociaciones entre las partes, quedando conformada en 1967 la cooperativa con 119 socios (constituidos como un grupo homogéneo en cuanto al promedio de edad –46 años-, y su bajo nivel de instrucción – analfabetos y semianalfabetos- en su mayoría obreros del surco), que debieron comprar las tierras en cuotas con un crédito concedido por el banco provincial, y maquinarias con uno de un banco nacional (Soverna, 1994)

De acuerdo a Soverna, (1984), Levin y Verbeke (1997), este proceso continuó favoreciendo la emergencia de cooperativas de trabajo y se aceleró en los primeros años de la década del 70, sí bien el tercer gobierno peronista no contemplaba al sector cooperativo, notándose el crecimiento de estas entidades en general, y de las de trabajo en particular.

En este período, una de las experiencias que la literatura rescata como autogestionaria, aunque en nada resulta similar a las asociaciones cooperativas de trabajo, fue la llevada adelante en la empresa pública proveedora del servicio eléctrico – SEGBA- por parte de un grupo de dirigentes del Sindicato de Luz y Fuerza de la Capital Federal. El libro titulado “*900 días de autogestión en SEGBA. Una experiencia Argentina de participación*”, publicado por el dirigente sindical y presidente de esta empresa pública durante los años en que esta experiencia se llevó adelante (1973-1976), Juan José Taccone, ilustra varios rasgos de este proceso, resultando un acontecimiento inédito en la historia sindical nacional.

Taccone (s/f) describe que el proyecto había comenzado a gestarse en ésta – como luego en otras empresas públicas proveedoras de servicios- básicamente desde principios de los años 60 por parte del sindicato de Luz y Fuerza en su aspiración por incrementar la participación en el gobierno de la empresa. Durante aquellos años, dirigentes y allegados al gremio registraron bibliografía nacional e internacional y viajaron a Alemania Occidental,

con el fin de registrar el proceso de co-gestión como una variante de participación dentro de un modelo económico capitalista, al igual que a Yugoslavia para analizar la experiencia autogestionaria ocurrida en aquella economía socialista.

La inspiración que estimuló esta búsqueda estuvo vinculada a la apreciación de que la actividad gremial y política no debía quedar inserta en la reivindicación de valores materiales únicamente, y que se perdiera en este camino lo que ellos consideraban la valorización del hombre total que acontecía en la sociedad global. De este modo, la Tercera Posición, delineada por Perón en el campo político argentino, inspiraba por su relevancia la realización del estudio emprendido, así como también los obligaba a sostener la posibilidad de una estructura gremial alternativa y en forma particular, de la empresa como célula económica primaria de la sociedad en cualquier sistema ideológico (Taccone, s/f)

Para estos dirigentes sindicales, rastreamos en el libro, liberalismo y marxismo agonizaban como marcos ideológicos facultados para resolver la desigualdad material de aquellas sociedades que gobernaban. La actitud renovadora y social tomada por la Iglesia Católica se antepuso para éstos como un foco de esperanza. De este modo, las bases doctrinarias que vitalizaron esta experiencia, y fueron rectificadas por Perón a su regreso para ocupar su tercera presidencia en el año 73, fueron la Doctrina Social de la Iglesia y el Justicialismo. Estas bases ideológicas permitían desde la visión de los dirigentes sindicales, fomentar una estructura económica y social que contuviera a la comunidad como protagonista, trascendiendo la lucha de clases promovida por el marxismo y la cosificación propia del capitalismo.

En la reunión que mantuvieron J. J. Taccone y Perón acordaron promover esta experiencia piloto de un sistema alternativo conducente al gobierno de una empresa pública, definiendo que el proceso fuera referenciado como autogestionario porque reivindicaba básicamente el concepto humanista de auto responsabilidad. Todo se definía para éstos en un objetivo: prestar un servicio más eficiente, con costos decrecientes, y con la comunidad como protagonista. Bajo estos corolarios, se creó la primer etapa de este proceso, que fundó las condiciones necesarias para la institucionalización de la participación (se creó un Comité de Autogestión formado por representantes de la empresa y de las organizaciones gremiales y las Mesas de Trabajo de Autogestión), dando lugar al cabo de 100 días a la segunda etapa de este proyecto. En esta etapa se concretaba la participación de los usuarios (a través de la creación los Consejos de Gerencia, y consolidación de otros órganos de autogestión, creación de las Sucursales como punto de contacto con los usuarios)

Entre los resultados que evaluaron los protagonistas de esta experiencia, se destacaban el cambio de imagen de la empresa ante la comunidad, el incremento de los

niveles de productividad en las distintas secciones, realización de un alto porcentaje de obras previstas, regularización del personal contratado. Las represalias adoptadas por el gobierno militar que asumió el poder en Marzo del 76 contra los principales propulsores de este proceso, y la represión sufrida por el gremio, conspiró contra la réplica de este proceso en los años siguientes (Chumbita, 1986)

Durante el Proceso de Reorganización Nacional (1976-83), las asociaciones laborales cooperativas y autogestionarias fueron desalentadas, notándose en los registros inclusive su descenso. Por el contrario, todo el sector cooperativo recibió un nuevo impulso con la llegada del gobierno democrático de Alfonsín. Este ascenso repercutió en el sector de las de trabajo, si bien su estímulo no estuvo en general guiado por la inspiración de valores solidarios y democráticos, sino prioritariamente por la defensa de una fuente de trabajo. Las sucesivas crisis económicas que afectaron negativamente a un amplio sector del sistema productivo sedimentó el contexto para que surgieran esta clase de asociaciones cooperativas<sup>50</sup>.

En este contexto, se observa un incremento de las cooperativas en general, siendo las de trabajo las que comenzaron a liderar estos ascensos, perdiendo peso relativo las cooperativas agrarias que habían liderado las estadísticas en años anteriores (Levín y Verbeke, 1997)

Entre los casos que la literatura permite ilustrar sobre la emergencia de asociaciones laborales autogestionarias en el período, se destacan el de FERRO GRAF y Lozadur.

El primer caso corresponde a una empresa de trabajadores cuyos orígenes datan en realidad del año 1977, cuando un conjunto de obreros gráficos y ferroviarios, perseguidos y cesanteados en sus oficios durante la dictadura militar, se reunieron en la Ciudad de La Plata. En sus primeros pasos contaron con la asistencia de una máquina entregada por el sindicato gráfico de esta ciudad, organizaciones y partidos políticos, organismos de derechos humanos y estudiantes, que sostuvieron la demanda comercial de la gráfica en sus primeros años. Paulatinamente fueron agregándose nuevos socios a los tres que comenzaron esta asociación, formándose legalmente la cooperativa en el año 1985 con 12 asociados, casi todos obreros. Al año siguiente incorporaron otros servicios, como la provisión de los bufetes universitarios de la ciudad, ascendiendo paralelamente el número de trabajadores autogestionados. De esta y otras cooperativas surgió el impulso de crear FECOOTRA- una de las asociaciones que asiste actualmente a las cooperativas de trabajo provinciales-. (Soverna, 1994)

La emergencia de Lozadur obedeció a otros rasgos que resultan en ciertos aspectos comunes a las experiencias de autogestión laboral que sucedieron durante los años 90

---

50. Durante el gobierno de Alfonsín el movimiento cooperativo fue concebido como una herramienta adecuada para el fortalecimiento de la sociedad civil. Se creó la Secretaría de Desarrollo y Acción Cooperativa dentro del Área del Ministerio de Economía.

en nuestro país. Ana Proietti-Bocco (1986) analiza que en el año 1985, trabajadores de una empresa líder dedicada a la producción de vajilla de loza y porcelana gastronómica desde el año 1939 reunieron sus fuerzas con el sindicato que los representaba, para poder remontar la producción de esta empresa que estaba en quiebra, y sostener la fuente de trabajo.

La fábrica había sufrido diversas maniobras de vaciamiento en manos de sus distintos apoderados y dueños, hasta que en Noviembre del 84 los trabajadores de este establecimiento quedaron cesanteados por 35 días, luego de haber experimentado atrasos salariales, aguinaldos y vacaciones impagas, deterioro de las condiciones de trabajo, entre otros pesares (Ana Proietti-Bocco, 1986)

Para los dirigentes sindicales de la filial N° 2 – Agrupación Obrera de la Cerámica de la FOCRA, que contaba hasta esa fecha con 2500 afiliados, la crisis de Lozadur resultaba inquietante, porque en esta fábrica se encontraba una parte sustancial de sus afiliados.

Cuando se suspendió el personal de Lozadur, el sindicato – conducido por una lista mayoritariamente peronista – propuso al personal jerárquico y los accionistas una salida posible al conflicto: la Cogestión de la fábrica. De este modo se aseguraban que los recursos obtenidos de la producción sirvieran para saldar las deudas laborales, y evitar el vaciamiento total de la empresa. Este proceso fue dando lugar en los hechos a un fenómeno autogestionario de conducción en la fábrica (compartida entre el sindicato y antiguos gerentes de la fábrica que optaron por permanecer en esta etapa), culminando con el traspaso de la totalidad de las acciones de la empresa por parte de los acreedores al sindicato, que debía repartirlas entre los trabajadores de la forma legal que lo considerase conveniente. El 4 de Marzo del año 1985, Lozadur reabrió las puertas incorporando a todo su personal, logrando luego reestablecer sus niveles históricos de producción, incrementando la productividad y los puestos de trabajo, entre otros componentes registrados como positivos de la gestión obrera (Ana Proietti-Bocco, 1986)

No fue ésta la única experiencia colectiva apoyada por un sindicato tendiente a sostener las fuentes de trabajo, o bien recuperar las deudas laborales asumidas por el sector empresario.

La Federación Gráfica Bonaerense (FGB), que resulta ser uno de los pocos sindicatos que han apoyado de diversas maneras la emergencia de experiencias autogestionarias en los últimos 15 años, es el único que contiene en sus bases estatutarias la integración de las cooperativas de trabajo y sus asociados, por lo pronto hasta el año 2005 en que la UOM seccional Quilmes sumó a los trabajadores de cooperativas de trabajo en las actividades gremiales. Si bien ello resulta ser consecuencia de observarlas como un recurso institucional tendiente a sostener activo el empleo de sus afiliados, y que se presenta como un mecanismo posible cuando la dependencia laboral en una empresa capitalista formal

se encuentra fragilizada u obstaculizada, la apuesta ideológica de varios dirigentes del gremio gráfico reafirma la importancia que la autogestión puede contener por sobre los objetivos inmediatos que la recuperación de las fuentes de trabajo presupone.

Nos detendremos brevemente en la observación de algunos argumentos destacados en esta dirección por parte de este gremio, y de asociaciones laborales creadas con el apoyo del mismo.

Una de aquellas fue la Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Limitada – COOGTRA-, con 50 años de antigüedad y todavía en actividad con 100 trabajadores. Esta asociación surgió a partir de una empresa que cerraba sus puertas, organizándose los trabajadores de tal manera que pudieran sostener su fuente de trabajo. Si bien atravesó etapas difíciles logró sostenerse a través del tiempo, pudiendo realizar inversiones y sosteniendo un buen nivel productivo. De las filas de esta asociación cooperativa emergió la figura de Raimundo Ongaro, que según nos testimonian, no integraba en aquellos años genéticos de la cooperativa el sindicato, incorporándose a la actividad gremial posteriormente<sup>51</sup>.

En la consideración de que el sindicalismo tiene sentido en la medida en que puede ser protagonista de un proyecto nacional, la propiedad social constituyó desde los orígenes de la actividad gremial (se fundó en 1857 bajo la denominación de Sociedad Tipográfica Argentina), una de sus banderas reivindicativas. En el Programa 1º de Mayo de la CGT de los Argentinos, en los años 60 (recordemos que allí R. Ongaro<sup>52</sup> fue el secretario general), se encuentran algunos elementos- según argumenta el actual secretario de organización y secretario general suplente del sindicato- que plantean, entre otros, temas como el de la economía social y la distribución de la riqueza.

*“En los propios estatutos esta planteada la facultad de la institución de promover la formación de cooperativas y mutuales, que es una forma de legalizar la organización de los trabajadores en un sistema distinto al de la relación de dependencia, que es el de la autogestión. Hoy el más conocido es el de la cooperativa, porque la sociedad no presenta muchas formas legales de organizarse para que los trabajadores puedan gestionar una empresa. Pero en definitiva, es lo que llamamos la propiedad social de los trabajadores”*

---

51. Los miembros de las cooperativas pueden ocupar cargos directivos en el sindicato, gozando en este sentido de los mismos derechos que los afiliados asalariados dependientes. Como veremos luego, ello no constituía una práctica habitual en el resto de los pocos gremios que apoyaron el proceso de recuperación de empresas.

52. Dirigente gremial que sufrió la cárcel, el exilio político, y retornó al país una vez finalizada la última dictadura militar. Perteneció al ala radicalizada del peronismo, habiéndose convertido en una figura política luego de su paso por la CGT de los Argentinos, ligado no a la importancia de su sindicato, sino por sobre todo a su constante intervención personal en las diversas luchas obreras. Ongaro encarnó una de las variantes de la oposición sindical durante el gobierno de Onganía, y más tarde impregnó la acción de la izquierda juvenil peronista, utilizando un lenguaje que combinaba la tradición libertaria del anarquismo y la retórica de un social cristianismo radicalizado. Su prestigio político, devenía mayormente de su intervención en los conflictos laborales de las regiones periféricas del interior y a su vez, la izquierda juvenil peronista tenía cierto peso en las industrias tradicionales y las empresas medianas (Torre, J. C., 2004)

*(Entrevista realizada por la autora al Secretario de la Organización, Federación Gráfica Bonaerense, Julio 2004, Buenos Aires)*

Dos documentos publicados a fines de los años '80 por el Movimiento de Organizaciones del Pueblo Argentino (proyecto político de la FGB), y que tiene como presidente honorario a R. Ongaro, permiten aproximarnos a varias de estas definiciones ideológicas y programáticas. Se sostiene en aquellas líneas que la democracia directa, la autogestión, la cooperación, pueden sacar a nuestra sociedad de la profunda crisis en la cual se encuentra gracias a las burguesías monopolistas y las burocracias totalitarias. Resulta entonces deseable, a través de las empresas autogestionadas, las cooperativas, los servicios sociales y públicos comunitarios, las federaciones por ramas de producción, etc., que el pueblo pueda participar directamente de su autogobierno económico, administrativo y político. El advenimiento de una economía autogestionaria, sería posible por la natural evolución de la sociedad postindustrial, ya que sin la autogestión, no es factible la liberación del hombre<sup>53</sup>.

La sociedad autogestionaria debe colocar al hombre como el epicentro del proceso económico, subordinando el capital al trabajo, y conduciendo hacia un proceso de desalienación de los trabajadores/ as. La cooperación y la autogestión se constituyen como la base de la producción, el cambio, la circulación y el consumo de las riquezas, y supone la gestión directa del proceso económico por los trabajadores /as y su participación en la distribución del excedente económico generado por su trabajo<sup>54</sup>.

En los últimos años de la década del 80, otro actor sindical que comenzó a incentivar la emergencia de experiencias autogestionarias como una modalidad de apostar a la producción nacional y colaborar en revertir los efectos negativos del desempleo sobre la clase trabajadora, fue la seccional de la Unión Obrera Metalúrgica que representa a los trabajadores de la zona sur del Gran Buenos Aires ( Quilmes, Berazategui, Florencio Varela) Algunos de sus principales dirigentes resultaron activos promotores de una de las organizaciones que reunió a los trabajadores de fábricas recuperadas durante los últimos suspiros del siglo XX, y principios del actual milenio.

El incentivo por parte del gremio, si bien condujo a la formación aunque de unas pocas cooperativas de trabajo hacia fines de esta década, era generar medidas defensivas del empleo contenidas en un proyecto gremial más amplio. Proyecto gremial conducido por un grupo de dirigentes que ganó las elecciones gremiales de esta seccional en el año 1984, durante el proceso de democratización sindical.

---

53. Movimiento de Organizaciones del Pueblo Argentino (s/f). Algunas consideraciones sobre la Sociedad Postindustrial: mimeo.

54. Ob. Cit.

Para una exploración más detallada de estas ideas ver también Resumen de reflexiones sobre Economía Autogestionaria, publicación difundida por el Movimiento de Organizaciones del Pueblo Argentino, mimeo, s/f



Francisco “Barba ” Gutiérrez llegó a la conducción gremial con el triunfo de la Lista Naranja, gracias a la masiva participación de los trabajadores en estas elecciones, considerándose ésta la primera vez que la oposición sindical a la tradicional burocracia obrera, que fue gestada y organizada desde las bases, logró un triunfo en esta seccional. Gutiérrez, quien fue delegado de fábrica en la zona entre los años 1972 y 1975, miembro de la Juventud Trabajadora Peronista (JTP) y de la Mesa Nacional de la Coordinadora de Gremios en Lucha<sup>55</sup>, era en el año 83 la expresión candente de una herencia movilizadora de enfrentamiento con el Estado y la burocracia sindical. Esta lista electoral se organizó a partir de la agrupación metalúrgica Felipe Vallese que buscó continuar desarrollando una orientación gremial ligada a un sindicalismo combativo y participativo, presente en años anteriores al golpe militar de 1976 (Pozzi, s/f)

Esta seccional, apostando a acciones que superaran las actividades propiamente sindicales, apoyó actividades ligadas a los derechos humanos, asentamientos precarios y a una activa participación política local (Svampa, 1997). Al interior del gremio, se observó un incremento significativo en la cantidad de afiliados, de delegados sindicales, la realización de numerosos congresos de delegados, asambleas generales y al interior de las unidades productivas, debiendo enfrentar y resolver al mismo tiempo numerosos conflictos en las fábricas por despidos y suspensiones (Pozzi, s/f)

En este escenario, el gremio apoyó y estimuló la emergencia de experiencias de autogestión obrera, como fue el caso de la cooperativa de Gral Mosconi, donde el sindicato tomó el control de una empresa que afrontaba el vaciamiento patronal, y la cooperativa Gral. Savio, formada a partir de una fábrica que había entrado en una profunda crisis económica en el año 1988.

Experiencias posteriores fueron propiciadas desde la seccional en los años 90, sostenidas en una estrategia sindical que impulsó estos procesos de autogestión con el fin de sostener las fuentes de trabajo de sus afiliados pero que además, se nutrió de ciertos lineamientos ideológicos que inspiraron a sus promotores en esta dirección.

*“Nuestra formación político ideológica era ejercer el control obrero de la producción. Es de un peronismo revolucionario, un peronismo montonero, la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. El peronismo combativo, el de Evita. El propio Perón impulsó las cooperativas de trabajo. No era solo una cuestión marxista, nosotros tomamos los anuncios de Perón cuando inauguró el Diario la Prensa, cervecería Quilmes, y habló de los trabajadores en cooperativas de trabajo. Esas experiencias existen, y nosotros teníamos esa formación, esas historias, y obviamente las impulsamos, porque creíamos que los trabajadores son capaces de mejorar” (Entrevista realizada por*

---

55. Agrupación que reunió hacia mediados de los años 70 activistas, delegados de fábricas y comisiones internas opuestas a las conducciones gremiales.

*la autora a F. Gutiérrez, dirigente sindical de la UOM y actual diputado nacional por el Polo Social, Abril 2005, Buenos Aires)*

En este sentido, y habida cuenta de una orientación ideológica ligada a un peronismo combativo y montonero, e inclusive legitimadas sus acciones por palabras surgidas del propio Perón, los dirigentes de la seccional UOM Quilmes realizaron viajes al exterior – Italia, España y a la cooperativa Mondragón -, para poder acercarse personalmente al conocimiento del funcionamiento de cooperativas de trabajo en otras latitudes, e importar luego las impresiones y conocimientos que estas otras realidades internacionales podían aportar a la vida local. Con esta orientación y convicción sobre la posibilidad de llevar a la práctica empresas gestionadas por sus propios trabajadores en los partidos de la zona Sur, fueron propiciadas otras asociaciones laborales en los años 90.

Tanto la UOM seccional Quilmes, como la Federación Gráfica Bonaerense, desarrollaron un rol activo en la consolidación del proceso de recuperación de empresas que tuvo lugar especialmente desde los inicios del actual milenio. El primero, detentó un rol destacado en la constitución de una de las organizaciones de representación de intereses de los trabajadores de estas empresas, dando vida a una asociación de nuevo tipo – el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas-. Mientras el segundo, si bien no creó una corriente organizativa específica, acompañó a este actor sindical en las actividades de esta organización, y ocupó una posición de activo apoyo en la génesis de las cooperativas de trabajo del sector gráfico. Estos sindicatos muestran el involucramiento de sectores gremiales en los procesos de autoorganización del trabajo que tuvieron lugar durante los últimos 15 años de historia social nacional, y acompañaron la emergencia de experiencias de autogestión laboral surgidas “desde abajo”.

Experiencias autogestionarias que, a diferencia de los procesos de autoorganización laboral antecedentes, se inscriben en un fenómeno de descolectivización laboral que condujo a un incremento significativo en términos relativos de las cooperativas de trabajo, como analizaremos luego con mayor detalle.

En efecto, uno de los indicadores prioritarios para establecer la presencia estadística de las organizaciones laborales autogestionarias en nuestro país, es el del incremento o descenso de las cooperativas de trabajo en los registros nacionales. Ya mencionamos que la mayoría de las empresas administradas y gestionadas por sus propios trabajadores tuvo que adscribirse a esta categorización, en virtud de la legislación local existente para regularlas. A pesar de ello, y como han apuntado los estudios sobre esta dimensión del fenómeno, no contamos actualmente con estimaciones numéricas que puedan reflejar la actualidad y realidad de este universo de manera certera. Por el contrario, y asumiendo las falencias de los registros utilizados, los trabajos de exploración cuantitativa nos acercan

aproximaciones sobre la evolución porcentual de estas organizaciones, asumiendo los problemas que contiene esta información.

De todos modos, es posible advertir, como lo hacen Levín y Verbeke (1997) que ya desde los años 70 las cooperativas de trabajo comenzaron a liderar el incremento de esta clase de asociaciones, habiendo constituido el proceso de desindustrialización observado en el país uno de los principales motores de este incremento. Esta tendencia continúa registrándose aún en el actual milenio<sup>56</sup>.

En esta dirección, observa Soverna (1994), el origen de esta clase de organizaciones laborales no respondió a un diseño de políticas públicas específicas y explícitas tendientes a fomentarlas, habiendo sido las mismas más bien histórica y contemporáneamente un repliegue alternativo ante situaciones de crisis económicas o de las fuentes laborales

Sin embargo, no podemos soslayar la existencia en todos estos años de medidas políticas tendientes a fomentar su génesis, ya fuere en el contexto nacional o bien provincial, como describiremos en el capítulo 4.

El aspecto central que a nuestro juicio distingue el incremento de las asociaciones laborales autogestionadas en nuestro país durante los últimos lustros, a diferencia de las experiencias surgidas históricamente, es que las mismas fueron el resultado de un profundo proceso de descolectivización laboral cuyas consecuencias sobre el mundo del trabajo resultaron inéditas en comparación con otras crisis laborales antecedentes. Importantes grupos poblacionales estuvieron expuestos a lidiar con realidades desconocidas hasta los años 90 en sus trayectorias profesionales, como fueron los elevados índices de desocupación, el subempleo y la precariedad laboral.

En este sentido, los trabajadores que participaron de asociaciones laborales autogestionarias recrearon experiencias colectivas de trabajo como una modalidad de afrontar los riesgos vitales generadas por el proceso de descolectivización. Riesgos ligados con la dificultad de acceso a bienes materiales (como el dinero), colectivos (como las prestaciones ligadas a la seguridad social), de integración organizativa (grupos de interés como los sindicatos) simbólicos y culturales.

Sobre este proceso reflexionaremos en los próximos capítulos.

---

56. En el año 1984, del total de entidades cooperativas matriculadas y activas – 4073-, las de trabajo representaba el 9,9%- 404-, y las agrarias el 31,5%- 1282-. Hacia el año 1994, el total de cooperativas ascendía a 7564, representando el mayor porcentaje las de trabajo, con un 34,8%- 2632-, seguido por un 18,1% de las de vivienda y construcción. Las agrarias representaban el 17,3%- 1305-. (Verbeke, G., y Levín, A., 1997)

Datos actualizados al mes de Marzo del 2006, muestran que el número total de cooperativas ascendía a 20.085 entidades, siendo 10.235 (51%) las de trabajo, seguidas por 2955 de vivienda (15%), y 2292 (12%) del sector agropecuario. (Fuente: [http://www.inaes.gov.ar/estadistica/c\\_activ.asp](http://www.inaes.gov.ar/estadistica/c_activ.asp)). De todas formas, debemos destacar nuevamente que el número de cooperativas de trabajo que opera en el mercado es menor, conforme a las distorsiones que muestran estas estadísticas.



**SEGUNDA PARTE.**  
**LA AUTOGESTION LABORAL CONTEMPORÁNEA: DE LA**  
**DESCOLECTIVIZACIÓN A LA RECOLECTIVIZACIÓN DEL**  
**TRABAJO**

En esta segunda parte trabajaremos sobre tres capítulos que consideramos centrales para destacar los conceptos organizadores de nuestros argumentos, y describir la información que nos permite sustentar aquellos en la experiencia nacional. Esta tarea nos permite apuntar sobre las especificidades que contienen las experiencias de autogestión surgidas a partir de los años 90 en el país, en relación con otras experiencias de gestión obrera surgidas anteriormente, tanto en contextos locales como en otras geografías.

En el siguiente capítulo trataremos los aportes que han hecho algunos autores a la literatura sociológica contemporánea para tematizar sobre los procesos de descolectivización e individualización ocurridos en esta fase de la modernidad, con sus efectos sobre los individuos, y los grupos sociales. Vamos a introducir con mayor profundidad los argumentos de R. Castel, y los autores que teorizan sobre la Modernidad Reflexiva (Beck, Giddens, Lash). A continuación de este desarrollo, apuntaremos en dos secciones sobre los cambios objetivos ocurridos en el mercado de trabajo local en los años 90, y describiremos cuales fueron las principales respuestas desplegadas por los trabajadores organizados para afrontar estos cambios. En el último apartado, reorganizaremos la información presentada aludiendo a los distintos niveles, formas y alcances que implica este proceso de descolectivización en el tejido social.

De esta forma, optamos por presentar en un capítulo aspectos referidos al proceso de descolectivización, para abocarnos en el capítulo siguiente – el 4 – a presentar los alcances, formas y niveles que adquiere para nosotros el proceso de recolectivización al que aludimos cuando señalamos los atributos que asumió el fenómeno de autogestión ocurrido en el período estudiado. En esta presentación destacaremos las principales características que comprenden las experiencias asociativas surgidas “desde abajo”, y “desde arriba”, revisando la bibliografía sobre el tema.

El último capítulo de esta tercera parte- capítulo 5-, estará destinado al análisis de uno de los aspectos recolectivizadores que caracteriza a las experiencias autogestionarias surgidas “desde abajo”, centrándonos en la descripción de las principales organizaciones de representación de intereses que han operado sobre la emergencia de esta clase de empresas asociativas. En esta dirección, observaremos sus atributos comunes y distintivos, y aquellos aspectos que permiten apreciarlas como actores novedosos, aludiendo conjuntamente a los elementos que conducen a observar la continuidad de orientaciones ideológicas y de prácticas anteriores al momento de mayor auge cuantitativo y simbólico de este fenómeno. Para finalizar este capítulo caracterizaremos al movimiento de las empresas recuperadas por sus trabajadores como un Movimiento Social Reivindicativo.



## **CAPÍTULO 3. Los procesos objetivos y subjetivos de la descolectivización social: El legado de los años 90**

### **3.1 Algunas reflexiones conceptuales**

La metamorfosis de la cuestión social que tuvo lugar a finales del siglo XVIII, argumenta Castel (1997) en un texto frecuentemente trabajado en la bibliografía local, puede interpretarse a partir del encuentro de dos formas de individualización: el positivo y el negativo. La condición de posibilidad de desarrollo como individuos sociales autónomos en términos positivos, depende para aquellos que no disponen de la propiedad privada (y solo poseen su fuerza de trabajo para vender en el mercado), del acceso a protecciones colectivas. Esta figura se contrapone a la noción de individualismo negativo, que define una situación de carencia, de falta de seguridad y de vínculos estables. Con el advenimiento de la sociedad contractual, se acentuó la posición de individuos autónomos e independientes que no aseguraba nuevas protecciones, sino por el contrario, destruía los restos de las pertenencias colectivas comunitarias, enfatizando el carácter negativo y anómico del individualismo.

El advenimiento de la sociedad salarial, analiza el autor, consistió en superar la fragilidad del orden contractual para que el trabajo adquiriera un estatuto y, de tal forma, actuara como reductor de los factores negativos del individualismo, suscitando un proceso de desindividualización que ligó a los individuos a formaciones colectivas modernas, como las convenciones colectivas de trabajo, las regulaciones públicas, la protección social. El estatuto profesional permitió de esta forma una estabilización masiva de los modos de vida. La situación del trabajador dejó de ser “condición precaria”, y se transformó en “condición salarial”. Condición que permite al trabajador organizar su presente, y obtener certezas sobre su futuro (Castel, 1997, 2004)

El Estado social en la sociedad salarial –coincidente con la extensión de las instituciones del bienestar colectivo y el crecimiento económico– se convirtió en el principal garante de la reducción de los riesgos denominados clásicos (enfermedades, asistencia en la vejez, accidentes, desempleo, etc.). Fue su capacidad de dominar el porvenir, aquello que se instaló como elemento central para la lucha contra la inseguridad social. La traslación de protecciones consideradas como bienes públicos hacia los individuos, se hizo entonces especialmente a partir de la relación de éstos con colectivos

protectores. Porque el individuo que no posee capital económico, desprovisto de la experiencia de colectivización social, se encuentra obligado a vender su fuerza de trabajo desventajosamente, de no poder acceder a las convenciones colectivas, a los derechos laborales y las protecciones sociales, que aportan el estar integrado en organizaciones de representación de intereses. *“En una sociedad moderna, industrializada, urbanizada, donde las protecciones de proximidad (vínculos familiares, comunitarios) si no han desaparecido por completo se debilitaron considerablemente, es la instancia del colectivo la que puede dar seguridad al individuo”* (Castel, Pág. 51)<sup>57</sup>.

Sin embargo, a partir de los años 70 particularmente, observa Castel, se asiste a un proceso de desaparición de los marcos colectivos. La vida social se encuentra atravesada por una especie de desinstitucionalización, entendida como una desvinculación respecto de los marcos objetivos que estructuran la existencia subjetiva (Castel, 1997)

Este proceso de individualización, o reindividualización, es analizado e incluso observado, en la teoría social contemporánea, como una oportunidad no elegida de los individuos, de recrear experiencias vitales que puedan disponer de una mayor autonomía para lidiar con los riesgos que el propio desarrollo de la modernidad produjo. En este sentido, la liberalización de las estructuras colectivas propias de la sociedad industrial conduce inevitablemente a un fortalecimiento de la capacidad de agencia, frente a lo que es leído como la omnipresencia opresiva de las estructuras sociales. Esta situación la podemos analizar en el marco general de la Teoría de la Modernidad Reflexiva.

Sí la modernidad simple, argumenta Beck (1997), supuso la superación de las formas sociales tradicionales por formas sociales industriales, la modernización reflexiva implica el advenimiento de otra fase de la modernidad. La reflexividad significa en este sentido, que los individuos son empujados compulsivamente a autoconfrontarse con las amenazas que prevalecen con la constitución de la sociedad de riesgo. Esta última constituye una formación social que se caracteriza por el predominio de problemas económicos, ambientales, sociales, culturales, que se desencadenaron por el propio desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad industrial. Se extiende en esta fase de la modernidad el proceso de individualización, como resultado de la crisis sobre las certezas que estructuraban la acción social en la sociedad industrial. Las personas que habían sido liberadas de las certezas feudales y religioso-trascendentales para establecerse en la sociedad industrial, en la fase de la Modernidad reflexiva son expulsadas de la sociedad industrial para instalarse en la sociedad global de riesgo, debiendo desarrollar su experiencia vital lidiando con una amplia variedad de riesgos globales y personales distintos y más contradictorios.

El proceso de individualización implica en este sentido la desintegración de certezas de la sociedad industrial, y la compulsión a buscar y encontrar nuevas certezas para la

---

57. Castel, R. (2004). La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?: Manantial, Buenos Aires.



propia vida. Pero en ese proceso los individuos son empujados a producir, representar y articular por sí mismos sus propias biografías. En términos sartreanos Beck afirma que la gente esta “condenada a la individualización”, a generar autónomamente nuevas vinculaciones sociales, abriendo el espacio a la generación de nuevas interdependencias, inaugurándose nuevos escenarios para una proliferación de la crítica social y de la capacidad de agencia (Beck, 1997)

En esta dirección, Giddens (1997) observa como la destradicionalización que prolifera en la sociedad moderna, puede acarrear consigo aspectos tanto negativos como de optimismo para la vida de los individuos en esta fase de desarrollo de las sociedades occidentales. Ente los primeros, destaca como un rasgo significativo y pernicioso el avance de las adicciones, esto es, de las conductas compulsivas ante la pérdida de los marcos tradicionales que promovían certezas y confianza básica.

En las sociedades premodernas, la tradición proporcionaba un orden de acción relativamente fijo. En cambio, en las sociedades post tradicionales el orden no es ya natural, sino producto de la acción de los hombres (Giddens, 1997)

La teoría de la Modernización Reflexiva observa de este modo el creciente poder de los actores sociales, de la agencia, con relación a las estructuras sociales en retroceso que predominan en la sociedad industrial y que están siendo reemplazadas en gran medida por estructuras informativas y comunicativas. Esta teoría constituye un programa fuerte de individualización, que presupone un individuo que se encuentra cada vez mas liberado de los vínculos comunales, y es capaz de construir su propia biografía (Lash, 1997)

Si bien esta modernidad reflexiva inaugura nuevas inseguridades y formas de sometimiento, también habilita, para estos autores, posibilidades genuinas de un desarrollo autónomo de nuestra subjetividad respecto de nuestros entornos naturales, sociales y psíquicos. La plena modernización tiene lugar cuando el individuo también se libera de estas estructuras sociales de la modernidad simple (como el Estado burocrático asistencial, reglas laborales, etc.) (Lash, 1997)

El supuesto básico que subyace a esta teoría es, de este modo, la progresiva liberación de la agencia de las estructuras. Y el ejemplo más poderoso donde este cambio en la vida social tiene lugar es el campo económico, adquiriendo un potencial explicativo en la flexibilización de la producción (Lash, 1997)

Sin embargo, como advierte Lash (1997), existen “ganadores de la reflexividad”, y grandes contingentes poblacionales que son “perdedores de la reflexividad”, porque el capital fundamental para que el individuo desarrolle una vivencia reflexiva y construya su propia biografía en este entorno, es el acceso a las nuevas estructuras de la información y la comunicación. Acceso desigualmente distribuido en las sociedades modernas. La nueva clase baja, como los trabajadores precarizados por ejemplo, están

afectados por su exclusión de estas estructuras comunicativas e informativas, afectando su vida social<sup>58</sup>.

Frente a esta visión teórica, se contraponen la de aquellos autores que acentúan los factores negativos para la vida social que contiene la crisis de las instituciones sociales modernas.

Como contracara del proceso de individualización que se presenta como un desarrollo inexorable de la fase actual de la modernidad, la descolectivización se despliega con significativos efectos desocializadores para los trabajadores precarizados, informales, desempleados, y asistidos. De este modo, argumenta Castel, *“del lado del trabajo, la individualización de las tareas permite que algunos individuos se liberen de los grilletes colectivos y expresen mejor su identidad a través del empleo. Para otros, hay segmentación y fragmentación de las tareas, precariedad, aislamiento, y pérdida de protecciones”* (Pág. 472)<sup>59</sup>.

No es solamente el trabajo, sino otros ámbitos de la vida social del individuo que se ven afectados por esta desaparición de marcos colectivos, como analizamos anteriormente. Pero si algunos grupos sociales pueden acceder a una buena convivencia y disfrute del proceso de individualización, se desarrolla al mismo tiempo otro individualismo de masas que supone una metamorfosis del individualismo negativo que prosperó con la sociedad industrial, y es el producto de un debilitamiento o pérdida de regulaciones colectivas (Castel, 1997) *“Es un individualismo por falta de marcos, y no por exceso de intereses subjetivos”* (Pág. 474)<sup>60</sup>.

Estos procesos de individualización han afectado profundamente al mundo de los trabajadores en variados sentidos, produciendo transformaciones estructurales en su seno. En esta dirección, aduce Castel (2000), los cambios operados en el mercado de trabajo desde los años 70 especialmente, como han sido el desempleo y la precariedad laboral, contienen efectos particularmente desestructurantes sobre la categoría obrera. Y ello así resulta de dos maneras: por una parte, porque dos obreros de igual calificación muestran profundas disparidades cuando su trayectoria como ocupado, o desocupado, genera desigualdades entre los mismos, rompiendo en esta forma las solidaridades intracategoriales sobre las cuales se sostenía la organización colectiva del trabajo así como la homogeneidad en las condiciones compartidas por grandes grupos de trabajadores.

Por otra parte, la difusión de formas atípicas de empleo (trabajo intermitente, precario, informal) conspira contra la efectivización de acciones colectivas cuyo anclaje

---

58. A diferencia de Beck y Giddens que aluden a la potencialidad de la reflexividad cognitiva, Lash refiere al uso reflexivo de la reflexividad estética, haciendo alusión a la posibilidad de cultivar un uso reflexivo de los sistemas estético culturales, como el cine, la poesía, viajes, etc., como medios de autorregulación de la vida cotidiana (Svampa, 2000)

59. Castel, R. (1997). Ob. Cit.

60. Castel, R. (1997). Ob. Cit

primario se había consolidado durante el siglo XX en la gran empresa. En este sentido, constituye uno de los efectos principales de la descolectivización que los individuos se encuentran cada vez más expuestos a enfrentar individualmente situaciones que colocan en riesgo la reproducción material y social de sus condiciones de vida (Castel, 2000)

Los procesos de descolectivización ligados a los cambios en las condiciones de trabajo introducen, argumenta Castel (2000), un profundo interrogante: ¿Cómo pensar en un mundo obrero (en tanto tal haya existido sobre la base de la preponderancia de lo colectivo sobre lo individual) que fue minado por un proceso de individualización que afecta su capacidad de existir como colectivo?. ¿Cómo observar la reproducción de acciones colectivas obreras cuando se han desarrollado modalidades de integración laboral heterogéneas y fragmentarias en el mundo del trabajo?. *“El reverso de la descolectivización del trabajo es, en efecto, su reindividualización, que deposita en el trabajador la responsabilidad principal de asumir él mismo los avatares de su trayectoria profesional. (...) Sin embargo, no queda excluido que pueda haber nuevas formas de organización que correspondan a esas nuevas formas de desestructuración de los antiguos colectivos. Es también, sin duda, el principal desafío por afrontar hoy: llegar a recolectivizar situaciones que, cada vez más, se desarrollan bajo la forma de individualización desregulada”* (Pág. 19)<sup>61</sup>.

En este aspecto, el optimismo del autor se encuentra en un terreno contrario al de los autores de la modernidad reflexiva, para quienes la mayor capacidad de agencia de los individuos descansa en la oportunidad si bien no electiva ni perseguida activamente por aquellos, de desprenderse de las fuertes estructuras y marcos colectivos que incluso se consolidaron con el Estado de bienestar, apelando a una mayor autorregulación interdependiente. Para Castel, en cambio, la posibilidad de contrariar los perniciosos efectos de la descolectivización sobre los individuos, en este caso los trabajadores, está en construir o reconstruir, estructuras colectivas. De este modo, resulta preferible apelar a una mayor regulación colectiva de la vida social, porque concede seguridad y certezas a importantes grupos de individuos para quienes las protecciones sociales son únicamente colectivas.

Svampa (2005) retoma la noción y proceso de descolectivización – introducido y trabajado anteriormente en Svampa y Pereyra (2003) – para referirse a los efectos tanto objetivos como en la subjetividad política en el tejido social local, provocados por la dinámica desindustrializadora y el empobrecimiento del mundo popular.

Entre los factores objetivos, la autora sitúa las variables estructurales que alteraron la dinámica del mercado de trabajo desde los años 70, mientras que entre los efectos de la subjetividad política, observa las principales respuestas y reacomodamientos corporativos

---

61. Castel, R. (2000). ¿Por qué la clase obrera perdió la partida?: Marx 2000. Las nuevas relaciones de clases, Congreso Marx Internacional II, Bs.As.

que adoptaron los actores sindicales para enfrentar los cambios ocurridos en la estructura ocupacional desde los inicios de la década del 90.

Vamos a utilizar para nuestros propios fines expositivos esta distinción argumental propuesta por Svampa, para señalar en dos secciones posteriores de este capítulo los principales cambios ocurridos en la dinámica del empleo y en las organizaciones de los trabajadores. En una tercera sección retomaremos la noción de descolectivización para referirnos a las distintas modalidades, formas y niveles que fue denotando este proceso en el país.

### **3.2. Acerca del proceso de descolectivización objetiva y de la subjetiva política en la sociedad argentina**

#### **3.2.1. Las transformaciones en el mercado de trabajo local**

Una importante bibliografía nos permite registrar los significativos cambios que se produjeron en el escenario laboral local – y regional- con la implementación del conjunto de reformas estructurales que el primer gobierno menemista desarrolló en los albores de los años 90, alterando el marco regulatorio que operaba sobre la economía y la fuerza de trabajo. Entre las Reformas, pueden distinguirse por su impacto en la dinámica laboral el programa de apertura comercial, la Ley de Convertibilidad, las privatizaciones y las sucesivas reformas laborales<sup>62</sup>.

En esta dirección, y como bien señalan Cortés y Marhall (1993), entre los mecanismos de regulación del mercado de trabajo por parte del Estado en el capitalismo contemporáneo se distinguen la legislación del trabajo, las políticas dirigidas hacia el empleo, la provisión estatal de bienes, servicios y transferencias, y la seguridad social. Por ello, los cambios políticos operados en este período, afectaron profundamente las condiciones de empleo, la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo.

Como se advierte en la bibliografía, el modelo de acumulación nacional se reorientó con mayor vigorosidad en comparación con años anteriores, hacia la satisfacción de necesidades y aspiraciones de grupos dominantes locales y transnacionales, en detrimento de los sectores medios y populares a partir de la década de los 90.

En este sentido, desde mediados de los años 70 y con la irrupción institucional del gobierno de facto, se produjo un quiebre en el modelo de acumulación vigente en períodos anteriores. De este modo, argumenta Basualdo (2002), el nuevo régimen de

---

62. Estas últimas estuvieron dirigidas a promover la flexibilización del empleo estableciendo diversas modalidades de contratación a tiempo determinado y a reorganizar el uso del tiempo de trabajo. A ello se sumó la reducción de aportes patronales y modificaciones en los costos de los despidos.

acumulación que se consolidó a partir de entonces no supuso solamente una redefinición de las relaciones entre trabajo y capital, sino también, una considerable reestructuración dentro de la propia esfera del capital. Las PyMES y otras empresas de gran tamaño fueron afectadas significativamente por la orientación política estimulada por el ministro de economía del gobierno militar. En consecuencia, esta situación supuso un doble proceso de transferencia de ingresos desde el trabajo hacia el capital, y dentro de este, desde las PyMES hacia las empresas de mayor tamaño, dando comienzo a una etapa para la economía nacional tendiente a la agudización progresiva de la desindustrialización y el auge del capital financiero. El resultado de esta etapa fue la emergencia en el tejido económico de un número reducido de grupos económicos, empresas extranjeras y bancos acreedores que fueron concentrando una porción cada vez mayor del ingreso nacional.

Los años 80 fueron testigos de algunos cambios en el mercado de trabajo urbano, como el aumento del grupo de los trabajadores cuentapropia, entre los que se distingue un incremento de los no profesionales y un desplazamiento hacia abajo de los ingresos de estos trabajadores. Por otra parte, se registró un ascenso de la tercerización del empleo, que reflejó un deterioro de la situación ocupacional de importantes sectores de la población local. Esta situación dejó traslucir un proceso de informalización progresiva de la fuerza de trabajo. Junto a estos indicadores, creció la desocupación abierta (que alcanzó casi el 8% de la PEA hacia fines de los 80), y aumentó considerablemente la subocupación en el sector informal, en el sector público y en el servicio doméstico (Monza, 1996)

En los años 90 se produjo un desmejoramiento significativo de las variables laborales. Beccaria (2003) identifica 4 fases bien definidas del nivel de actividad. En la primera, entre los años 1991 y 1994, se destaca un aumento del empleo agregado, que no logró prolongarse más allá del año 93, estancándose y decreciendo un año después. En este período comenzaron a registrarse elevados niveles de desocupación abierta que obedecieron, en principio, al aumento de la oferta de trabajo (por lo pronto en GBA), y luego, tanto a los cambios registrados en la tasa de actividad como a la caída en la demanda de trabajo.

La segunda fase, de tono recesiva (1994-95), se caracterizó por una disminución generalizada del empleo en casi todos los sectores de actividad económica, mientras que el sector informal no cumplió, como se observara en otras regiones y en el país en años antecedentes, su papel de refugio y barrera al desempleo. Las características distintivas de la tercera fase, denominada de recuperación (1996-98), fue la expansión del empleo sin que se notara un descenso de la tasa de actividad. Junto a ello, se incrementaron los puestos de trabajo precarios. En la siguiente etapa nuevamente recesiva (1998-2001), se retrajo el nivel de actividad y se elevó el desempleo, mientras que los nuevos puestos de trabajo que se crearon correspondieron a los asalariados no registrados y no asalariados

– especialmente los cuentapropia y el servicio doméstico-. La crisis financiera desatada a finales del 2001 agudizó la recesión económica, reduciendo el empleo e incrementando la tasa de desocupación a un porcentaje superior al 21% (registrado en Mayo del 2002).

En síntesis, las principales tendencias respecto al mercado de trabajo para todo el período, analiza el autor, fue el de la evolución lenta promedio del empleo, y la expansión de la Población Económicamente Activa – PEA- a un ritmo que duplicó al del empleo, situándose como un fenómeno generalizado que abarcó prácticamente a todo el país y a grupos poblaciones de diversas características (siendo los jóvenes y los trabajadores menos calificados los mayores damnificados, sí bien el desempleo en estos años fue sufrido por todos los grupos etáreos y niveles educativos)

En esta dirección, Salvia (2003) contempla, entre los rasgos más sintomáticos de la década, la reducción del empleo pleno<sup>63</sup> en más de 17 puntos porcentuales entre 1999 y el 2002 (que pasó del 47% al 30%), creciendo en contrapartida el trabajo indigente<sup>64</sup> (del 13 al 17%), el desempleo intermitente (del 5 al 13%) y la desocupación estructural<sup>65</sup> (del 0,5% al 5,1%). El sector privado formal fue el más afectado por esta forma de desempleo.

En términos generales, observa Salvia, se puede verificar que los problemas de empleo y la baja calidad de los mismos se encuentran altamente correlacionados con la segmentación de la estructura social del trabajo, tendiendo a concentrarse los trabajos de mayor calidad en el sector formal (a pesar de su disminución durante la última década). La precariedad e inestabilidad laboral estuvo fuertemente asociada por otra parte al sector informal. De todas formas, argumenta, sorprenden los índices de precariedad presentes en los ocupados del sector formal: 3 de cada 10 profesionales, y 4 de cada 10 asalariados no tenían contratos estables y -o ingresos por debajo del mínimo de mercado.

Ahora bien, y centrándonos aún más en el sector de actividad económica cuyo desempeño afectó la emergencia de importantes niveles de desempleo, y del cual surgieron una gran parte de las experiencias de autogestión laboral a partir de los años 90, veremos particularizadamente cómo resultó la evolución de la industria en estos años. Para Schorr (2004), el desenvolvimiento de este sector de actividad económica en la década citada puede subdividirse en dos períodos, siendo el año 1998 un punto de inflexión entre los mismos. En este sentido, el proceso de desindustrialización que se distingue en la primera etapa (en relación con la gravitación en el PBI de este sector), se acentuó entre los años 1998 y 2001.

En efecto, en el primer período se fue consolidando una estructura manufacturera

---

63. Ocupados autónomos con capital intensivo o en relación de dependencia con trabajo estable de tipo registrado, y con aportes a la seguridad social que no desean trabajar más horas, ni buscan otro empleo, y con ingresos totales superiores a la canasta familiar de indigencia.

64. Ocupados autónomos sin capital intensivo o en relación de dependencia con ingresos laborales totales inferiores a la canasta familiar de indigencia en su mayoría inestables, irregulares y sin beneficios sociales.

65. Desempleados que buscan trabajo hace más de 6 meses.

asociada a la explotación de ventajas comparativas naturales, y/o institucionales de privilegio (como la que se relaciona con la industria automotriz). En este mercado, un número pequeño de grandes empresas controlaba una porción considerable de la producción. Por otra parte, las ramas de mayor crecimiento económico e importancia relativa en la generación del producto se caracterizaban por tener un escaso dinamismo en materia de generación de cadenas de valor agregado, y de puestos de trabajo. Al mismo tiempo, el régimen de Convertibilidad de la moneda se constituyó en uno de los principales factores que alentaron el proceso de desindustrialización. Esta medida política provocó profundos cambios en las numerosas firmas industriales de menor tamaño, promoviendo procesos de reestructuración productiva y, en un significativo número de empresas, el cierre de sus puertas o bien el desplazamiento de actividades industriales hacia tareas de comercialización y/o distribución de bienes. El sector de las Pequeñas y Medianas Empresas – PyMES-, resultó de los más afectados por la política económica en curso.

Como observa Nochteff (1998), la economía local siguió siendo muy cerrada, a pesar del proceso de liberalización institucional de aquellos años. Ello se advierte en la orientación empresarial que adoptaron las firmas más importantes del país. Los conglomerados que formaban el centro de la elite económica se desplazaron hacia mercados mono u oligopólicos de bienes no transables, apartándose cada vez más del comportamiento de los conglomerados de economías dinámicas. A mediados de los años 90, casi el 40% de las utilidades de estas empresas se obtuvo de los servicios públicos privatizados no transables, mientras que otro 45% provino de actividades oligopólicas de explotación de recursos no renovables (gas, petróleo), y solo un 13% derivó de actividades industriales, mostrando estas orientaciones una estructura sectorial de rentabilidades típicas de una economía cerrada que tiende al estancamiento.

En cuanto a las PyMES, el proceso de liberalización económica las afectó de dos maneras: en variados casos, el impacto que alteró sus niveles de producción fue directo, no pudiendo hacer frente las mismas a la creciente competencia de productos provenientes del exterior (ello se observó tanto en los sectores textiles, como de calzado, maquinaria, equipos). Mientras que en otros casos, los efectos de la apertura fueron indirectos y estuvieron asociados a la política de las grandes firmas privatizadas de sustituir insumos y/o bienes finales elaborados localmente por productos importados, afectando la demanda hacia los proveedores locales. (Schorr, 2004)

En suma, la reestructuración industrial que tuvo lugar en la última década en el país condujo a que este se convirtiera en uno de los sectores de actividad que expulsaron mano de obra en mayores proporciones, al mismo tiempo que los trabajadores en actividad sufrieron un considerable deterioro de sus ingresos (Schorr, 2004)

Esto acentuó en consecuencia el doble proceso de transferencia de ingresos desde

el trabajo hacia el capital, y, dentro de éste, desde las empresas de menor tamaño hacia las más grandes. Aspecto notado en la estructura económica nacional desde la última dictadura militar.

Un cambio en las tendencias del empleo comenzó a registrarse con la salida de la política cambiaria de la convertibilidad, en lo que refiere a los efectos que ciertos cambios macroeconómicos tuvieron sobre la evolución de la actividad económica y en consecuencia, en el mercado de trabajo. Entre los años 2002 y 2004, Beccaria, Esquivel y Mauricio (2005), registraron una inversión de varias tendencias recesivas del producto bruto interno que ya se venían desencadenando desde el año 1998, y que condujeron a una regresión de los ascendentes niveles de desempleo y subempleo que se observaron durante el 2001 y gran parte del 2002.

El gobierno logró estabilizar las variables financieras y comenzó a consolidarse una estructura de precios relativos, que favoreció la producción de bienes y servicios exportables. De este modo mejoró la competitividad de algunos sectores de la economía, y se regeneró un proceso de acceso a productos importados que promovió la producción industrial (siendo las ramas de textiles y confecciones, metalmecánica y productores de bienes de construcción, de las más favorecidas en este nuevo escenario comercial)

Durante el año 2003, fue la mejora del consumo privado la que promovió un comportamiento positivo del comercio y otros servicios, como el afianzamiento de las manufacturas, liderando los sectores comentados el crecimiento industrial registrado en el año siguiente. No obstante, argumentan los autores, el dinamismo industrial observado a lo largo de este corto período, no llegaron a alcanzarse los niveles productivos que hubiera adquirido hacia el año 1998.

Como ya se destacara, el deterioro de la ocupación y su calidad había sido sumamente significativo durante los años de recesión económica, siendo la industria y la construcción los dos sectores que habían experimentado un deterioro particularmente pronunciado de estos indicadores. Ahora bien, será la intensidad neta de la generación de puestos de trabajo, asociada al incremento de los niveles de actividad económica lo que constituirá, aducen Beccaria et.al. (2005), el rasgo más destacable del período bajo análisis. Si bien este incremento resultó sectorialmente generalizado, fueron la industria y la construcción los que explicaron la mayor parte del aumento total de la ocupación. Es importante destacar, al mismo tiempo, que el aumento de los niveles de ocupación, y paulatino descenso de la desocupación (sobre lo cual han incidido en algunos puntos porcentuales el Plan Jefes y Jefas de Hogar Desempleados implementado a partir del año 2002<sup>66</sup>), registraba una

---

66. Programa social de transferencia de ingresos hacia sectores nacionales pobres y desempleados. Funciona a través de la traslación desde el Estado de un ingreso de \$150 destinado a los jefes/as de hogar, que debían realizar a cambio una contraprestación laboral ( en organizaciones de la sociedad civil u organismos públicos), o de calificación. En sus comienzos, el programa contaba con 1.900.000 beneficiarios aproximadamente.



tendencia similar a la acontecida durante la última década. Esto es, que el incremento de la ocupación total estuvo en esta última etapa acompañado también de un ascenso en los puestos de trabajo no registrados.

En efecto, afirman Salvia, Fraguglia, Metilka (2006), la recuperación económica post convertibilidad muestra sin embargo la persistencia de un mercado de trabajo segmentado en cuanto a sus rasgos estructurales y modos de funcionamiento. Un análisis de la Encuesta Permanente de Hogares – EPH- entre el tercer trimestre del 2003 e igual período del 2005, permite destacar que menos del 33% del empleo en el sector privado es un empleo de calidad y que el desempleo estructural se ubicaba por encima del friccional, reflejando la persistencia de importantes proporciones de la población activa con problemas estructurales de desempleo. Por otro lado, fueron los ocupados precarios o con remuneraciones de indigencia los menos beneficiados con el crecimiento económico del 9% del PBI.

Las cifras de la desocupación aportadas por el INDEC continuaron su descenso en los últimos trimestres. En el primero del 2006 resultó del 11,4 %, mientras que en el segundo y tercero este porcentaje descendió al 10, 4% y 10, 2% respectivamente. La subocupación mostró igualmente un descenso porcentual del 13 al 11,1% comparando el tercer trimestre 2005, y 2006, si bien las cifras calculadas para el primer trimestre del 2006 reflejan todavía una importante persistencia del trabajo precario que afecta al 44,3% de la población asalariada<sup>67</sup>.

La sumatoria de esta información permite concluir que una parte importante de la población enfrenta todavía limitaciones estructurales importantes para participar de manera plena de los beneficios de la recuperación económica.

### 3.2.2. Las respuestas de los trabajadores organizados

En los textos que han analizado tanto aspectos de la organización sindical como del surgimiento de diversos conflictos que protagonizaron las bases obreras durante los años 90, se reconoce la profunda incidencia que tuvo sobre los mismos la implementación de las reformas económicas y laborales por sus consecuencias sobre la inserción ocupacional. Pero además, porque estas reformas fueron desarrolladas por un gobierno de orientación peronista. Como bien destaca Torre (1998), la aplicación de las Reformas fue facilitada por dos componentes principales: el primero, corresponde

---

67. Si bien la magnitud del porcentaje, se notó un descenso de estos niveles en comparación con igual trimestre del año anterior, que ascendía al 47,5%. (Fuente: Diario Clarín del 14/06/2006, según información registrada por el INDEC).

Declaraciones recientes del Ministro de Trabajo Tomada, aludieron a que en el último registro de la Encuesta Permanente de Hogares, se notó un crecimiento menor de los nuevos puestos de trabajo en negro (8%), contra los nuevos puestos de trabajo creados en blanco (33%). (Fuente: Diario Clarín, 24-11-06)

a los sucesos desencadenados en la economía argentina con la crisis hiperinflacionaria de 1989, mientras que el segundo componente fundamental estuvo dado por la relación de C.Menem con el movimiento peronista y la coalición de gobierno. En este sentido, si bien el rumbo político y económico adoptado por aquel presidente provocó tensiones al interior del movimiento, no tuvieron los disidentes políticos suficientes alternativas para expresar su disconformidad, mostrándose la mayoría de los peronistas contrarios a generar opciones a la orientación de la política, temerosos de poner en peligro su acceso a recursos públicos.

El contexto político y económico condujo en esta forma a una sucesión de eventos que promovieron realineamientos políticos de los sindicatos y las entidades más amplias que los agrupaban, como así también a la emergencia de nuevos nucleamientos de trabajadores tendientes a reubicarse en este nuevo escenario. Esto fue acompañado por el surgimiento más o menos pronunciado según los años de diversos conflictos laborales, que fueron desarrollando progresivamente métodos de confrontación antiguos o novedosos (como fue el establecimiento de la Carpa Blanca de los docentes en la Plaza de Mayo), y en los cuales también adoptó cierta significancia el conflicto a nivel de la empresa.

Varios de estos conflictos contaron con la vinculación dinámica entre dirigencia gremial y los propios trabajadores involucrados en estos procesos, mientras que otros, en cambio, se sucedieron sin un activo protagonismo y respaldo de los primeros sobre los segundos. Ciertamente resulta que las condiciones del mercado de trabajo pudieron haber constituido un importante sedimento para que las demandas de los colectivos de trabajo fueran progresivas, siendo esperable una escalada ascendente en toda la década del nivel de conflictividad laboral. Sin embargo, aquellas condiciones actuaron por el contrario como elementos inhibidores de esta potencial progresión, en un escenario de creciente desempleo, precariedad laboral, y extensión de contratos de trabajo atípicos. A estas condiciones, se sumó la actitud de varios gremios renuentes a enfrentar al gobierno de C. Menem y las políticas por éste implementadas, los cuales buscaron preservar su sobrevivencia en este contexto. De todos modos, y como bien lo muestran algunos trabajos de investigación, en este período se observó la presencia de actividades reivindicativas y defensivas de los derechos y el bienestar vinculados al trabajo.

Comencemos por desarrollar algunos de estos enunciados. En lo que refiere a las divisiones producidas en el seno de las organizaciones sindicales durante el primer gobierno menemista, es posible identificar la consolidación de distintos nucleamientos que emergieron de posiciones diferentes que adoptó el movimiento obrero frente a las medidas políticas propiciadas en estos años. Estos nucleamientos se distinguieron según si asumieron una posición de subordinación, adaptación o resistencia al modelo neoliberal en curso.

El principal agrupamiento de trabajadores identificado con la CGT no asistió a este proceso sin embargo homogéneo y monolítico en sus orientaciones políticas y gremiales. Por el contrario, en un comienzo sufrió una escisión entre una CGT oficialista (CGT San Martín), otra opositora (CGT Azopardo), y un grupo de sindicatos independientes que sin embargo se reunificó a principios del año 92, pero ya sin la participación de los sindicatos militantes que formaron luego la CTA (Central de Trabajadores Argentinos)

Este último agrupamiento reunió principalmente a los gremios de ATE y CTERA (trabajadores ellos del sector público), que asoció a sectores significativamente afectados por las reformas públicas implementados en estos años, y que buscó consolidar un modelo sindical autónomo en relación con el Estado y los partidos políticos. Agrupamiento al que se sumaron otros sindicatos, como la seccional de la UOM de Villa Constitución, y luego de su formación, en el año 1994, los gremios agrupados en el MTA (Movimiento de Trabajadores Argentinos<sup>68</sup>) en el desarrollo de varias manifestaciones, y que contribuyeron a generar acciones de resistencia al modelo de acumulación vigente (Svampa 1997 y 2005)

Del otro lado del arco gremial, como apunta Murillo (1997), se agruparon los sindicatos que adoptaron en términos generales una estrategia de subordinación frente al gobierno o bien buscaron su supervivencia organizativa. Entre los primeros, se encontraban aquellos gremios que apoyaron las iniciativas del gobierno a cambio de una relación privilegiada entre sus líderes y el poder político, mientras que los segundos, tendieron a orientar sus acciones de negociación con el gobierno oponiendo condicionamientos a las reformas institucionales. Todos ellos, si bien apostaron a estrategias de adaptación a las nuevas reglas del juego político y económico, estaban nucleados en la CGT<sup>69</sup>.

¿Qué ocurrió con las protestas de los trabajadores durante este período? En lo que refiere a los procesos puntuales de conflictividad laboral, Spaltenberg (2000) distingue que en los primeros años de los 90, se asistió a un escenario de importantes cambios en este sentido. Por una parte, se registró una caída en la conflictividad global, que contrastaba con los niveles históricos observados, así como también se notó un predominio de las demandas de tipo defensivas, bastante distanciadas en estos años del tipo de reclamo por la recomposición salarial propio de las décadas antecedentes

Por otra parte, y haciendo una distinción sectorial de los mismos, surge de manifiesto que es el sector privado el que permite explicar la mayor parte de esta caída, observándose la misma en todos los sectores de actividad económica. Un dato distintivo, es que el nivel preponderante donde estos conflictos ocurrieron fue, en términos

---

68. Conformado por sindicatos ligados a la rama del transporte.

69. Como afirma Svampa (2005) citando a Palomino, la CGT obtuvo a cambio de su apoyo al gobierno y las medidas neoliberales aplicadas, la afirmación del monopolio de la representación sindical sostenida en la personería gremial, el control de los fondos de las obras sociales, el mantenimiento de su rol en las negociaciones colectivas, entre otros aspectos.

generales, el de la empresa o planta, registrándose un reforzamiento de esta tendencia a partir del año 93. Momento en el cual, junto al deterioro de las condiciones laborales, éstos pasaron a ser de carácter prioritariamente defensivo, trasladándose a los niveles inferiores de la estructura gremial. En cuanto al sector público, se sostuvieron los niveles de conflictividad acontecidos en los años 80, incrementándose notablemente en las áreas de salud y educación.

Los conflictos protagonizados por los trabajadores frente a la privatización de las empresas públicas, traslucieron la difusión de estrategias gremiales que mostraron variadas diferencias entre seccionales sindicales que ejercieron cierta resistencia a estos eventos, y otras (como la UOM con la empresa SOMISA), que no se opusieron en forma rotunda a esta política del Estado. Sin embargo, la lucha contra las privatizaciones en esta etapa tuvo un carácter fuertemente sectorial y disperso, con escasas articulaciones políticas e intersindicales (Gómez, s/f)

Al promediar la década de los 90, enuncia Gómez, se observó sin embargo un giro en la orientación de los grandes conflictos, que asumieron una nueva significación socioeconómica. Estos ya no fueron la consecuencia de las privatizaciones, o la resistencia a las Reformas, sino que se derivaron de los efectos de éstas últimas sobre la ocupación, lo que ocasionó despidos masivos y el cierre de empresas, entre otras situaciones perniciosas para los trabajadores. Al mismo tiempo, se distingue la regionalización progresiva de las luchas intersindicales a lo largo del territorio nacional, mientras la dirigencia gremial tradicional dejó de ser el referente de la protesta y el descontento laboral. El año 1994 se convirtió para el autor en un momento de inflexión de la protesta obrera: por un lado, porque comenzaron a presentarse en los conflictos las denuncias hacia el modelo económico vigente y, por el otro, porque en la articulación de las demandas agregadas quedaron desplazados los liderazgos sindicales tradicionales para pasar a ocupar un espacio relevante en las nuevas formas de organización sindical, como la CTA, el MTA, y la CCC (Corriente Clasista y Combativa), en detrimento de aquellas otras organizaciones históricas.

Durante la segunda parte de la década básicamente, y hasta los inicios del actual milenio, si bien la CGT recuperó levemente su rol opositor- motorizando 4 paros generales efectivos – se fue haciendo cada vez mas pronunciada su crisis institucional. Por otra parte, los niveles de conflictividad laboral fueron decrecientes en estos años, en relación a las etapas anteriores, habida cuenta del período recesivo y de estancamiento económico que experimentó el país. Entre los conflictos que tuvieron lugar, se seguían distinguiendo los de carácter principalmente defensivos, vinculados a los cierres de plantas y despidos, con algunos momentos de incremento en el sector industrial y la administración pública.

Un estudio sobre conflictividad laboral realizado por el Centro de Estudios Nueva

Mayoría (2004), sostiene a partir de sus registros estadísticos<sup>70</sup>, que el año 2003 continuó mostrando esta tendencia decreciente en este sentido. Traduciendo los niveles más bajos de conflictos de este tipo que lograron estimarse desde 1980, encontrándose además muy por debajo del promedio anual (394 conflictos) de los últimos casi 25 años. Estos conflictos fueron liderados especialmente por el sector público (53%), luego seguidos por el sector servicios, y muy por detrás la industria que hacia este año mostraba un 3% de incidencia en la conflictividad. El alto desempleo tuvo en este sentido una fuerte incidencia en la importante disminución de la conflictividad en el sector privado.

Al año siguiente esta tendencia comenzó a revertirse, aumentando los conflictos laborales para volver a crecer significativamente durante el año 2005, habiéndose triplicado numéricamente en comparación con el año inmediatamente anterior, y siendo el de mayor nivel – según los registros del centro de estudios citado-, de los últimos 15 años. Se notó un sensible aumento de los acontecidos en el sector industrial, pero siendo el sector público el que continuó liderando considerablemente estos ascensos (Centro de Estudios Nueva Mayoría, 2005, 2006)

Un informe sobre la conflictividad laboral entre los meses de Septiembre y Diciembre del 2005 elaborado por el Observatorio del Derecho Social dependiente de la CTA, observaba que la disputa por los niveles salariales fue la principal causa que motorizó estos conflictos, particularmente en el sector público que resultó poco beneficiado con el incremento salarial otorgado en este año<sup>71</sup>.

### **3.3 Alcances, niveles, fases y modalidades del proceso de descolectivización en el tejido social.**

En los apartados anteriores apuntamos sobre los efectos objetivos y político organizacionales en la estructura social que tuvo el proceso de descolectivización ocurrido en los últimos lustros en nuestro país, cuyos efectos se recrudecieron especialmente a partir de los años 90. En términos objetivos, situamos los principales cambios ocurridos en el mercado de trabajo como efecto de las reformas estructurales implementadas por el gobierno menemista. El ascenso en los niveles de desempleo, estructural e intermitente, el

---

70. Estudio que tiene un alcance nacional y surge del análisis cuantificado de los conflictos y medidas de fuerza protagonizados por las organizaciones sindicales, extraídos de los principales medios gráficos de difusión periodística de circulación nacional y provincial.

71. En este sector, los principales conflictos se registraron entre los docentes universitarios, judiciales bonaerenses y trabajadores del Hospital Garrahan. Mientras que en el sector privado, se registraron conflictos especialmente en los petroleros del sur del país, camioneros, pilotos y técnicos de Aerolíneas Argentinas, entre otros. En cuanto a la industria manufacturera, se habría constatado en estos meses despidos en la industria automotriz y reclamos de aumentos salariales, al igual que entre los químicos, y la industria cárnica – a lo cual se sumó la toma del frigorífico CEPA ante el cierre del establecimiento-, así como se sumaron otros conflictos en industrias como PARMALAT, PLAVINIL, etc. (Observatorio del Derecho Social, 2005)

aumento del subempleo, el trabajo precario, la persistencia de la informalidad, son factores que atentaron contra las inscripciones colectivas de trabajadores con largas trayectorias laborales, como de aquellos que comenzaron a conformarlas.

Son trabajadores que pudieron haber estado desempeñándose en ocupaciones ligadas a un empleo formal y de calidad, con acceso a las prestaciones de la seguridad social. Pero también, esto incluye aquellos jóvenes y mujeres que debieron ingresar al mercado de trabajo para obtener un ingreso suplementario en los hogares, y comenzar, o retomar, su vida económica activa.

Los años 80 no fueron proclives al empleo formal masivo. La informalidad se instaló como un problema social, y el desempleo comenzaba su escalada ascendente hacia finales de la década.

De todas formas, la profundización de aquellas tendencias en la década siguiente, y la presente, resultan indiscutibles, generándose un escenario que atravesó las expectativas y las certezas laborales presentes y futuras de toda la clase trabajadora, hubiera sido o no afectada directamente por los perjuicios de la integración laboral precaria, o bien su desintegración. La incertidumbre y el temor de afrontar los riesgos de esta clase de descolectivización, se ciñó sobre una amplia porción de la sociedad argentina, constituyéndose al mismo tiempo en un factor de amedrentamiento para la generación de acciones colectivas en torno al trabajo en similares proporciones que las efectivizadas en otros períodos históricos, particularmente en el sector privado de la economía.

Ello ocurrió en el contexto de un importante proceso de descolectivización que produjo cambios en la subjetividad política. Como apunta Svampa (2005) la subjetividad política entraña otras aristas del fenómeno de la descolectivización. Los individuos tuvieron que afrontar un conjunto de riesgos laborales sumidos en una profunda desorientación política, al haberse subordinado la mayor parte de los sindicatos a las orientaciones políticas del gobierno menemista. Muchos de estos trabajadores fueron prácticamente abandonados por sus sindicatos para afrontar los cambios que las Reformas neoliberales ocasionaron en el mercado laboral, como sucedió con los trabajadores de YPF.

El testimonio de un militante de una de las organizaciones de empresas recuperadas, y de la clase trabajadora, resulta ilustrativo al respecto:

*“La clase trabajadora ha sufrido no solo el genocidio físico de los 70, sino el genocidio político-cultural de los 90. En los 70, los mataron porque eran clasistas, y en los 90, habían dejado de ser solidarios entre los compañeros. Hay que volver a rearmar ese tejido, la acción solidaria, porque hay un problema grave de identidad en la clase trabajadora” (Entrevista realizada por la autora a Federico, integrante del MNER, Abril 2006, Buenos Aires)*

La desorientación de los trabajadores respecto a la posición contraria a la representación de sus intereses adoptada por parte de las organizaciones sindicales nacionales, en combinación con los riesgos que la experimentación individual de la crisis profesional bosquejaba, se constituyeron en situaciones que alentaron los problemas de solidaridad Inter. e intracategorial en la clase trabajadora. Resulta cierto de cualquier modo, que se gestaron procesos y organizaciones laborales de resistencia al modelo. Pero en términos generales, ambos tipos de descolectivización, la objetiva y de la subjetividad política, le aportaron una dinámica propia a las transformaciones de la estructura social nacional.

Este proceso de descolectivización puede ser caracterizado de este modo en términos de fases, de intensidad, modalidad y alcances.

Svampa (2004) sitúa una serie de fases y momentos en los cuales se refuerza el proceso de descolectivización objetiva. En una primera etapa, observa el proceso de informalización progresiva de la fuerza de trabajo asalariada que arrancó en el año 1976, producto del fenómeno desindustrializador que se advertía en el país, dando lugar a un primer proceso descolectivizador sobre la clase trabajadora. Proceso que continuó a propósito de la acentuación de la crisis en el sector industrial acontecido en los primeros años menemistas, afectando especialmente a los trabajadores del cordón industrial del Conurbano Bonaerense y empleados del sector público. Una tercera fase descolectivizadora tuvo origen en la crisis del Tequila en el año 95, inaugurando un nuevo momento de crisis económica y de desempleo. Este proceso fue desigual según las regiones y las provincias.

A estas fases, nosotros podemos agregar una cuarta, desatada con la irrupción de la crisis sistémica de finales del 2001<sup>72</sup>, ascendiendo las cifras de desempleo, la informalidad laboral y la precariedad, como consecuencia de la profundización de la crisis económica en aquel período. Esta última tendencia comenzó a revertirse un tiempo después, con la recuperación del mercado interno, las exportaciones agropecuarias y el aumento del PBI. Sin embargo, y como apuntamos anteriormente, aunque los valores del desempleo comenzaron a descender notablemente, persisten todavía significativos problemas en cuanto a la calidad de la inserción ocupacional de la población activa, dejando traslucir una importante heterogeneidad y segmentación que perdura en el mercado de trabajo.

Con el establecimiento de estos momentos, no debemos soslayar la apreciación de que las variables laborales que promovieron el proceso de descolectivización persistieron durante toda la década pasada, y aún en la presente, en valores que condujeron a generar

---

72. El carácter sistémico de esta crisis inédita en la historia social local, refiere a la combinación y articulación de un proceso de crisis en el ámbito político (crisis de las instituciones políticas y de su legitimidad), económico (se desestabilizó el sistema financiero ocasionando significativos problemas en el sistema productivo y de precios), social (incremento de los problemas de empleo y de pobreza, multiplicación de las protestas y el descontento social).

significativos problemas de inserción ocupacional de la población y una fuerte dinámica de precarización. Ello trasluce una crisis estructural colectiva de trabajo, que muestra un importante retroceso con referencia a las conquistas y los derechos laborales obtenidos por los trabajadores, sus dirigentes, y líderes políticos con la consolidación del Estado benefactor en su versión local.

En cuanto a la intensidad y modalidad del proceso descolectivizador, notamos situaciones de desintegración del mercado de trabajo que pueden ser de larga duración o de carácter intermitente, como lo muestran las situaciones de desempleo. En estos casos, los individuos se encuentran imposibilitados del acceso a bienes materiales, sociales y culturales ligados a la inserción ocupacional estable, formal, e incluso informal y precaria.

De otra parte, se distinguen los trabajadores que desarrollan una ocupación informal. Estos no se encuentran excluidos del mercado de trabajo, pero sí de las condiciones de un empleo de calidad. La inclusión laboral puede ser de carácter autónomo, y/ o en instancias de trabajo colectiva, como son los asalariados de los establecimientos informales. Estos trabajadores desarrollan una actividad laboral intensiva, de baja productividad, vulnerable, y perciben ingresos que mayormente no alcanzan para acceder a los bienes materiales y de servicios que componen la canasta básica, no aportando en general al sistema de seguridad social.

Los trabajadores precarios se inscriben en relaciones de trabajo que pueden ser incluso desarrolladas en empresas o unidades productivas del sector dinámico de la economía, pero no reciben los aportes al sistema de seguridad social. Son trabajadores reconocidos por sus condiciones contractuales como trabajadores en negro. Trabajo precario e informal pueden coincidir conforme a la actividad económica efectivizada.

Notamos entonces que los grados de descolectivización resultan diversos según las condiciones de inserción ocupacional de los individuos. Los efectos sobre las condiciones de vida, en términos materiales y subjetivos, no resultan semejantes, según si se trató de un trabajador que no puede desarrollar una ocupación por largos períodos de tiempo u obtiene alguno en forma intermitente, o sí se encuentra desalentado para buscar un empleo que considera no puede obtener. Tampoco resultan iguales los efectos si la inserción laboral es informal o precaria. Las relaciones de los sujetos con el mercado de trabajo fueron durante los últimos 15 años heterogéneas, e implicaron circunstancias de exclusión e inserción precaria y vulnerable.

Sin embargo, una tendencia común atraviesa las trayectorias profesionales y vitales cuya inscripción social y laboral se suscribe a las situaciones comentadas: son personas que no acceden a las condiciones colectivas de trabajo que han caracterizado a la sociedad salarial<sup>73</sup>. Su relación con las protecciones colectivas es inexistente o sumamente frágil,

---

73. *“Una sociedad salarial no es solamente una sociedad en la cual la mayoría de la población activa es asalariada. Se trata sobre todo de una sociedad en la que la inmensa mayoría de la población accede a la ciudadanía*



no pudiendo actuar en un marco de certezas que caracterizan a aquel sistema protectorio de las condiciones de vida, y que permite lidiar con la incertidumbre y los riesgos vitales.

Con los alcances de la descolectivización no estamos aludiendo solamente al tipo de inscripción laboral que detentan los individuos en el mercado de trabajo sino además, a los procesos de descalificación profesional. Castel (2004) advierte sobre este fenómeno, al observar que conjuntamente al desempleo masivo, se asiste a una descalificación igualmente amplia que afecta especialmente a los sectores populares, por la devaluación de oficios, credenciales, capacidades. Proceso que en la Argentina no atentó solamente contra los sectores populares, sino también durante los años 90 afectó a los sectores medios en descenso.

Por último, la descolectivización contiene una connotación de subjetividad política a la que aludimos precedentemente. La pertenencia del trabajador a colectivos gremiales puede entrañar de todas formas una profunda escisión entre los líderes y sus bases de sustentación. En este sentido, es posible que se establezca un abismo entre los intereses de unos y otros que conduzca, como ocurrió en los años 90, a un desmembramiento y/o desprotección política de carácter colectivo de los trabajadores.

Se suma a esta condición otro problema fundamental, y es que los trabajadores desocupados, informales y precarios que se encuentran expulsados o no integrados plenamente en situaciones colectivas protectoras, enfrentan carencias significativas por la desprotección de las organizaciones clásicas de representación de intereses, como los sindicatos.

En este escenario de descolectivización social, considerando sus diversas fases, intensidades, modalidades y alcances, surgieron las organizaciones autogestionarias laborales que nosotros caracterizamos con los términos “desde arriba” y “desde abajo”. Las primeras, mediatizadas por un rol activo del Estado en su constitución. Las segundas, fueron principalmente el emergente de conflictos basistas por recomponer y reconstruir relaciones de trabajo de una interdependencia distinta a la de las empresas capitalistas anteriores, y que contaron en términos generales con la asistencia de organizaciones de trabajadores y sociales para su constitución<sup>74</sup>.

En esta dirección, enfatizaremos que la autogestión laboral en el período analizado resulta un proceso que se diferencia de otras experiencias acontecidas precedentemente en el país, o en otros contextos históricos y geográficos, por ser situaciones de recolectivización laboral en un profundo contexto de descolectivización social.

Este proceso de recolectivización puede ser descrito y observado a través de distintos

---

*social en primer lugar a partir de la consolidación del estatuto del trabajo” (Castel, 2004, Pág. 42, Ob.Cit)*

74. Con esta distinción, no negamos la existencia adicionalmente de programas y-o instituciones públicas que participaron en la génesis o consolidación de estas experiencias autogestionarias, si bien su carácter no fue central, como si lo fuera en las organizaciones autogestionarias constituidas “desde arriba”.

niveles y modalidades que nosotros consideraremos para analizar cada uno de los casos que componen la presente investigación. Entre las modalidades y niveles que adquiere este proceso, con sus matices y diferencias entre las experiencias de autogestión, trataremos sobre la importancia que adquirió para los trabajadores de estas empresas gestionadas por ellos, la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo, la reconstrucción de una cultura laboral, la creación de relaciones de sociabilidad e interdependencia de nuevo tipo, la reconfirmación de una identidad de clase, y la posibilidad de entretejer solidaridades laborales con organizaciones de representación de intereses sectoriales, y con otras organizaciones, sociales, partidarias y comunitarias.

Sobre estas dimensiones de análisis avanzaremos enunciativamente en los próximos capítulos.

## **CAPÍTULO 4: Sobre procesos de recolectivización del trabajo y oportunidades políticas para la acción**

Podemos comenzar este capítulo reiterando la preocupación enunciada por Castel en uno de los textos ya citados: ¿Cómo afrontar el reverso de la descolectivización laboral, que presupone un proceso de reindividualización que compulsivamente obliga a las personas a lidiar con los riesgos y la incertidumbre de sus inscripciones ocupacionales, y a trazar autónomamente sus trayectorias profesionales? El autor responde a ello con una breve enunciación: recolectivizando procesos de individualización desregulada.

Uno de los fenómenos salientes del proceso de descolectivización local fue la emergencia, promediando los años 90, de organizaciones de trabajadores desocupados que consolidaron prácticas reivindicativas en torno al trabajo fundamentalmente, de fuerte anclaje territorial y comunitario. Estas organizaciones estuvieron formadas por trabajadores excluidos de los derechos sociales y laborales ligados al trabajo, que buscaron recrear mecanismos de recolectivización y de politización emplazados básicamente en el tejido comunitario.

En este contexto de descolectivización, situamos la emergencia de las experiencias de autogestión en torno al trabajo que el modelo neoliberal contribuyó a moldear desde los primeros suspiros de los años 90. De este modo, como resultado de los factores que alentaron la progresión del proceso descolectivizador en los sectores obreros y populares, una porción aunque pequeña de la clase trabajadora, desprovista en términos generales de recursos cognitivos, experimentales, ideológicos y de un horizonte emancipatorio de clase – como puede rastrearse en otros procesos históricos internacionales y en mucha menor medida nacionales- optó por encausar la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo.

De esta manera, los riesgos que promueven la desintegración laboral, fueron afrontados mediante respuestas colectivas de autoorganización del trabajo.

Mas aún, los riesgos desintegradores que las situaciones de desempleo contuvieron en esos años, observa Kessler (1997), condujeron usualmente a la difusión y masificación de estrategias de adaptación individual por sobre las de tipo grupales. Como bien nos advierte el autor, la falta de trabajo se erigió para los afectados – que directa o indirectamente se relacionaban con esta problemática-, como un riesgo colectivo pero desocializador. Esta amenaza se cernía sobre la población obligando a cada individuo a reconstruir su posición en el mercado, en una situación de desprotección y desamparo social.

Solamente en los casos de despidos masivos de una misma fuente de trabajo nos sugiere, la situación pudo dar lugar a la concreción de alguna modalidad de acción

colectiva. Aunque no ha resultado ello una tendencia generalizable en los años precedentes – apuntamos nosotros – estos argumentos nos invitan a mostrar situaciones en las cuales esto fue posible, bajo que circunstancias y con cuales características.

En este sentido, las experiencias de autogestión laboral objeto de este análisis constituyen un fenómeno de recolectivización cuyo anclaje primario no se sitúa en el barrio o en el tejido comunitario. No fueron experiencias protagonizadas tampoco por trabajadores informales, o que hubieran vivenciado una situación de desocupación desvinculante<sup>75</sup>. Este proceso nos reenvía por el contrario, al mundo de vida de los trabajadores formales, al análisis de las oportunidades políticas presentes en este fenómeno, y a la apreciación sobre la significación que adquiere la unidad de trabajo – la fábrica, empresa -<sup>76</sup> como espacio de reactualización y recreación de vínculos organizacionales y laborales de nuevo tipo.

En el siguiente apartado caracterizaremos, en términos generales, las condiciones de surgimiento y características del universo de las empresas autogestionarias surgidas “desde arriba” y “desde abajo”, con el fin de contextualizar los casos de este estudio que abordaremos con mayor detalle en las próximas secciones y capítulos de la presente tesis, describiendo en que sentidos consideramos el fenómeno de la recolectivización en torno al trabajo. De este modo, notaremos como uno de los elementos de continuidad con respecto al origen de otras experiencias de autogestión surgidas en períodos antecedentes, la de haberse conformado como respuestas colectivas ante la pérdida de inscripciones laborales. Inclusive en aquellos procesos genéticos, los trabajadores se articularon con organizaciones gremiales, políticas y el Estado.

Pero el rasgo novedoso que denota este fenómeno de autogestión ocurrido durante la última década y la presente, es su importante relación causal con el proceso de descolectivización laboral y social, y la conformación de nuevos nucleamientos organizativos, políticos y sociales que tuvieron un rol destacable en convertir una necesidad social en demanda pública. Y en esta dirección, la dinámica recolectivizadora que analizaremos le concede a este proceso una serie de rasgos distintivos.

---

75. Allegrone (2003), nos presenta una situación distinta en este sentido, argumentando sobre el caso de una empresa metalúrgica recuperada a finales del 2002 (ISACO) por trabajadores que habían sido despedidos dos años antes, sin haber percibido indemnizaciones y deudas salariales contraídas por los empleadores. Ante la quiebra de la empresa, un grupo de 20 trabajadores que continuaba vinculado entre sí por habitar una misma zona residencial, decidió ocupar la planta, junto a otros trabajadores que estaban en igual situación, y decidieron sumarse al proyecto conjunto. Con el apoyo de asambleas barriales y vecinos lograron reiniciar el proceso productivo el año siguiente. La posibilidad de intercambios frecuentes y cotidianos entre los trabajadores durante los años en los cuales habían permanecido fuera de la fábrica, compartiendo sus observaciones sobre la situación de la planta y sus condiciones materiales, consistió en un elemento dinámico para poder congeniar la acción colectiva.

76. Nosotros utilizamos a lo largo de la tesis las nociones de fábrica y empresa en forma indistinta, sin aludir a las diferencias ideológicas que puedan contener ambos términos. Inclusive, los propios actores refieren muchas veces a estas nociones sin acentuar distinciones entre las mismas. Como veremos posteriormente, las dos organizaciones autodenominadas movimientos utilizan en un caso el término empresa para identificarse, y en el otro, el término fábrica.

#### **4.1. El proceso de autogestión laboral en los años 90 y principios del milenio.**

Como habíamos apuntado anteriormente, conjuntamente a la consolidación del proceso de descolectivización analizado, se observó un incremento de las asociaciones autogestionarias de trabajo conformadas como cooperativas de trabajadores que surgieron a lo largo de la última década, y en los albores del nuevo milenio.

Con el fin de aportar una mirada más completa sobre lo sucedido en todo el período, Slutzky, Di Loreto y Rofman, (2003), permiten diferenciar tres etapas en los años 90 y principios del nuevo siglo que enmarcan el incremento de estas asociaciones cooperativas de trabajo en el país. La primera, se circunscribe entre los años 1990-1993 de la mano, por un lado, de la privatización de empresas públicas y la drástica reducción de empleo previo a este traspaso. Esta situación originó un número importante de estas asociaciones que se hicieron cargo en forma autogestionada de una parte marginal de las actividades de la empresa pública. Un ejemplo frecuente es el de los emprendimientos productivos generados a partir de la privatización de YPF, como ilustraremos en uno de los casos a analizar. Por el otro lado, un importante número de cooperativas en esta etapa resultó el emergente de la tercerización de actividades realizadas por el sector público.

Una segunda oleada estuvo enmarcada en la crisis del Tequila. El cierre de empresas privadas favoreció la emergencia de algunas organizaciones autogestionarias principalmente en el sector industrial. Mientras que una tercera oleada estuvo relacionada con el surgimiento de estas organizaciones, ligadas con la recuperación de empresas quebradas y abandonadas por sus dueños, con la consolidación de nuevos actores sociales que acompañan el fenómeno, y de un apoyo por parte de ciertos sectores políticos e instituciones legislativas que en su crisis de legitimidad pública apoyaron, aunque tímidamente, la emergencia de estas experiencias<sup>77</sup>.

Los casos de esta investigación se inscriben básicamente en la primera y tercera oleada descritas por los autores. Aun así, nosotros consignamos otra modalidad de categorización para dar cuenta de la emergencia de esta clase de cooperativas, señalando

---

77. En adición a estos argumentos, un relevamiento llevado adelante por el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires (2001), sobre un grupo de cooperativas ubicadas en la Provincia de Buenos Aires arribó a una serie de conclusiones. Se advierte que la motivación principal para crear este tipo de asociaciones provenía de la necesidad de obtener una fuente de trabajo estable. Muchas de ellas surgieron acompañadas por intervenciones sindicales, como respuesta al achicamiento y los despidos del sector público, o frente a la quiebra o cierre de empresas privadas; o bien por la intervención de programas gubernamentales. Muy pocas lo hicieron para obtener beneficios impositivos, o bien por convencimiento y conciencia cooperativa. Cabe aclarar, que si bien son pocas las cooperativas que habrían surgido con la motivación de obtener beneficios impositivos, según señala el estudio comentado, es importante destacar que el fraude laboral estuvo presente en la generación de estas asociaciones. En esta dirección, gran parte de las discusiones legislativas estuvieron dirigidas a regular este fenómeno. Pasadore y Temis (2001), señalan que en la zona portuaria marplatense ciertos empresarios, pensando en su propio beneficio, impulsaron la creación de cooperativas de trabajo para realizar tareas que hasta ese momento estaban a cargo del personal en relación de dependencia, quedando exentos de las cargas sociales y del pago de las indemnizaciones, y obteniendo un crédito de impuesto al valor agregado que antes abonaban como salarios.

las experiencias de autogestión “desde arriba” y “desde abajo”. La primera categoría, como apuntamos, refiere a las empresas gestionadas por sus propios trabajadores cuyo nacimiento es el resultado de una activa presencia de programas públicos que buscaron morigerar los efectos de la crisis económica sobre el desempleo, creando como contrapartida trabajo asociativo frágil y precario. Varias de estas organizaciones cooperativas han recibido sin embargo la asistencia de asociaciones sindicales o de otro tipo, que fueron parte de estos procesos.

De otra parte, podemos ubicar a las experiencias surgidas “desde abajo”. En ellas situamos especialmente las empresas autogestionarias que surgieron con una activa motivación de los trabajadores por recrear experiencias colectivas de trabajo en un escenario fuertemente descolectivizador de las relaciones de trabajo, con la asistencia muchas veces activa de organizaciones gremiales y sociales que favorecieron la dinamización de estas experiencias, y que pudieron haber recibido en algunas instancias el apoyo del Estado. Aquí situamos a las empresas recuperadas por sus trabajadores, cuya significación numérica y política se incrementó especialmente a principios de la presente década, aunque su presencia es posible de observar antecedentemente.

#### 4.1.1. La autogestión laboral “desde arriba”

En lo que refiere a las cooperativas de trabajo surgidas con el amparo de programas públicos, Palomino (1994) analiza el desarrollo de medidas de promoción de estas asociaciones desde la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación (MTSS), en el marco de las modalidades generales de promoción del empleo, en el contexto de las Reformas neoliberales y laborales implementadas durante el primer gobierno menemista. El enfoque prevaleciente en este organismo de este tipo de organizaciones se caracterizaba entonces de dos maneras: por un lado, en función de una orientación a la promoción del empleo centrado en la oferta de trabajo, se fomentó la capacitación. Por otro lado, la promoción del empleo estuvo centrada en la reestructuración de la demanda de trabajo intentando moderar los efectos de la reestructuración de las empresas públicas privatizadas o en vías de privatización. Esta intervención se concentró básicamente en asegurar la transferencia de personal de las empresas hacia otras unidades productivas o de servicios.

De este modo, la promoción de esta clase de cooperativas como componente de la política pública llevada adelante por este organismo nacional, constituyó fundamentalmente un mecanismo de compensación tendiente a resolver problemas de empleo, más que una forma de asociación vinculada con el progreso económico de un área de actividad específica.

En el marco de las prestaciones establecidas en la Ley Nacional de Empleo<sup>78</sup>, para la protección de los trabajadores desempleados, se creó la modalidad del sistema de Capitalización del Seguro de Desempleo o Pago Único. Sistema que favorecía el cobro en un solo monto del importe total del valor de las prestaciones correspondientes al Seguro de Desempleo, dirigido a impulsar la iniciativa de aquellos trabajadores que buscaban generar su propio puesto de trabajo en emprendimientos productivos de carácter asociativo, nuevos o preexistentes<sup>79</sup>.

Esta situación programática convivía con una escasa previsión política nacional acerca de cómo vitalizar estas experiencias asociativas:

*“A principios de los '90 no había nada desde el Estado. Se empezó a manejar desde el Estado una suerte de ilusión de que los puestos de trabajo que se iban perdiendo en razón de avance tecnológico, modernización de empresas, etc., se podían reciclar en una suerte de autoempleo asociativo, que era una cooperativa, y una forma de estar en blanco. Nosotros desde el instituto, que era de alguna manera el organismo de fomento, tratamos de regular, de hacer capacitación, de hacer un montón de cosas, pero porque era una especie de alud que se te venía encima, y no tenías herramientas jurídicas, ni normativas, ni nada. Con el fenómeno de la CT, tenías una demanda impresionante. Tenías de empresas, de municipios, que se dieron a la tarea de tercerizar servicios, y promovieron las CT. Venían municipios de todo el país y te pedían cooperativas de barrenderos por ejemplo, venían gobernadores. Porque como tenían que cerrar sus cuentas, tenían que echar gente, o bajar los costos, ó tercerizar servicios. Muchos no se lo tercerizaban a empresas, sino a trabajadores, les decían yo te desvinculo, pero te voy a volver a contratar. Entonces se hacían cooperativas para hacer zanjas, pavimentos” (Entrevista realizada por la autora a J.C.Herrera, director del INAC período 1990-1996, Octubre 2003, Buenos Aires <sup>80</sup>)*

En el año 1992 se creó el Instituto Provincial de Acción Cooperativa – IPAC-, en la Provincia de Buenos Aires, dentro de la esfera del Ministerio de Producción para favorecer la emergencia de las asociaciones cooperativas de trabajo. Cifras reflejadas por Roggi (2001), muestran un importante incremento en la inscripción de las mismas en esta década<sup>81</sup>. Este ascenso estuvo ligado a los instrumentos de intervención programática

78. Ley 24.013 decreto 739/92 Res. MTSS N° 223/93, Res Ss. E. N° 08/93

79. Desde su creación, el 1° de Julio de 1993, fueron beneficiadas 44 empresas, involucrando aproximadamente a 2.700 trabajadores (Facultad de Ciencias Sociales –UBA-, Secretaría de Seguridad Social, Secretaría de Empleo y Anses, mimeo, S/F).

80. INAC: Instituto Nacional de Acción Cooperativa.

81. Entre 1992 y 1999 se matricularon en la Provincia de Buenos Aires 2.354 entidades cooperativas, de las cuales 1.489 (63,3%) correspondían al sector trabajo, mostrando un aumento significativo en relación a las 804 cooperativas inscriptas en el período anterior, de las cuales el 30% corresponden al sector trabajo Fuente:

llevados adelante desde este instituto, que favoreció la creación de estas entidades en el marco de los procesos de privatización de las empresas públicas, la tercerización de servicios y labores antes efectivizados desde las propias oficinas públicas, el estímulo de empresas asociativas de jóvenes, el desarrollo de proyectos productivos tendientes al salvataje de empresas en crisis, entre otros.

*“Hubo una intención muy fuerte del gobierno de Duhalde en ese momento de utilizar la herramienta cooperativa para la generación de empleo. (Entrevista realizada por la autora a M. Elgue, ex director del INAES y del IPAC, 2003, Buenos Aires)*

En el mismo período, el programa Manos Bonaerenses<sup>82</sup>, encarado desde un organismo provincial - El Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano - facilitó conjuntamente la creación de cooperativas de trabajo formadas especialmente por mujeres que produjeran artículos para el abastecimiento de organismos provinciales (Roggi, 2001), con magros resultados posteriores en términos de su sostenibilidad en el mercado – sobrevivieron un 20% de cooperativas - una vez que el Estado se retiró como cliente cautivo en la demanda de estos bienes.

En este contexto, surgieron los emprendimientos productivos conformados por los trabajadores cesanteados de las empresas desestatizadas a inicios de la década de los 90, constituyéndose en experiencias de gestión obrera “desde arriba”. Los testimonios de los ex trabajadores ypefianos que conformaron en el año 1992 la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, nos permite conocer un proceso de autogestión del trabajo que fue compulsivo y vivenciado problemáticamente por este colectivo<sup>83</sup>.

#### 4.2.2. La emergencia de la autogestión “desde abajo”

El fenómeno de las empresas y fábricas recuperadas por sus trabajadores que aumentó en términos relativos a partir de la crisis sistémica del 2001, puede inscribirse en el marco de las experiencias autogestionarias surgidas “desde abajo”.

Este universo compuesto por alrededor de 200 empresas concitó la atención y el interés de investigadores sociales, periodistas y funcionarios públicos, que aportaron para la elucidación de esta problemática diversos trabajos y documentos que contienen una orientación expositiva tanto académica, como de difusión mediática y diagnóstica.

---

Roggi, M.C., (2001). Desarrollo Cooperativo y entorno institucional. El caso del cooperativismo de trabajo en la Provincia de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas, mimeo.

82. Este programa fue una replica de Manos del Uruguay, con la diferencia de que en el país vecino, las cooperativas surgieron desde abajo, impulsadas por el sector cooperativo local.

83. En la actualidad el Ministerio de Desarrollo Social desarrolla el programa Manos a la Obra, que crea cooperativas de trabajo como modalidad de inserción socio ocupacional.



La bibliografía que nosotros vamos a reseñar en los próximos párrafos, muestra de esta forma diferencias en cuanto a su aproximación analítica con respecto a aquella producida para plasmar los procesos autogestionarios de los inicios de los años 90.

Por un lado, como ya habíamos destacado en la introducción de esta tesis, sobre la contextualización y aparición de las asociaciones laborales cooperativas durante el lustro anterior, poco o nada se ha hecho referencia en la bibliografía a las organizaciones gremiales obreras, y su papel en este proceso. Si bien se hacen menciones a los vínculos establecidos por los trabajadores cooperativizados con las mismas, no es significativo lo que se ha explorado acerca de la modalidad de esta relación, y sus efectos sobre unos y otros. Resulta cierto que, como hemos apuntado, en la génesis de varias de estas historias, tuvieron un importante protagonismo los programas públicos de fomento al empleo más que la inspiración, y/o intervención sindical para dinamizar u opacar la ocurrencia del fenómeno, intervención sin embargo que, nos consta, estuvo presente en variados casos.

Al mismo tiempo, no se destaca en aquella bibliografía la presencia o inexistencia de situaciones conflictivas entre trabajo, capital y autoridad pública en este proceso. Esto ha sido en cambio un elemento constitutivo de los procesos de autogestión más reciente.

La autogestión laboral es vista en este sentido mayoritariamente por los documentos que se ocupan de observarla en los primeros años de aquella década, desde la perspectiva de organizaciones cooperativas de trabajo, y es así también registrado en las oficinas públicas tendientes a orientar su formación – aunque no siempre su sustentabilidad en el tiempo-. Esta tendencia comenzó sin embargo a ser trastocada en los escritos que se produjeron sobre el fenómeno de autogestión reciente, si bien no todos ellos claudican de esta mirada e interés por los aspectos ligados básicamente a esta forma de organización, con una perspectiva especialmente relacionada al análisis de las cooperativas de trabajo centrada en problemas sobre todo trabajados por la sociología de las organizaciones.

En los textos más actualizados, y por las características de las experiencias de autogestión “desde abajo”, se relevan otras dimensiones e inquietudes de estudio, ocupando un lugar relevante los términos de clase y organización colectiva del trabajo. Textos en los cuales la lectura sobre los conflictos laborales que culminaron con la gestión obrera de las empresas se ubica en un lugar primordial del análisis, entendiendo la relevancia de los mismos en la constitución y consolidación de estas experiencias. Ello resulta consecuencia, en parte, de las propiedades que este proceso fue denotando. Pero también, podemos presumir, de orientar la mirada analítica hacia temas y problemas que se trataron de reflejar, y sobre ello reflexionar, en el contexto de una crisis política y social de características disímiles a otras anteriores que acontecieron en el territorio nacional, quedando enmarcadas estas experiencias de autogestión en un nuevo ciclo de protesta social inaugurado con aquella crisis sistémica.

Entre los textos primarios que surgieron para dar cuenta de estos procesos autogestivos<sup>84</sup>, podemos señalar el coordinado por Fajn Gabriel (2003). Este libro reúne, por una parte, una serie de capítulos organizados a partir de la descripción y análisis de un conjunto de dimensiones que dan cuenta de una caracterización hacia esa fecha bastante completa sobre las prácticas autogestionarias abordadas. El trabajo dispone la lectura de una cantidad de temas relacionados al fenómeno que intenta abarcarlo por distintas aristas. De este modo, presenta un relevamiento de 87 empresas de estas características situadas en distintas zonas del país, utilizando instrumentos de una orientación tanto cualitativa como cuantitativa de investigación social. El texto ofrece una interpretación sobre este proceso en términos de ciclo de protesta (de Tarrow), haciendo hincapié en los actores involucrados en el conflicto, sus estrategias de lucha y la evolución de la misma. Registra de esta manera las relaciones e interacciones que fueron conformando estas empresas con otros actores sociales y los agrupamientos que surgieron para acompañarlas. Por otra parte, presenta argumentos sobre los cambios en la subjetividad que este proceso de confrontación supuso para los trabajadores involucrados en estas situaciones, enfrentados a un escenario de desafiliación que trastocó sus límites de tolerancia social, y condujo al desarrollo de acciones colectivas.

Forma parte de este libro un artículo adicional escrito por Dávolos y Perelman (2003), enfocado en el estudio de tres experiencias de recuperación de fábricas apoyadas activamente por la UOM seccional Quilmes. En sus argumentos relacionan la emergencia de estas organizaciones con las condiciones del mercado de trabajo, y su vinculación con una estructura gremial que estimulaba como política propia la autogestión laboral desde fines de los años 80. Asimismo, este estudio se aboca al análisis de ciertos microprocesos internos que acontecen en las propias fábricas en el nuevo contexto de relaciones laborales desplegadas. Microprocesos que aluden a la manera en que los trabajadores autoorganizados en la fábrica se encuentran involucrados en la toma de decisiones y gestión de las empresas; en cómo se fueron conformando nuevos criterios de justicia relacionados con el valor y la retribución que corresponde a cada uno por su trabajo; así como también, en la importante identificación que permanece en estos colectivos con la condición de obreros y del gremio metalúrgico. En el texto las autoras tematizan por último sobre las expectativas y proyecciones que los distintos trabajadores de estas nuevas experiencias tienen sobre su participación en organizaciones de representación de intereses y la actividad político-gremial.

Otro interesante texto que surgió alrededor de esta problemática es el de Rebón (2004), sobre un estudio que abarca 17 empresas recuperadas en el presente milenio,

---

84. En los próximos párrafos elegimos reseñar e indicar los principales nudos temáticos trabajados en la bibliografía, dado que los análisis incluidos en los mismos así como sus principales hallazgos y conclusiones, serán incorporados oportunamente durante el análisis de los casos de nuestra investigación.

situadas todas ellas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El libro, que presenta los principales resultados de una investigación llevada adelante por el autor y su equipo en el año 2003, se encuentra dividido en tres partes, que buscan elucidar una serie de temas relacionados al proceso, en virtud de datos tanto cuantitativos como cualitativos construidos para este estudio. De esta forma, el escrito analiza en una primera sección el proceso de recuperación de empresas a partir del concepto de fuerza social, observando básicamente las condiciones que favorecieron la emergencia de estas experiencias a través de la conformación de una Alianza Social entre distintos sectores sociales comprometidos con esta causa (como las asambleas barriales, estudiantes universitarios, vecinos, organizaciones políticas, etc.).

En la segunda parte, Rebón presenta un conjunto de argumentos que analizan el nivel de conciencia de clase operante entre los trabajadores de estas empresas, indagando básicamente en cómo los mismos se representan las causas de la desocupación – habida cuenta de que estaban luchando contra ella-; así como las condiciones para la formación, en el nivel de la reflexión, de un campo de pertenencia y solidaridades de clase. Finaliza este libro con la presentación de los Anexos, que contienen algunos lineamientos sobre los distintitos nucleamientos que participan de este proceso.

En un libro que trabaja sobre el fenómeno de las asambleas barriales y las fábricas recuperadas por sus trabajadores, Ana María Fernández y colaboradores (2006) contribuyen a la elucidación de este proceso especialmente desde la profundización de los cambios en la subjetividad que implicó para los trabajadores atravesar situaciones conflictivas inéditas en sus trayectorias laborales, y la puesta en funcionamiento del espacio autogestionario. La autora y su equipo establecen sus argumentos desde una noción de subjetividad “*que engloba las acciones y las practicas, los cuerpos y sus intensidades*” (Pág. 9)<sup>85</sup>, trabajando sobre los desafíos y los cambios producidos en el espacio de trabajo colectivo, describiendo entre otros aspectos la relación de los trabajadores con las organizaciones de fábricas y empresas recuperadas, la extensión de las practicas asamblearias, el establecimiento de regulaciones conjuntas, la reutilización de los espacios de trabajo bajo esta nueva forma de organización laboral.

Un equipo de investigación con sede en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, realizó dos relevamientos cuantitativos sobre una muestra no aleatoria de empresas recuperadas por sus trabajadores en estos años. Sobre el segundo de los mismos, efectuado en el año 2004, que cuenta con datos estadísticos de un grupo de 72 de estas empresas ubicadas en distintas zonas del país, contamos con una reciente publicación. La misma expone una serie de datos distinguiendo el momento de la recuperación de estas empresas, su situación legal, condiciones productivas, asistencia

---

85. Fernández, A.M. (2006). Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas: Tinta Limón ediciones, Buenos Aires.

financiera de organismos públicos, vinculación con agrupaciones que representan intereses de estos colectivos y con otras asociaciones civiles, formas de distribución de los ingresos de las empresas entre los trabajadores, para mencionar algunas de las dimensiones testeadas en el estudio.

De los textos de difusión de medios periodísticos sobre esta temática, destacamos particularmente por su interés y cobertura de las experiencias recientes de recuperación de empresas, el editado por el equipo de Lavaca, denominado “Sin Patrón” (2004). En el mismo, se presenta una guía con los 161 establecimientos relevados – apuntando datos sobre el proceso de recuperación, aspectos productivos y situación legal –. Conjuntamente, se ofrecen historias de 10 experiencias particulares elegidas por los autores, tematizando sobre aspectos del conflicto atravesado por estas unidades productivas.

Se suman a estos trabajos, un significativo número de ponencias y artículos que presentan casos puntuales sobre procesos de recuperación de empresas, o bien plantean un análisis sobre un grupo de estas experiencias. Entre estos, Palomino (2003) argumenta sobre la emergencia de un movimiento social protagonizado por los trabajadores de las empresas recuperadas, con efectos por sobre todo simbólicos en las relaciones de trabajo locales.

¿Cuáles son entonces las principales características de este universo de empresas recuperadas?.

En primer lugar, es importante destacar qué entendemos por este concepto, sobre el cual no resulta simple encontrar una definición precisa, tanto de parte de intelectuales como de los sectores sociales que acompañaron el fenómeno.

Destaquemos el testimonio de uno de los abogados que activamente asistió en el desarrollo de estas experiencias.

*“¿Dónde aparece la empresa recuperada?, aparece primero cuando le dan la continuidad en el juzgado, y después, cuando se consolida jurídicamente con las leyes de expropiación<sup>86</sup>. (Entrevista realizada por la autora a Diego Kravetz, abogado del MNER, Buenos Aires, septiembre 2004, Buenos Aires)*

---

86. Las leyes de expropiación adquirieron en un principio para todos los colectivos laborales el carácter de transitoriedad, habilitando primero por el lapso de 2 años, luego extendido a 5, la posibilidad de explotar los medios productivos por parte de los trabajadores sin perjuicio de ser despojados de los mismos. De este modo, y habiéndose fundamentado estos bienes como de utilidad pública, se les cedió maquinarias, instalaciones, marcas muchas veces, sin obligación de abonar por ello a cambio. Esta condición dejó en estado de latencia la situación de los acreedores de las empresas formales capitalistas, hasta que se resolviera finalmente el futuro de estas empresas. En variados casos, una importante proporción de las acreencias correspondían a bancos públicos, obras sociales sindicales, sistema de seguridad social, y/ o los trabajadores.

En el caso de 13 empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se legisló hacia finales del año 2004, una ley de expropiación definitiva de bienes muebles e inmuebles, debiendo los trabajadores, luego de un tiempo de gracia, abonar en cuotas a largo plazo los bienes inmuebles, habiéndose concedido los bienes muebles sin costo alguno. El Estado local es el responsable de disponer de los recursos monetarios necesarios para que esta ley sea definitivamente reglamentada.

*“Nosotros decimos que fábrica recuperada es la que está recuperada por los trabajadores, todas aquellas donde los trabajadores hayan roto con sus patrones, y los patrones se fueron, los abandonaron, y los trabajadores se hacen cargo de los medios de producción. Es distinta a otras cooperativas creadas artificialmente. No es lo mismo que nos juntemos 10 trabajadores que nos conocemos de un barrio, o ex trabajadores desocupados y armamos una fábrica de zapatos, donde el Estado nos compra las máquinas y nos ponemos a producir. Esta piola también, es un emprendimiento autogestionado, y una forma más de resistencia, pero no es una empresa recuperada” (Entrevista realizada por la autora a Federico, dirigente del MNER y del Hotel Bauen, Abril 2006, Buenos Aires)*

De esta manera, quedan denominadas al amparo de esta categorización de empresas recuperadas, un conjunto de experiencias cuya emergencia fue mediatizada por la presencia de situaciones conflictivas entre trabajo y capital<sup>87</sup>, quedando al resguardo de los primeros, la continuidad laboral del espacio productivo. Espacios productivos conformados por fábricas y empresas capitalistas formales<sup>88</sup>. Este proceso requirió en un porcentaje mayoritario<sup>89</sup>, la intermediación judicial y legislativa que habilitó la posibilidad de sostener estas empresas en el mercado, bajo la gestión y apropiación directa de los medios de producción por parte de los trabajadores<sup>90</sup>.

En Brasil también surgieron a lo largo de los años 90 empresas recuperadas por sus trabajadores, producto de los cambios en el mercado de trabajo local por la implementación de medidas políticas neoliberales. Ghibaudi (s/f), observa la presencia de 140 de esta clase de empresas, cuya visibilidad se remonta a mediados de la década pasada. En el año 1994 surgió la Asociación de Empresas Autogestionadas (ANTEAG), que agrupa a estas fábricas gestionadas por sus trabajadores. Los primeros casos emergieron gracias a la acción directa

---

87. La heterogeneidad de este universo de empresas permite mostrar algunas situaciones, aunque poco significativas, donde el pasaje de la empresa capitalista formal a una ER se produjo sin conflicto explícito entre patrones y empujados. Este fue el caso de la empresa de autopartes San Carlos. La empresa entró en crisis fruto de la debacle en la económica nacional, abandonando los patrones las instalaciones. En esta situación, los dueños cedieron todo a los 13 trabajadores que formaron sin conflictos abiertos la cooperativa de trabajo. (Fuente: Lavaca, 2004)

88. El caso de la empresa IMPA constituye una excepción en este universo, porque se considera la recuperación de la gestión de la empresa por los trabajadores si bien la misma ya funcionaba desde los años 60 como una cooperativa de trabajo. En párrafos posteriores haremos otra referencia al respecto.

89. Sobre un total de 161 empresas recuperadas, El Programa Trabajo Autogestionado dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2004), estima que el 33% se encuentra sujeto a expropiación por ley provincial o municipal, en un 8% de los casos los trabajadores alquilan el espacio de trabajo, en un 5% son propietarios de las fábricas. Sin embargo, sobre un 33% de los casos, no se registran datos sobre este aspecto en este estudio.

90. El segundo relevamiento del programa Facultad Abierta, define a la Empresa Recuperada por sus Trabajadores *“como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas), cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevo a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas”* (Las empresas recuperadas en la Argentina, segundo relevamiento, Programa Facultad Abierta, Pág. 23, 2005)

de miembros de sindicatos relativamente importantes, de reciente tradición contestataria, como era el de los químicos y metalúrgicos de San Pablo. Integrantes del sindicato de los químicos, apoyaron por fuera de la estructura sindical la emergencia de una de las primeras experiencias de estas características, la fábrica de calzados Makerly en el año 1994, y conformaron ANTEAG. Por su notoriedad en el ámbito académico y sindical, fueron contactados hacia finales de los años 90 por el gobierno de Río Grande Do Sul, para ayudar a la conversión de fábricas en crisis, y a la constitución de cooperativas de trabajo. Incluso, consiguieron ampliar su influencia hacia otros sindicatos de orientación similar en el país. La Central Única de Trabajadores (CUT) formó en esta dirección la secretaría de asistencia a la autogestión, que por lo pronto en términos formales apoyó la experiencia de ANTEAG<sup>91</sup>.

Para retomar la experiencia local, apuntamos que la aparición de la empresa autogestionada bajo la forma de cooperativa de trabajo, u otra forma societaria, puede darse a partir de distintas situaciones: 1) En los casos de abandono de la empresa, sin que hubiera situación concursal o de quiebra, los trabajadores pueden permanecer en el establecimiento para el resguardo de bienes y máquinas, solicitando de inmediato una declaración en sede judicial de su voluntad de constituirse en una sociedad cooperativa o de otro tipo para continuar la explotación. Ello a los fines de contrarrestar cualquier denuncia por usurpación y evitar el desalojo. Al mismo tiempo, pueden solicitar la declaración de utilidad pública y sujeto a expropiación, y la adjudicación a título oneroso por compra directa, debiendo efectuar las tratativas pertinentes ante los poderes municipales, provinciales y nacionales por las deudas existentes. 2) En los casos en que la empresa se encuentre en concurso preventivo de acreedores, los trabajadores como acreedores laborales pueden constituir asociaciones laborales, ya que el artículo 43 de la LCQ prevé que en un lapso de 60 días el deudor puede contraer acuerdos con sus acreedores, quienes pueden ser en este caso sus ex trabajadores dependientes. Este fue el caso de la Cooperativa Fra.Tri.Ya., ex frigorífico Yaguané; 3) En los casos de quiebra declarada, y luego de la modificación del art. 190 de la ley de quiebras en el año 2002, quedó abierta una importante posibilidad para la recuperación de empresas. Se consideró entonces la oportunidad de que los trabajadores reunidos en cooperativa, pudieran continuar con la explotación de la empresa. Sin la erogación de las leyes de expropiación por parte de las legislaturas municipales y provinciales, los intentos de recuperación pueden quedar sujetos a la voluntad de los jueces a cargo de los procesos de quiebra. (Raffaghelli, 2004; y Fajn, G coord., 2003).

---

91. Para un análisis mas detallado sobre estas experiencias en Brasil, ver Ghibaudi (s/f). Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogestionadas en Brasil: [www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf).

La cantidad de empresas recuperadas asciende actualmente a unas 200 aproximadamente, según los últimos registros del Programa Trabajo Autogestionado<sup>92</sup>. Los datos sobre la cantidad de trabajadores desempeñándose en las mismas resulta sin embargo variable según las fuentes consultadas y la bibliografía disponible. Los registros del programa público citado, aprecian la existencia de 9.480 trabajadores aproximadamente, mientras que el Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta registra una cifra cercana de 9.000, Fernández (2006) cita 12.000 trabajadores; y Rebón (2006) más de 10.000.

En cuanto a su ubicación geográfica, el informe del Programa Trabajo Autogestionado (2006), concluyó que el 53% de las mismas se encuentran ubicadas en la Provincia de Buenos Aires, un 14% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un 9% en Santa Fe, un 6% en la provincia de Córdoba. Mientras que en menores proporciones se identifican empresas de estas características en otras provincias del país (Chaco, Neuquén, San Juan, La Pampa, Mendoza, La Rioja, Corrientes, Tierra del Fuego)

En relación al tamaño de estos establecimientos según cantidad de trabajadores ocupados en las mismas, el programa citado distinguía casi un 50% de ER ubicadas en el sector de las PyMES, que cuentan con entre 11 y 50 trabajadores; seguido por un 20% entre 51 y 100, un 14% con hasta 10 trabajadores, y un 11% de estas empresas que reúnen entre 100 y 200<sup>93</sup>.

La distribución de este universo según los rubros de actividad, muestra que el 17% corresponde al rubro alimentación, seguido por un 15% de empresas metalúrgicas, un 9% corresponden a la actividad frigorífica, y el resto se subdivide en otros rubros, como salud, textil, construcción, química, gráfica, entre otros.

El perfil de los trabajadores traduce una tendencia fuertemente masculina, siendo el 76% varones. Las edades de los mismos se sitúan mayormente en la franja de los 46 a 55 años – 26%-, luego de 36 a 45 años – 24%-, y de 26 a 35 años – 22%<sup>-94</sup> (Programa Trabajo Autogestionado, 2006)

Un dato interesante que surge del segundo relevamiento efectuado por el Programa Facultad Abierta (2005), sobre las 72 empresas que formaron parte de la muestra que utilizaron para el estudio, distingue que el 14% de las mismas iniciaron su proceso de recuperación antes del 2001, mientras que un 24% lo hizo en el año 2001, y un 22% en el 2002, registrándose el 60% restante de las recuperaciones entre los años 2003 y 2004. Período que muestra un cambio de la política institucional, no siempre muy sustantivo pero sí presente en cuanto a su orientación regulatoria tanto como represiva sobre ciertos eventos sociales, que lo distingue del modelo político y social neoliberal reproducido por la autoridad pública en los años 90.

---

92. Programa dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS). Informe de gestión 2006.

93. FASINPAT cuenta actualmente con 460 trabajadores.

94. Datos formulados a partir de una base muestral de 2.905 de trabajadores de ER.

La progresión de este proceso coincide en este sentido con un escenario en el cual, como caracteriza Svampa (2005), se inauguró un nuevo ciclo de movilización marcado por el regreso de la política a las calles. El año 2002 fue extraordinario por haber mostrado una sociedad profundamente movilizada, al mismo tiempo que el país atravesaba una crisis generalizada. El espacio público había quedado conformado por múltiples actores sociales que comenzaron a realizar sus primeros cruces e intercambios. Las fábricas recuperadas formaron parte de este modo del abanico de acciones colectivas desencadenadas en este período.

La crisis sistémica del 2001, inauguró en este sentido un escenario de oportunidades políticas para que estas experiencias de autogestión “desde abajo” encontraran su espacio de realización<sup>95</sup>. Como argumenta Tarrow (1997), la formación de movimientos sociales y acciones colectivas es el producto de la explotación y creación de oportunidades por parte de la gente. En este sentido, sostiene el autor, es necesario considerar las cambiantes oportunidades junto con elementos estructurales más estables – como la fuerza o debilidad del Estado, las fuerzas represivas que emplea y la situación del sistema partidario -, que condicionan la potencialidad de la acción. Pero además, debemos contemplar que los movimientos sociales crean oportunidades para sí mismos o para otros, difundiendo la acción colectiva a través de redes sociales y estableciendo coaliciones con otros actores sociales.

En esta dirección, cobró centralidad como un elemento de las oportunidades políticas en el proceso que estamos elucidando, la potencialidad que revistió en este fenómeno la posibilidad de contar para los colectivos de trabajo con aliados influyentes (Tarrow, 1999), como fueron las organizaciones de representación de intereses que se constituyeron o acoplaron al proceso, algunos partidos y dirigentes políticos e instituciones públicas, asambleas barriales, organizaciones de desocupados, sectores universitarios, vecinos, la comunidad. Sobre este aspecto nos detendremos con mayor profundidad en próximos apartados, refiriéndonos a ésta como una de las dimensiones centrales del proceso de recolectivización que estamos analizando, y que distingue por otra parte a las experiencias de autogestión “desde arriba”, y “desde abajo”. Las primeras, como expondremos posteriormente, surgieron en un escenario de descolectivización social significativa, como ocurriera con los trabajadores que crearon empresas asociativas fruto de la desestatización de las empresas públicas. Mientras que las segundas, especialmente aquellas surgidas en el presente lustro, contaron con una importante legitimidad social. Como contexto ideológico, primaba socialmente en los casos de los trabajadores públicos cesanteados, la valorización negativa y estigmatizante de un empleado público que

---

95. Para un análisis de la relación entre la crisis del 2001 y la emergencia de las ER, ver también Rebón (2006). Trabajadores: estrategias laborales y personificaciones sociales. El proceso de recuperación de empresas. Tesis de doctorado no publicada, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.



detentaba una posición de privilegio en empresas denunciadas en los discursos neoliberales por su ineficiencia, y que apuntaban a la necesidad de su transformación y privatización.

En cambio, los trabajadores autogestionados recientes, recibieron el apoyo de amplios sectores de la sociedad que valoraban negativamente el asistencialismo público y a los grupos sociales beneficiados con esta modalidad de intervención, estigmatizando por el contrario a los desocupados que recibían planes sociales. El trabajo y los espacios productivos ameritaban en el imaginario de varios grupos sociales, ser defendidos del desguace empresario, notándose de esta manera un cambio de percepción ideológica, visto ello por lo pronto en los sectores medios que asistieron este proceso.

De este modo, los trabajadores de las ER y las organizaciones de representación de intereses que le aportaron fisonomía a este proceso, se conformaron como un Movimiento Social Reivindicativo, según la categorización realizada por Melucci (1984), y que nosotros retomaremos nuevamente en un próximo capítulo. Según esta denominación, las acciones colectivas desplegadas por estos actores no tuvieron como finalidad el trastocamiento de las relaciones sociales y laborales capitalistas, sino al contrario, buscaron cuestionar una manera determinada de distribuir los recursos sociales al interior del sistema político y económico.

En cuanto a las instituciones públicas, y como un componente dentro de las oportunidades políticas observadas alrededor de este proceso, notamos que las mismas acompañaron tímidamente estos eventos, con desiguales compromisos políticos de acuerdo a las distintas geografías, siendo el más proclive en asistir estas experiencias el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al mismo tiempo se generó un programa específico en la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – El Programa Trabajo Autogestionado<sup>96</sup> -, y un área dentro del Instituto Nacional de Economía Social – INAES-, para respaldar a estos trabajadores<sup>97</sup>.

Entre los elementos que estimularon la constitución de las experiencias autogestionarias “desde abajo”, resulta necesario mencionar por otra parte las transformaciones subjetivas que sucedieron a los trabajadores protagonistas de las mismas. En este sentido, apuntaremos luego, resultó fundamental para que estos trabajadores se involucraran y desarrollaran procesos de acción colectiva la creación, y recreación, de

---

96. En el mes de Abril del año 2004, surgió en la órbita del MTESS el Programa Trabajo Autogestionado, destinado a brindar un servicio de asesoramiento y orientación dirigido a colaborar con el funcionamiento de estas experiencias, así como al financiamiento y asistencia técnica para la concreción de una propuesta de trabajo a mediano plazo. De este modo, el programa ha previsto varias líneas de aporte económico no reembolsable. Una de ellas prevé una ayuda económica individual de \$150 por trabajador por un período máximo de 6 meses para quienes tienen ingresos mensuales inferiores a ese monto. Mientras que las otras líneas comprenden la asignación de un equivalente a \$500 por trabajador de cada unidad productiva, con la finalidad de adquirir materias primas, invertir en infraestructura, apoyo a la comercialización. (Fuente: Programa Trabajo Autogestionado, Informe de avance abril-noviembre de 2004, MTESS)

97. Entre las 17 ER de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rebón (2004) observa que el Estado es el segundo actor que tiene más menciones con respecto a los apoyos recibidos por estas experiencias de autogestión.

un conjunto de interpretaciones y significados compartidos que aportaron legitimidad a sus acciones, situando a un actor antagónico, observando derechos laborales y sociales lacerados, y cuestionando el concepto de propiedad privada de los medios de producción. Los trabajadores debieron en este sentido desarrollar nociones y lecturas situacionales que pudieran enmarcar sus acciones cuando se establecieron en las puertas, u ocuparon los establecimientos productivos para evitar su vaciamiento, y/o exigir se les restituyera el trabajo y las deudas laborales contraídas por los empresarios. Y cuando las empresas se encontraron funcionando bajo su gestión, debieron reorganizar significados para justificar sus demandas en referencia a la consolidación política de la autogestión. Ello lo analizaremos a través de la propuesta de la expropiación de los bienes productivos, y de la Estatización Bajo Control Obrero de la fábrica en el capítulo 8.

En suma, la dinámica que adquirieron los procesos de acción colectiva conducentes a la recreación de vínculos colectivos de trabajo distingue a las experiencias de autogestión “desde arriba”, y “desde abajo”. Sin embargo, un aspecto común las reúne en un proceso compartido: su observación como experiencias de recolectivización laboral, en un escenario de significativa descolectivización social.

#### **4.2. Alcances, niveles y modalidades del proceso de recolectivización laboral**

El proceso de recolectivización al cual estamos haciendo referencia, alude a una serie de niveles y de modalidades que lo caracterizan.

En el nivel más básico, el término refiere sustancialmente a la reconstrucción de situaciones colectivas de trabajo. Frente a lo que apreciaban los trabajadores cooperativizados a principios de los años 90, como los que lo hicieron a principios del actual milenio, como un destino ineluctable, o difícilmente eludible, continuar recreando trayectorias colectivas de trabajo se conformó como una alternativa para evitar lidiar individualmente con la incertidumbre y los riesgos que conlleva la pérdida de inscripciones laborales y de clase.

Para los ex trabajadores ypefianos, la visión desocializadora y negativa estaba vinculada al desempleo, y al fracaso de las experiencias laborales de los trabajadores cesanteados por YPF que optaron por destinar el dinero de la indemnización a la creación de microemprendimientos. Los trabajadores metalúrgicos asociados en el mismo período tenían similar destino.

En cambio, los trabajadores de la última ola descolectivizadora, no tenían solamente al riesgo de la desintegración y exclusión laboral, sino fundamentalmente, a la dependencia asistencial con respecto a los planes sociales de empleo. Este doble riesgo

fue asumido como una situación problemática que buscaron eludir con la recuperación de su fuente de trabajo.

Un segundo nivel de la recolectivización nos indica la reconstrucción y reconfiguración de situaciones y relaciones laborales colectivas, que supuso para estos grupos de trabajo la posibilidad de quedar ligados a una experiencia laboral que había estructurado trayectorias profesionales en una empresa local particular, y que al mismo tiempo otorgaba una identidad sobre una categoría ocupacional, política y de clase. Esta situación podemos observarla en aquellos trabajadores con mucha antigüedad en las empresas, y que apostaban a finalizar su vida laboral activa entre los murallones de aquellas unidades de trabajo, como en los trabajadores jóvenes, o con poca antigüedad, que habían incorporado la posibilidad de organizar sus biografías en estos espacios laborales.

*“Y, será que uno ya tenía los compañeros hechos, y a veces, era lindo luchar todos juntos” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, 50 años, CT Adabor, Abril 2004, Buenos Aires)*

*“Nosotros acá hicimos nuestros sacrificios. Juntos levantamos esta fábrica, estos galpones, la mayoría de las columnas las hicimos nosotros. Entramos de pibes, e hicimos como nuestra casa. La vivimos acá” (Entrevista realizada por la autora a Felipe, 68 años; Marcos, 65 años; Rodolfo, 65 años, trabajadores de la Cooperativa de Trabajo L.B, Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“Mi primera experiencia de fábrica es ésta, lo que aprendí lo hice acá adentro, quedé porque todos mis compañeros se quedaban” (Entrevista realizada por la autora a Diego, 29 años, CT LB, Agosto 2005, Buenos Aires)*

Estas fueron empresas en las cuales, especialmente durante los años 90, se habían precarizado las condiciones de empleo, pero que conformaban un espacio donde restaban vínculos laborales y colectivos que otorgaban ciertas certezas sobre el futuro. Prueba de ello, es que a muchos trabajadores la crisis de quiebra o cierre de las empresas sorprendió con créditos que habían contratado para la compra de bienes muebles e inmuebles.

Para los ex trabajadores ypefianos, la conformación de los emprendimientos asociativos estuvo inspirada no solamente en los ingresos que aquellos pudieron percibir a través de los contratos de tercerización de sus tareas, sino más aun, por la posibilidad de seguir ligados a una empresa que tuvo un protagonismo indiscutido en sus expectativas vitales, relacionado con los beneficios sociales, los buenos salarios, y el orgullo que implicaba ser un trabajador ypefiano.

*“Nos indemnizaron con un dinero que yo no sabía decir si en ese momento fue bueno o malo. Pero no hay dinero que pueda compensar el desarraigo de que te echen, mas con lo que se vivía en la zona, que después no había trabajo por ningún lado. Hay gente que puso un negocio, y le fue mal, por el hecho de no tener experiencia. Hay gente que no conseguía trabajo, y la plata de la indemnización se la comió. Yo me fui llorando de acá, lloraba como un chico cuando me fui de acá. Todos llorábamos. Era una cosa terrible. Yo me fui, y volví a la cooperativa” (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 50 años, trabajador de la CT Taller Naval, Noviembre 2004, La Plata)*

Un tercer nivel de la recolectivización alude conjuntamente a la configuración de una nueva sociabilidad intergrupala, entendida a partir de la reproducción, así como a la transformación de ciertas dimensiones de una cultura del trabajo que estuvo presente en el pasado laboral dependiente de los trabajadores. Cultura conformada por las nociones de disciplina, rutina, orden, cooperación y conflicto, que el propio proceso productivo capitalista dispone para su efectivización.

En esta dirección, se transmutaron las relaciones solidarias internas de los trabajadores. Estas relaciones caracterizadas mayoritariamente por la impersonalidad en las empresas capitalistas, se personalizaron y recargaron de una familiaridad y afectividad novedosa, dando lugar a la configuración de lazos sociales de nuevo tipo al interior de los procesos de trabajo.

Por otra parte, como profundizaremos en el capítulo 7, en todas estas experiencias autogestionarias el proceso productivo se consolidó bajo una nueva situación de interdependencia asociativa, a partir de la reactualización creativa de rutinas y ordenamientos del trabajo que habían sido desplegados en las empresas formales anteriores. Este aspecto ha resultado vital para que los trabajadores pudieran instaurar una autoridad y regulación colectiva.

Giddens (1997) puede orientarnos comprensivamente sobre este proceso, cuando argumenta sobre la importancia que adquieren la confianza y las rutinas para la vida del individuo durante su proceso de socialización, sosteniendo la significación que las convenciones diarias y los hábitos contienen para ofrecer seguridad ontológica, y enfrentar la angustia y el temor que afectan nuestra existencia. La confianza básica, se encuentra de este modo relacionada especialmente con la organización interpersonal del tiempo y el espacio. Y en ello, los hábitos y rutinas favorecen las relaciones sociales porque le aportan seguridad y confianza al obrar socialmente. Al ser los mismos indispensables contra la amenaza de la angustia, se encuentran también cargados de tensiones.

Un cuarto nivel de recolectivización, refiere a las relaciones de solidaridad organizativa que se desarrollaron entre los colectivos de trabajadores de las empresas

autogestionadas, con organizaciones sociales y laborales de nuevo y viejo tipo, y que tuvieron un rol central en promover y acompañar los procesos de autogestión “desde abajo”. Este protagonismo no tuvo implicancias solamente sobre la traslación de recursos materiales e institucionales hacia los trabajadores, sino en la oportunidad que tuvieron estos últimos de regenerar, recrear o no claudicar, de vinculaciones que trascendieron el espacio productivo primario para establecer solidaridades laborales, políticas, y de clase. Y entonces, no quedar desvinculados de colectivos protectores, y que confieren al mismo tiempo soportes identitarios. Estos aspectos los trabajaremos en los capítulos 5 y 8.

Entre los distintos casos mostraremos matices y diferencias con respecto a los diversos niveles de recolectivización desarrollados.



## **Capítulo 5: Las organizaciones de representación de intereses de las Empresas Recuperadas por sus trabajadores.**

En el presente capítulo caracterizaremos a los principales actores sociales y políticos que han intervenido en la emergencia y consolidación del proceso de recuperación de empresas, especialmente vinculados a los casos estudiados en esta investigación, y que configuran uno de los aspectos relevantes de la recolectivización que han supuesto estas experiencias asociativas de trabajo.

En primer lugar, apuntaremos sobre las organizaciones gremiales que acompañaron este proceso – la UOM seccional Quilmes, la Federación Gráfica Bonaerense, y el Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén-. Es preciso apuntar que los niveles de organización y representación gremial son distintos entre estos agrupamientos: en un caso estamos en presencia de una Federación, y en cuanto a las dos seccionales gremiales, difieren en la envergadura de los trabajadores que representan, siendo mayor en el caso de la UOM Quilmes en comparación con los trabajadores ceramistas.

A continuación de este segmento, precisaremos sobre las dos organizaciones sociales que se han conformado especialmente para darle fisonomía al proceso de recuperación de empresas – el MNER y el MNFRT-; mientras que por último, plantearemos las modalidades que adquirió el vínculo entre estas organizaciones y sobre la conformación del movimiento de fábricas y empresas recuperadas como un Movimiento Social Reivindicativo

### **5.1 Las organizaciones gremiales ante un nuevo escenario laboral y político**

Como argumentamos con antelación en el texto, las organizaciones sindicales no adoptaron una postura uniforme y monolítica con relación a la colectivización del proceso de individualización y descolectivización ocurrida durante el período. En este sentido observamos algunos comportamientos tendientes a la desmovilización de los distintos sectores de trabajadores, por sobre una actitud de resistencia y activa confrontación al modelo neoliberal profundizado en años precedentes, aunque apuntamos sobre la presencia de organizaciones que comenzaron a gestar en el período reseñado prácticas disruptivas al respecto. En el descenso relativo de los niveles de conflictividad laboral, especialmente notado en el sector privado de la economía, operó significativamente: de un lado, la posición política de la dirigencia gremial, y del otro, la agudeza de los efectos

económicos y políticos que las reformas estructurales produjeron sobre las principales variables que trastocaron las formas de integración sociolaboral que se habían consolidado especialmente con los primeros gobiernos peronistas hacia mediados de los años 50.

De todas formas, no estuvieron los años 90 carentes de conflictos que irrumpieron en los contornos y entornos de las fábricas y empresas –que aunque no masivos tradujeron la existencia de situaciones confrontativas al interior de los espacios de trabajo - con resultados desiguales y poco alentadores para sus protagonistas - habida cuenta de las escasas oportunidades políticas presentes para resolver favorablemente los mismos conforme a los intereses de los trabajadores.

En este contexto, pensar en la gestión obrera de los espacios productivos no resultaba una opción simple de sostener, ni tampoco una alternativa visualizada comúnmente por las organizaciones sindicales históricamente. Aunque algunos sindicatos de peso político y económico intentaron por cortos períodos llevar a la práctica esta modalidad de asociación laboral (situamos algunos antecedentes por ejemplo de la UOM en los años 60), observamos inclusive que cuando los discursos y posiciones del sindicalismo peronista hegemónico lo planteaba programáticamente, era la cogestión y la propiedad social lo que resaltaba enunciativamente. Forma de propiedad y gestión del trabajo que debía funcionar al servicio de un sistema capitalista que pugnara por una distribución equitativa de los beneficios económicos, siendo ello asumido como posibilidad en el horizonte de las relaciones entre trabajo y capital en ciertos escenarios históricos particulares.

Otras épocas y discursos políticos anclados en un contexto histórico mundial y nacional distinto sin dudas, poco se han sostenido a través de los años, así como tampoco fueron reactualizados o reorganizados como propuestas de organización laboral cuando la posibilidad de incrementar las experiencias de autogestión resultara factible y extendible en los años más recientes, dentro de ciertos límites políticos y operativos

Para las dos organizaciones gremiales que hemos presentado en un capítulo anterior - la UOM seccional Quilmes y la Federación Gráfica Bonaerense - estimular y apoyar la emergencia de asociaciones colectivas de trabajo no resultaba una oportunidad desdeñable, despreciable, o desconocida; aunque no generalizable ni asumible en la mayoría de las circunstancias en las cuales los riesgos a la individualización de las experiencias laborales personales se hicieron presentes entrados los años 80. Esta actitud obedecía, por un lado, a que no era ésta una prioridad de la política gremial, pero además, porque resultaba dificultoso estimular a los propios trabajadores a involucrarse en esta clase de experiencias para ellos desconocidas de gestión laboral. Más aún, cuando los montos indemnizatorios que se obtenían ante el despido de sus labores podían procurarles continuar sosteniendo un ingreso por trabajo a través de los emprendimientos autónomos que pudieran desarrollar. Actitud y opción especialmente observable hasta avanzados los años 90.



### 5.1.1 El gremio gráfico

En el historial propositivo de la Federación Gráfica Bonaerense, se declaraba una orientación sindical tendiente a estimular la autogestión laboral y la economía social desde finales del siglo XIX. Luego, como apuntamos, documentos políticos formulados por integrantes del gremio hacia fines de los años 80 tradujeron la inquietud ideológica de los mismos por apostar a la consolidación de una economía autogestionaria, que permitiera superar las desigualdades en las cuales quedaba encorsetada la clase trabajadora con el desarrollo del capitalismo. La figura de Raimundo Ongaro, ligado en los años 60 y 70 a una orientación sindical peronista combativa, se distingue en estas proposiciones.

De todos modos, del carácter enunciativo de estos documentos quedaron reflejadas en la práctica algunas pocas cooperativas de trabajo cuya emergencia fue apoyada por el gremio (resultando ésta la única alternativa legal ofertada por la legislación nacional sí bien no propiciada ideológicamente por el gremio). Aunque sí es de apuntar, por su carácter exclusivo hasta hace unos meses atrás en la estructura sindical nacional, que los integrantes de estas cooperativas de trabajo continuaron formando parte activa en las filas de este sindicato, percibiendo los beneficios de obra social y participando de las actividades políticas y de representación de intereses en el mismo.

*“Los estatutos en general de los gremios, si no tenés relación de dependencia no podés pertenecer a una organización sindical. En el caso nuestro es totalmente distinto. Los trabajadores tenían relación de dependencia, de repente salvan una empresa, forman parte de una cooperativa, y siguen siendo socios de la institución sindical. Y a su vez, en estas experiencias que se han desarrollado con trabajadores que tenían una vida sindical activa, muchas veces sus miembros forman parte de la dirección sindical del gremio” (Entrevista realizada por la autora al Secretario de la Organización, Federación Gráfica Bonaerense, Julio 2004, Buenos Aires)*

En los primeros años de la década del 90, unas pocas experiencias se sucedieron estimuladas por el gremio, distinguiéndose las que lograron subsistir a través de estos años, y las que no lo han hecho. Entre las últimas, factores ligados especialmente a la inexistencia de un apoyo público a estas cooperativas, constituyeron un elemento de peso para su ocaso, básicamente, por la imposibilidad de acceso al capital para trabajo. Entre los ejemplos, se ubica una empresa que se organizó autogestivamente con 100 trabajadores luego del cierre de la misma por parte de sus dueños originales. Luego de una sobrevivencia de dos años como proveedores de la empresa Alpargatas, fueron afectados por la crisis del Tequila, al diferir su principal cliente los pagos en una cantidad de días

que asestó un duro golpe para el funcionamiento de la cooperativa. Sin acceso a crédito, y habiendo concurrido junto al sindicato – nos argumentan en éste – a organismos del estado para obtener aquél preciado bien, quedó interrumpida la producción y cesaron sus actividades.

Otro caso resultó sin embargo más exitoso. Una imprenta encargada de editar el Boletín Oficial propiedad del Estado, quedó sin trabajo cuando la autoridad pública decidió privatizar el servicio. Se planteó entonces al Estado desde el sindicato, la posibilidad de dejar la empresa en manos de sus trabajadores, conviniendo alrededor de 50 de los 130 empleados originales (retirándose aquellos que desconfiaban de estas experiencias con el pago de sus indemnizaciones correspondientes) encarar la creación de la cooperativa de trabajo. Acordaron con el Ministerio de Justicia el pago de un alquiler, usufructo de las máquinas, y realización de algunas labores para este organismo público. Al haber podido realizar nuevas inversiones en maquinarias e incrementar la cartera de clientes, la Cooperativa Campichuelo lleva en su historial una década vital como asociación autogestionaria. Esta experiencia sirvió luego a las más recientes como ilustración de algunos procesos de organización interna de esta clase de asociaciones.

En su rol de impulsores y de asistencia a los trabajadores que optaran por sus propios medios activar experiencias de este tipo, el gremio ha procurado aportar un apoyo especialmente institucional y técnico a los mismos, así como brindar un mínimo soporte monetario en los primeros pasos que requieren dar estos colectivos, dejando a los trabajadores organizarse autogestivamente con la menor intromisión posible del sindicato en su dinámica interna.

No siempre que el sindicato propusiera ésta como última opción para procurar sostener la fuente de trabajo, fue adoptada como alternativa por los trabajadores gráficos en crisis, observando éstos otras vías de resolución de los conflictos, que concluyeron favorable o desfavorablemente para los mismos.

La Federación Gráfica sumó en los años recientes y con el proceso de recuperación de empresas, otros trabajadores cooperativizados en sus filas, ascendiendo en su totalidad a unos 400 aproximadamente hacia el año 2004<sup>98</sup>. El sindicato opera articuladamente con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, con el cual se estrecharon los vínculos al empezar a gestarse el proceso de las expropiaciones que permitiera poner a funcionar varias de estas empresas. Esta vinculación en el gremio la observaban como “natural” desde el momento en que comenzaron a desarrollarse situaciones de esta clase entre los trabajadores gráficos<sup>99</sup>. Por otro lado, reconocen coincidencias entre el gremio y aquella

---

98. Suman 9 las gráficas recuperadas.

99. Una de las empresas gráficas de trabajadores que estudiamos en particular, reconoce la importancia del gremio en apoyar su recuperación. Sin embargo, otra de las experiencias que resultó simbólica de este proceso, como fue la Cooperativa de Trabajo Gráfica Chilavert, testimonia en sus inicios un escaso apoyo activo del sindicato para resolver el conflicto laboral y la reapertura de este pequeño taller, accediendo el gremio solamente a la

organización, porque sus reivindicaciones exceden la problemática de la recuperación de empresas para tratar de estimular una proyección distinta sobre la marcha de la política industrial, económica y social nacional. Además, ya se habían manifestado vinculaciones intergremiales entre gráficos y la UOM seccional Quilmes, orientados también estos últimos a la promoción de experiencias autogestivas desde los años 80.

### 5.1.2.El gremio metalúrgico

Como habíamos destacado, la conducción gremial de la seccional UOM Quilmes que asumió en el año 1984, contuvo desde aquellos años hasta la actualidad el apoyo de esta clase de asociaciones laborales. En el Capítulo 2 destacamos ciertos lineamientos que daban cuenta no solamente de la trayectoria de algunos de estos dirigentes – entre los cuales se destaca principalmente la figura del Barba Gutiérrez -, sino adicionalmente, de la política distintiva que comenzó a mostrar la agrupación sindical desde aquella época con respecto al resto de la UOM y a las organizaciones sindicales mayoritarias.

Anclado en una visión peronista revolucionaria de la política y combativa del sindicalismo, la autogestión se observó programáticamente como una modalidad para fomentar el control de la gestión obrera de la producción, especialmente cuando la posibilidad de resguardar puestos de trabajo dependía de la aceptación y acuerdo de trabajadores y empresarios para dinamizar esta clase de experiencias.

Los viajes realizados a España, Italia, Rusia en aquellos años fundacionales de una orientación sindical distintiva que había llegado por amplia mayoría de sus representados a ocupar un espacio dirigencial en una de las 54 seccionales metalúrgicas, sirvieron para ilustrarse sobre la posibilidad de llevar adelante en el contexto nacional aquellas experiencias visualizadas internacionalmente.

En una fusión y combinación de orientaciones ideológicas más confrontativas con el modelo de acumulación capitalista en vigencia, y la concepción de que el sindicalismo debía asumir una posición distinta para defender el derecho al trabajo y la industria nacional, se estimuló y acompañó activamente a aquellas pocas asociaciones cooperativas que surgieron a fines de los años 80, y las que se dieron luego hacia mediados de los años 90.

---

extensión de la obra social a sus integrantes. Contaron por el contrario para resolver su situación con el asesoramiento en especial recibido por parte de representantes de la Cooperativa IMPA. (Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2003)

En el gremio reconocen que la recuperación de esta imprenta siguió un proceso inverso a la del resto, no habiendo participado la organización sindical - en gran medida aducen - porque durante el ocaso de la empresa formal no había delegado sindical con el cual establecer contacto. De este modo, no pudieron estructurar algún proyecto desde el gremio que tendiera a evitar el cierre de la empresa, o vehicular alguna modalidad de gestión obrera.

*“En el caso del sindicato fue una opción ideológica. Nosotros vinculamos los movimientos asociativos y el esquema de cooperativa como parte de lo que tienen que involucrarse hoy los sindicatos. Los sindicatos, como herramienta netamente reivindicativa, histórica o tradicional, en este esquema de crisis económico financiera no sirve” (Entrevista realizada por la autora a R. Oviedo, dirigente de la UOM seccional Quilmes, Octubre 2002, Buenos Aires)*

Al igual que en el gremio gráfico, la opción legal por la cooperativa de trabajo resultó ser básicamente una oportunidad regulatoria privilegiada por la legislación nacional.

Entre las experiencias que emergieron en la primera mitad de la década de los 90, básicamente por acuerdos entre empresarios y sindicato, se apostó adicionalmente a la construcción de otras cooperativas que sin embargo no pudieron desarrollarse. En parte por la imposibilidad de establecer acuerdos con los dueños de las empresas, pero en gran medida, por la dificultad de generar un consenso entre los trabajadores que optaran por involucrarse activamente en esta clase de opciones laborales.

*“Hubo un momento en donde las empresas se fueron cerrando, pero pagando las indemnizaciones. Nosotros presionábamos mucho, tomábamos las fábricas, tratábamos de que las empresas pagaran las indemnizaciones. Cuando eso ocurría, la gente cobraba bastante plata, el 1 a 1, y fue cuando más se cerraron fábricas. Era muy difícil, para los compañeros, con la plata en el bolsillo, querer armar una cooperativa. Querían buscar su propio camino. Si hubo tanto cierre de fábricas, entonces uno se pregunta, ¿porqué no se armaron tantas cooperativas?, la respuesta nuestra es que la gente cobraba, y el compañero buscaba armar un boliche. Eso duró hasta el año 96. Tuvimos esas experiencias, de no poder contrarrestar el poder del dinero” (Entrevista realizada por la autora a Francisco “Barba” Gutiérrez, dirigente de la UOM y diputado nacional por el Polo Social, Abril 2005, Buenos Aires)*

Durante los últimos años de la década pasada, ciertos aspectos objetivos se continuaron y otros trastocaron, ofreciendo un escenario distinto en lo que refiere al mayor estímulo de los trabajadores por retener las fábricas, a medida que aquellos observaron esta alternativa como posible de ser dinamizada. De esta manera se fue generalizando la posibilidad de apostar a la concreción de experiencias autogestionarias.

De un lado, el cierre y los problemas económicos de las empresas nacionales se vitalizó en estos años pero además, los empresarios comenzaron a dejar de pagar las indemnizaciones correspondientes a los despidos de su personal.

*“Los trabajadores no tenían las indemnizaciones, no podían poner un boliche, comprar un remis, y la única que les quedaba era la pelea por la fuente de trabajo, para ver si podían retomar la producción. Además se demostró que la cooperativa era un camino viable, porque algunas se mantuvieron en pie. Y además porque no tenían que cobrar, y en todo caso, si se quedaban en al empresa y la cooperativa fracasaba, podrían ser ellos los que vendieran las máquinas y cobrar de ahí” (Entrevista realizada por la autora a Francisco “Barba” Gutiérrez, dirigente de la UOM y diputado nacional por el Polo Social, Abril 2005, Buenos Aires)*

De este modo, empezaron a legislarse los primeros proyectos de expropiación transitoria, no practicados hasta ese entonces como se lo hizo con la recuperación de empresas de años recientes. Y en un contexto político y social que resultó más permeable que en años anteriores a la difusión de esta modalidad de defensa del empleo, se desarrolló un proceso que resultó novedoso por varios de sus aspectos característicos en la historia social nacional. Ello fue el producto sin embargo de conflictos y luchas desatadas especialmente al interior de los espacios de trabajo, y a la reactualización e innovación de antiguas modalidades de confrontación que anteriormente habían tenido al patrón como principal interlocutor.

Se combinaron entonces los esfuerzos y estrategias básicamente políticas y legales de un grupo de dirigentes gremiales que había atravesado la experiencia de conducir e incentivar procesos autogestionarios, como así también, de otros dirigentes más ligados a la difusión del cooperativismo de trabajo, y de nuevos dirigentes sociales y sindicales que se articularon para dar origen a las organizaciones que representan los intereses de las fábricas recuperadas, y de sus trabajadores.

En este contexto, los dirigentes de la UOM Quilmes tuvieron un peso relevante en la constitución de una de las organizaciones de fábricas recuperadas que emergiera hacia el final de la década anterior. Entre los argumentos de uno de los principales dirigentes de este proceso, se distinguen las potencialidades pero también las limitaciones que supuso este proceso encarnado por dirigentes sindicales y trabajadores de base. Tanto así de quienes han integrado este proceso desprovistos de una inspiración ideológica particular, como así también, de aquellos ligados a un activismo obrero ferozmente atacado por la dictadura militar inaugurada en 1976.

*“Nosotros no es que salimos como sindicato a voltear una empresa que ande bien para quedarnos con la fábrica, que sería un objetivo revolucionario. Como proyecto, como idea política, tenemos siempre la idea de que el trabajador podía hacer una sociedad distinta. Pero hoy no están dadas las condiciones para impulsar eso. Seguimos pensando*

*que es mejor ayudar a los trabajadores a conducir, pero es otro mundo, otra realidad política. Es una utopía irrealizable” (Entrevista realizada por la autora a Francisco “Barba” Gutiérrez, dirigente de la UOM y diputado nacional por el Polo Social, Abril 2005, Buenos Aires) <sup>100</sup>*

La UOM seccional Quilmes logró modificar su estatuto, habiendo incorporado desde hace dos años atrás aproximadamente a los trabajadores de las cooperativas de trabajo metalúrgicas de la zona como afiliados, con la posibilidad de ocupar cargos directivos en esta organización. Ello si bien, cabe apuntar, hasta ese momento los trabajadores autogestionados habían estado vinculados al sindicato, participando como invitados en congresos de delegados que organizaba esta seccional, así como además, estaban beneficiados con el uso de la obra social en algunas ocasiones. Ello tanto para las empresas recuperadas en años recientes, como en lo que respecta a las cooperativizadas en años anteriores.

### 5.1.3.El gremio ceramista

Entre las organizaciones gremiales de importancia en este proceso, resalta la experiencia de la seccional 21 de la FOCRA – Federación Obrera Ceramista de la República Argentina-, cuyo ámbito de influencia regional se encuentra ubicado en la provincia de Neuquén, abarcando la representación de 4 fábricas ceramistas, 3 de ellas situadas en la ciudad de esta provincia, y 1 en Cutral-Có. En este caso en particular, estaremos analizando una experiencia distintiva en su tipo, no solamente por tratarse de una organización sindical cuya orientación ideológica y de práctica política se revirtió hacia el año 1998, sino además, y fundamentalmente para nosotros, porque su estrategia de operar sobre la representación de intereses laborales y sociales se organizó y consolidó progresivamente de una manera que podríamos definir como simbiótica con el proceso de recuperación de la empresa Zanon por parte de sus trabajadores hacia el año 2002. Ello le aportó a esta asociación sindical una fisonomía propia y particular, en relación con las experiencias gremiales destacadas, y las otras organizaciones de representación de intereses de las fábricas recuperadas.

Esta fábrica de producción de cerámicos fue inaugurada en el año 1980 en el Parque Industrial de la ciudad de Neuquén, gracias al régimen de promoción industrial y el otorgamiento de subsidios y protección de establecimientos productores de insumos

---

100. Si bien el Barba Gutiérrez argumenta que había mantenido una relación antes de los años 90 de confrontación con Lorenzo Miguel, comenzaron sus acercamientos cuando aquél dirigente se enfrentó políticamente con Menem. El Barba llegó a integrar desde entonces el secretariado de la UOM, habiendo sido representante del secretariado en la CGT durante 4 años. Para Lorenzo Miguel, el Barba representaba la figura más combativa dentro de la UOM.

industriales. Única en su tipo en el país, por su envergadura y capital invertido, y primera productora Sudamericana durante los años 90 – hasta que una fábrica en Brasil le disputara su hegemonía en este sentido –, llegó a emplear hacia los primeros años de la década pasada alrededor de 450 trabajadores.

La gestión del SOECEN (Sindicato de Obreros y Empleados Ceramistas de Neuquén), se había caracterizado hasta el año 1998 por una orientación gremial sumamente burocratizada y leal a los intereses patronales, tanto en la conducción general de la filial como en la Comisión Interna de la fábrica - lideradas ambas por los hermanos Montes -. Los conflictos laborales y las medidas gremiales para resolverlos no se encontraban de esta forma difundidos en el ámbito de la empresa. Por el contrario, las represalias para quienes intentaban manifestar sus disgustos con la organización fabril y sus designios, resultaban inmediatas y constituían un factor de amedrentamiento y sojuzgamiento de cualquier intención contraria que surgiera de las bases para conformar un escenario de disputa en torno a reclamos salariales, o de condiciones de trabajo en el espacio productivo.

*“La gestión de los Montes, yo apoyé la primera candidatura que hicieron, pero después las otras dos ya no. Porque vi que echaban gente, y ellos no hacían nada”*  
*“El sindicato no existía, era parte de la patronal” (Entrevista realizada por la autora a Gabriel, 50 años, trabajador de FASINPAT, área producción, Marzo 2005, Neuquén)*

Los testimonios en esta dirección se suman uno a uno, y traducen una relación conflictiva entre bases obreras y dirección sindical, básicamente por la dificultad de contar por parte de los primeros con mecanismos de representación gremial que fueran proclives a la difusión de relaciones solidarias de clase. Esta tendencia fue revertida profundamente con la llegada de un nuevo grupo dirigente, surgidos ellos de entre las filas de los trabajadores de producción de la empresa, que se animaron a reorganizar estos vínculos solidarios fabriles para llegar a la conducción de la Comisión Interna en el año 1998. Para luego, dos años más tarde, conducir la comisión directiva de la seccional sindical, destronando de este modo a la anterior dirigencia de los espacios de representación proletaria<sup>101</sup>.

Como enuncian los relatos y escritos sobre estos eventos, en Octubre de 1998, la Lista Marrón ganó las elecciones a Comisión Interna por 177 votos contra 44 en contra de la Lista oficialista. Este triunfo permitió el desarrollo de nuevas metodologías de acción defensivas y

---

101. Sobre los cambios en la dirección y orientación gremial que luego resultaron decisivos en la experiencia de los trabajadores autogestionados de FASINPAT, ver también: Aizicson, F. (2002). Una aproximación al conflicto de los obreros de cerámica Zanon, Neuquén, 1998-2002: Revista de Historia, Noviembre 2001-2002, Buenos Aires; Favaro, O. y Aizicson, F. (2003). La resistencia obrera en Zanon, Neuquén: Realidad Económica, N° 197, IADE, Buenos Aires.

contestatarias al interior de la fábrica contra los patrones, y abrió el juego para la emergencia de una sucesión de conflictos entre trabajo y capital desconocidos hasta entonces en aquel ámbito productivo. Conflictos enmarcados en demandas propias que atañen a las relaciones entre estas dos categorías sociales opuestas, y que perseguían optimizar las condiciones de trabajo, evitar despidos, y el cumplimiento de los compromisos laborales que la familia empresaria a cargo de la planta de cerámicos había incumplido en distintas ocasiones (como el pago de salarios). No fue sino hasta el cierre de la planta y el despido masivo de sus trabajadores, en Octubre del año 2001, se produjeron situaciones que llevaron a visualizar la salida autogestionaria como posible medida defensiva del trabajo, y reivindicativa de clase, por parte de la conducción gremial y los trabajadores ceramistas de base.

La forma en que esta nueva dirigencia, desprovista para la mayoría – si bien no todos - de sus integrantes de tradiciones de participación sindical o política, llegó a desarrollar la actividad sindical, así como el tipo de prácticas consultivas y conflictuales que desplegaron en aquellos años de consolidación organizativa, resultaron sumamente relevantes para comprender las características de la lucha y acontecimientos distintivos que podemos rastrear en la experiencia de los trabajadores ceramistas de Neuquén.

Una suma de elementos, de diversa significación, se combinaron entonces para dar lugar a estos nuevos procesos sindicales ocurridos hacia finales de los años 90. Por una parte, a principios de aquellos años, la política laboral de Zanon fue facilitar el ingreso de una importante camada de trabajadores nuevos a la planta (la mayoría de estos 140 obreros eran de edades jóvenes, y con cierta calificación) para integrar, entre otros, el nuevo sector de porcelanato inaugurado en la misma. De los trabajadores ingresantes en distintas secciones productivas, surgieron varios de los obreros que integraron luego la nueva Comisión Interna en el año 98, y que aunaron sus intenciones junto a otros trabajadores de mayor antigüedad, para transformar las condiciones de trabajo percibidas como injustas en la fábrica.

Pedro, uno de los integrantes de aquella nueva Comisión Interna (CI) y luego de la conducción sindical de la Filial 21 testimonia al respecto:

*“Yo jamás estuve en ningún sindicato, ni en política, ni nada. Lo aprendí acá. Lo aprendí viendo las cosas que pasaban con los delegados que nosotros teníamos, como la empresa los compraba, las cosas que nos hacían. Un día se formó un grupo de compañeros, y empezaron a buscar a otros para juntarnos fuera de la fábrica, porque si vos te juntabas acá, no podías hablar porque te echaban. Y así surge la Comisión Interna, de la cual yo fui parte, porque yo sinceramente no entendía absolutamente nada de cuestiones sindicales”*  
(Entrevista realizada por la autora a Paco, 50 años, trabajador de FASINPAT, integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén)



Inclusive, reconocen dirigentes sindicales activos de la fábrica de esta camada de jóvenes que ingresaron en esos años, resultó vital apoyarse en algunos obreros de mayor antigüedad para poder combinar esfuerzos y vehicular un recambio gremial interno. Aquellos que ya habían intentado previamente generar una oposición a la conducción sindical oficialista, buscaron de este modo convocar a referentes de cada sector de la planta, a fin de operativizar la consolidación de una lista gremial interna opositora.

Entre torneos de fútbol y asados organizados puertas afuera de la fábrica, se fue logrando una mayor unificación entre los trabajadores más nuevos y antiguos separados en las distintas secciones. Pero además, se fueron involucrando progresivamente en los problemas de la planta, incentivando la búsqueda de una resolución al desamparo gremial en el cual se encontraban sumidos en aquellos años. Junto a las conversaciones informales que pudieran sostenerse al interior del espacio de trabajo, cuando la mirada de encargados y supervisores no se posara en los obreros, se fue gestando una unidad que resultó fundamental para obtener un triunfo indiscutido que permitió la renovación dirigencial de la Comisión Interna.

Hasta aquél momento desmovilizados, controlados y disciplinados por la estrategia patronal en lo referido a la organización del trabajo en la empresa, el triunfo de la CI condujo al fortalecimiento de los lazos obreros colectivos, y a socializarlos, o resocializarlos, en acciones de los trabajadores hasta entonces poco practicadas en la empresa. Esta nueva situación condujo al aprendizaje conjunto tanto para los obreros de base como para la dirigencia gremial en la fábrica, porque este proceso de renovación gremial no fue encarado por un amplio grupo de activistas con tradiciones de militancia gremial anterior. Por el contrario, varios de los trabajadores que se involucraron más activamente en la gestación de esta nueva orientación sindical, no contaba entre sus antecedentes con participación gremial o política. O bien, cuando la habían tenido, como resulta del caso de uno de los dirigentes más activos del sindicato y del conflicto que estimuló la experiencia autogestionaria de FASINPAT – Raúl Godoy –su trayectoria de participación se encontraba ligada a una militancia política en un partido de izquierda (PTS –Partido de Trabajadores Socialista-), aunque no a una militancia gremial. Este dirigente reviste un carisma indiscutido y un respeto que logró forjar en sus años de trabajo en la fábrica, y cuya presencia resultó sin duda muy relevante para comprender el desarrollo particular que fue adquiriendo el conflicto en esta experiencia.

Sin embargo, y como bien los datos parecen mostrar, no puede atribuirse a la incidencia de una o dos personalidades el desarrollo de los sucesos que estamos analizando. Si no al contrario, al trabajo de un conjunto de nuevos militantes – varios de los cuales regresaron luego a ocuparse básicamente de actividades productivas, dejando a otros las sindicales -, y de trabajadores que se fueron plegando activamente a este grupo dirigente,

perdiendo el miedo y la desconfianza a la militancia o a la participación en organizaciones obreras, al observar éstos que una nueva modalidad de organización y representación de los intereses de los trabajadores resultaba factible.

A través de los conflictos laborales de aquellos años, sumado luego a la lucha por la recuperación y autogestión de la planta, se fue consolidando una orientación gremial combativa que no reconoce una herencia partidaria o sindical en particular, si bien se ha nutrido de algunos elementos políticos y gremiales que la han vitalizado, y aportado su especificidad. Como fuera la importancia otorgada a la lucha desplegada por las bases obreras, a las comisiones internas de fábrica, a la solidarización con otros sectores sociales y de trabajo, y a la desburocratización de la actividad sindical permitiendo y favoreciendo la rotación de trabajadores y militantes en los puestos dirigenciales, y la intercomunicación permanente entre éstos y sus bases de sustentación. Prácticas gremiales con claros antecedentes en el movimiento obrero nacional.

En esta dirección, uno de los instrumentos utilizados y difundidos a partir de estos años en la planta, y que resultó novedoso en este espacio en particular - si bien claro esta no entre las organizaciones obreras locales - fue la extensión de la modalidad participativa de las asambleas, para comunicar y tomar resoluciones frente a diversos conflictos y situaciones que involucraban los intereses de los trabajadores. Y ello permitió consolidar esta estrategia de participación en el espacio productivo que resultó sumamente vital cuando los trabajadores comenzaron a gestionar en forma colectiva la planta.

Estos espacios de participación de los trabajadores, se convocaron frecuentemente durante los años en que los vínculos tradicionales capitalistas continuaron reproduciéndose en la fábrica, dando lugar a una alteración en las relaciones de fuerza que habían primado en este ámbito en los tiempos anteriores al cambio de CI, habiendo sido varios los conflictos laborales que debieron atravesar en esos años, hasta que ocurriera el despido masivo de los trabajadores en Octubre 2001<sup>102</sup>.

Al interior de la planta, los trabajadores ceramistas llevaron adelante una serie de acciones de protesta que se conformaron en hitos confrontativos en la lucha colectiva. Como fueron las acciones desplegadas por los obreros de esta fábrica que culminaron en una huelga de 9 días en julio del 2000, exigiendo a la patronal la obligación de disponer de medidas de seguridad acordes con el trabajo diario de los obreros luego de que un compañero (Daniel Ferras, de 22 años), muriera al no haber recibido la atención médica necesaria por el estado de desprovisión en que se encontraba la enfermería<sup>103</sup>.

---

102. La nueva conducción interna, opuesta a la vieja dirigencia que lideraba la seccional sindical, tuvo que enfrentar diversos reclamos de manera autónoma, debido al corte de relaciones que se había establecido entre ambos núcleos de representación gremial. Por otro lado, adhirieron a otros reclamos más generales que parte de la clase trabajadora llevó adelante en aquél tiempo. Favaro y Aiziczon (2003) citan en este sentido el apoyo de los trabajadores de Zanon al paro general de Mayo del 2000 contra la Ley de Reforma Laboral, y el de Junio contra los recortes salariales de estatales, entre otros.

103. Se destacó también el paro de 34 días que llevaron adelante los obreros a mediados del 2001, fruto de un

En Diciembre del año 2000, los trabajadores de la fábrica, y sus dirigentes internos, lograron asumir como conducción de la seccional sindical<sup>104</sup>.

A partir de entonces, la experiencia sindical y política del gremio provincial se fue reorientando y consolidando hacia una dirección combativa y de solidaridad con la lucha de otros gremios y trabajadores en conflicto, principalmente de aquellos que involucraran una activa participación de las bases, como habíamos indicado. Al mismo tiempo, se desvincularon de la dirigencia nacional de los ceramistas, por haber observado en la FOCRA la reproducción de prácticas sindicales burocratizadas y corruptas. Para cuando ocurrieron los eventos que dieron lugar a la gestión obrera, esta ruptura ya se había producido.

## **5.2. La emergencia y consolidación de organizaciones sociales en el proceso de recuperación de empresas: El MNER y el MNFRT.**

De las organizaciones de representación de intereses de fábricas y empresas recuperadas exclusivamente, dos son las que se distinguen por su rol activo en el proceso político que favoreció la gestión obrera de aquellas unidades productivas quebradas o en crisis, cuyos dueños hubieran incumplido con sus obligaciones patronales, y se constituyeran en un terreno fértil para promover este tipo de experiencias. Ambas organizaciones, que cuentan con estilos dirigenciales y apuestas programáticas distintas - aunque los trabajadores de las fábricas que representan no muestren una distancia en términos ideológicos, de actitud política y trayectorias personales y laborales tan distantes entre los mismos – reconocen un pasado común que las aunó en los esfuerzos iniciales por llevar adelante las primeras expropiaciones y autogestión de las empresas. Pasado en común no reconocido explícitamente por algunos de los dirigentes de estas organizaciones.

También en este proceso, se distingue a una federación que representa a las cooperativas de trabajo de la Provincia de Buenos Aires – FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo), con sede en la Ciudad de La Plata, que cuenta entre sus expedientes con el apoyo de varias de estas empresas recuperadas por sus trabajadores. Se suman otras agrupaciones y partidos políticos, que apoyaron y buscaron incidir en este fenómeno, con éxitos relativos en cuanto a su capacidad de representar los intereses

---

atraso salarial de 3 meses que la empresa había adquirido con los mismos. Conflicto que fue resuelto por un salvataje que dio el gobierno provincial a la familia empresaria, sumado a otros anteriores, y posteriores, en los cuales Zanon contó con este beneficio.

104. La recuperación del sindicato no fue simple, ya que la comisión directiva había convocado a la asamblea en Cutral-Có, a 100 km. de Zanon, en el horario del mediodía, a fin de evitar la movilización de los trabajadores para que allí votaran. Las amenazas de la empresa a los trabajadores que asistieran a esa asamblea, ligadas a descuentos del día y sanciones disciplinarias, no evitó que un importante número de obreros se trasladara hacia aquella localidad para emitir su voto.

por recuperar su fuente de trabajo por parte de los trabajadores en conflicto y luego autogestionados (Partido Socialista de los Trabajadores con una influencia mayor en términos prácticos, PTS, y el Partido Obrero, PO)

En adición a estas organizaciones, durante un corto período de tiempo se constituyó la Federación de Cooperativas de Trabajo Reconvertidas – FENCOOTER-, formada a partir de su desprendimiento de FECOOTRA, y liderada por un integrante del Frigorífico Yaguané, importante empresa que fue recuperada hacia los últimos años de la década del 90. La Federación estuvo estrechamente ligada con el INAES (Instituto Nacional de Economía Social), donde se había formado una unidad ejecutora para fomentar las empresas reconvertidas, cuyos empleados eran dirigentes de este agrupamiento. Al ser desplazados estos dirigentes del organismo público, cuando finalizó el gobierno de E. Duhalde, dejó de funcionar también la Federación (Rebón, 2004)<sup>105</sup>.

Nuestro interés analítico nos conduce a argumentar sobre las dos organizaciones sociales que se constituyeron y consolidaron especialmente en torno a la problemática que nos ocupa: El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), y el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT)

Ambas organizaciones emergieron como actores históricamente novedosos para promover la viabilidad política y operativa de experiencias de colectivización del trabajo que, como hemos apuntado, asumieron ciertos rasgos distintivos con relación a otras acontecidas en el pasado, ilustrando un proceso de recolectivización.

Estas organizaciones se constituyeron en actores centrales en la representación de intereses sectoriales de las ER, llevando adelante actividades vitales para que las empresas gestionadas por sus trabajadores pudieran establecerse en el mercado, movilizando variados recursos para ello, como destacaremos en próximos párrafos. Pero al mismo tiempo, estas organizaciones favorecieron nuevas vinculaciones identitarias para los trabajadores que integraron las mismas. Aspecto este último que resaltó más enérgicamente en la etapa de multiplicación de este tipo de experiencias laborales.

En este sentido, para los trabajadores de estos colectivos, la recuperación de sus prácticas laborales significó en variados casos la posibilidad de permanecer conectados con aquellas organizaciones de representación de intereses que habían estado presentes, con mayor o menor fortaleza, durante sus trayectorias profesionales dependientes. De esta forma, pudieron continuar ligados a los gremios correspondientes a la actividad económica desempeñada por la empresa, como ocurrió con los trabajadores metalúrgicos y los gráficos<sup>106</sup>. Estos vínculos permitieron en esta dirección que muchos trabajadores

---

105. Para analizar otros aspectos de las organizaciones que influyeron en el proceso de recuperación de empresas ver también los Anexos de Rebón, J. (2004). *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*: Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada, Buenos Aires.

106. Reiteramos que esta condición no es generalizable al conjunto de los trabajadores de las ER, en virtud del poco apoyo de las organizaciones sindicales a este fenómeno.

podieran seguir formando parte de una experiencia de representación colectiva que había estado presente en su pasado laboral.

En consecuencia, tanto para estos trabajadores como para aquellos que no recibieron el apoyo de sus gremios para recuperar y luego gestionar las empresas, las dos organizaciones autorreferenciadas nominalmente como movimientos, se establecieron como espacios de representación de intereses y de recreación de vínculos identitarios. Identidad ligada en estos casos, a que los lazos con estas organizaciones pudieron proveer - observado con mayor fuerza en la etapa de ebullición de este fenómeno - de un sentido de pertenencia grupal, de un *nosotros*, que permitió compartir la lucha por hacer viable la autogestión de las empresas, y procurar la continuidad de estas experiencias laborales desconocidas hasta entonces por la mayoría de los protagonistas de este proceso.

En este sentido, una de las consignas políticas entabladas por el MNER nos muestra un aspecto muy básico de esta posibilidad de restituir vínculos identitarios: “*Si tocan a una, tocan a todas*”. Frase que traduce no solamente la posibilidad de contar con recursos institucionales y humanos para encontrar soluciones conjuntas a los conflictos que enfrentaron los trabajadores de las distintas fábricas y empresas, sino también, sobre la posibilidad de establecer una pertenencia colectiva que permitiera recomponer relaciones sectoriales, gremiales y políticas

Esta recomposición de relaciones, y la modalidad que asumieron las mismas, podemos considerarlas de todas formas de una debilidad mucho mayor en comparación con otro tipo de construcciones relacionales en torno al trabajo, como la sindical, especialmente cuando los gremios no estuvieron presentes para apoyar a estos trabajadores. Por un lado, ello obedece a la inmadurez de estas nuevas organizaciones de representación de intereses en torno al trabajo, y al tipo de lazos que fueron construyendo las empresas autogestionadas como colectivos con las organizaciones. Por el otro lado, la consolidación de estas relaciones estuvo mediatizada por la disponibilidad de los trabajadores a reproducir o afianzar estos vínculos. A ello debemos sumar analíticamente, la importancia de la propia posición y estrategia de acción con respecto al devenir de estas organizaciones que desplegaron quienes adquirieron un lugar de liderazgo en las mismas, como apuntaremos luego.

En consecuencia, para algunos trabajadores este proceso de recuperación de sus labores permitió reconstituir, y construir, relaciones tanto con actores sindicales ya presentes en su actividad productiva cotidiana, como con otros de nuevo tipo, cuya configuración organizativa se fue desplegando al calor de los acontecimientos, pudiendo erigir en este proceso nuevas solidaridades laborales y políticas

Las relaciones de sociabilidad que se forjan por fuera de los muros de la unidad de trabajo, quedaron en este sentido permeadas no solamente por la relación de estos

individuos con el mercado – la de ser trabajador en este caso -, y que los reúne en una misma rama de actividad económica – como ser metalúrgico, gráfico, etc.-. Si no que a ello se adiciona un adjetivo particular: el de autogestionados. Y aún más, dadas las exigencias de reconversión legal dispuestas para estas empresas, la de ser trabajadores cooperativizados. Esta condición regulatoria si bien no convence a la mayoría de las empresas recuperadas, las obliga a llevar adelante gestiones económicas y de relaciones laborales con determinados atributos.

¿Cómo surgieron estas organizaciones?. Tal como apuntamos anteriormente, el proceso de recuperación de empresas reconoce varias experiencias aún con anterioridad a que el fenómeno cobraba una importante dimensión especialmente mediática, acompañada con el aumento numérico de esta clase de asociaciones laborales en el año 2002, en un escenario de fuerte crisis sistémica como el que atravesaba la Argentina en aquellos meses.

Sin embargo, la inquietud que guiaba a un grupo de dirigentes gremiales y militantes sociales a incentivar y apoyar esta metodología defensiva del empleo, resulta rastreadable en tiempos antecedentes.

En esta dirección, dirigentes de la UOM seccional Quilmes, junto a FECOOTRA, otras cooperativas (como IMPA<sup>107</sup>), y participantes de otras experiencias gremiales y/o políticas, se reunieron hacia fines del año 1999 y principios del siguiente año. Surgió desde allí la posibilidad de conformar un movimiento que aglutinara estas y otras experiencias similares, si bien las diferencias entre sus mentores ya comenzaban a deslizarse, como la de ser para unos un movimiento de trabajadores, y para otros, de cooperativas (especialmente para FECOOTRA)

En aquel entonces, se legisló la primer expropiación que permitió a un grupo de trabajadores a gestionar su empresa, habilitando la oportunidad de que otros conflictos pudieran a partir de entonces resolverse por este medio. Ello le otorgaba a un proceso que adquiriría progresivamente legitimidad social en aquellos meses, una precaria legalidad política.

Hacia el año 2002, cuando comenzó a incrementarse el número de recuperaciones de empresas, se produjo una primera escisión que dio origen a las dos organizaciones que agrupan a la mayor parte de estas experiencias en la actualidad, quedando de una parte,

---

107. La empresa metalúrgica IMPA fue convertida en cooperativa de trabajo en el año 1961. Sin embargo, y a pesar de haber adoptado esta forma legal, existía una fuerte separación entre los operarios y la conducción de la misma, que en los años 90 había constituido por propia motivación una sociedad anónima con miembros de la comisión directiva de la cooperativa y de la gerencia, bajo la misma denominación que la de la cooperativa. En 1997, el Consejo de Administración se había presentado en Concurso Preventivo de Acreedores con una deuda de 8 millones de dólares. En ese contexto, un grupo de 15 de un total de 500 trabajadores asociados, ocuparon la fábrica y convocaron a una asamblea extraordinaria donde se decidió con un consenso mayoritario la elección de un nuevo Consejo de Administración y expulsión del anterior. En esta etapa, las vinculaciones entre estos trabajadores y los dirigentes de la UOM Quilmes permitió a los primeros obtener asesoramiento legal y avanzar en las gestiones con los acreedores para procurar la continuidad de la cooperativa. Ello fue posible, si bien debieron atenerse a disposiciones legales y financieras que los obligó a tener que pagar la deuda contraída por sus anteriores compañeros de empresa.

el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas y, de la otra, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas<sup>108</sup>.

La primera, integrada mayoritariamente por las empresas autogestionadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, algunas de la Provincia de Buenos Aires, la ciudad de Rosario, entre otros territorios donde el fenómeno se desencadenara. La segunda, ubicó su representación con mayor fortaleza en la Provincia de Buenos Aires.

No ha sido esta sin embargo una de las diferencias notorias que se establecieron entre una y otra organización, sino que otras cuestiones de carácter ideológico, de estrategia política, gestión y liderazgo se expresaron instalando una brecha profunda entre las mismas, como expondremos a continuación. Esta distancia no siempre es trasladable hacia las empresas que integran estas organizaciones, cuyas interrelaciones se han producido con independencia de su vinculación con una u otra asociación.

### 5.2.1. Sobre el MNER

En esta organización se agruparon dirigentes provenientes en su mayor parte del arco gremial, militantes sociales y políticos que se acercaron a estas experiencias tanto si habían estado relacionados inicialmente con estas empresas, como si no lo habían estado. Aunque varios de estos dirigentes, ya fuera con trayectoria obrera y sindical, o técnica, reconocían su empatía en algunos casos con una visión peronista de la política y la economía, encontraron en esta metodología de recuperación laboral, un mecanismo que básicamente permitiera contrarrestar el proceso desindustrializador que se había desencadenado al país.

*“Para nosotros, la discusión primaria no es quien tiene los medios de producción, sino de que en la Argentina sigan existiendo los medios de producción. Nosotros creemos que la Argentina tiene posibilidades, así como las tuvo, de tener un país industrializado. Y los trabajadores también. Y después sí discutir quien tiene los medios de producción”*  
(Entrevista realizada por la autora a D. Kravetz, abogado del MNER y actual legislador porteño por el Frente para la Victoria, 2005, Buenos Aires)

Aunque algunos antecedentes sobre procesos de cooperativización y autogestión detentaban algunos de sus dirigentes, cierto resulta que la necesidad inmediata se antepuso a las reflexiones, discusiones y lecturas históricas sobre las metodologías de lucha utilizadas y la posibilidad de encausar procesos autogestivos.

---

108. Del universo de 72 ER encuestadas en el segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta, se observaba que casi un 70% de las mismas integraban alguna de estas organizaciones sociales (34% en cada caso). Mientras un 20% no se encontraba vinculada con ninguna organización que nucleaba a las ER, y un 8% lo hacía con FECOOTRA.

*“Nosotros sabíamos que nos teníamos que quedar en la fábrica, porque íbamos a quedar desempleados estructurales. Y cada puesto de trabajo que se perdía, no se recuperaba. Eso lo teníamos claro. No hicimos un análisis histórico de cómo habían sido las tomas, si se había podido o no. Lo que sabíamos, era que no nos podíamos ir más de las fábricas cuando cerraban. Ni estudiamos ni nos preocupamos por las experiencias previas que habían. Teníamos ejemplos concretos en Rosario, Yaguané, IMPA, de que esto era posible. No discutimos si era posible la autogestión. Estábamos convencidos de que los trabajadores podían hacerlo” (Entrevista realizada por la autora a E. Murúa, Mayo 2004, Buenos Aires)*

Los testimonios que podamos enunciar para acompañar nuestros argumentos, y orientar nuestros conocimientos hacia la caracterización de esta organización, requiere sin embargo una importante aclaración.

Resulta ser éste un agrupamiento que fue desarrollando su práctica y sus ideas sobre las mismas con el transcurrir de los procesos de recuperación de las empresas, y con la reunión de militantes con orientaciones ideológicas más precisas, así como con trabajadores que se vieron comprometidos en situaciones conflictivas inéditas en sus historias personales, y de participación cívica. En este sentido, no resulta esta una organización monolítica ni homogénea en las orientaciones y apreciaciones políticas de sus integrantes. En algunos momentos, trabajadores de las empresas y dirigentes más activos del proceso, han podido conciliar posiciones en una búsqueda compartida: recuperar el trabajo, y agruparse tras una consigna política: “Ocupar, Resistir, y Producir”<sup>109</sup>. Más aún, cuando profundas discusiones ideológicas no ocuparan el centro de las preocupaciones y objetivos de la organización. Sin embargo, con el pasar de los meses y la consolidación progresiva de estos procesos, se fueron manifestando abiertamente disidencias al interior de este nucleamiento, entre los principales dirigentes, y con las empresas integrantes del mismo.

Estas disidencias desencadenaron nuevas rupturas tanto por los estilos de ejercer el liderazgo de algunos, criticados de personalistas, como por la manera en que la organización se planteaba objetivos y consignas políticas que no representaban a la mayoría de los participantes de este agrupamiento.

En efecto, durante una primera etapa de consolidación organizativa, el programa y la propuesta del MNER no solamente sostenía un estilo propositivo ligado a los problemas particulares que inquietaban a los trabajadores de las ER: recuperación de las unidades productivas, ley nacional de expropiación, subsidios del Estado por cada puesto recuperado. Si no además, se invocaban otras tantas demandas dirigidas hacia la política del gobierno nacional: no al ALCA, no pago de la deuda externa.

---

109. Consigna utilizada por el Movimiento de los Sin Tierra de Brasil.



En este contexto, la organización evaluó favorablemente la posibilidad de formar parte en las elecciones legislativas del año 2003 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En aquella oportunidad, el principal abogado de la misma – D. Kravetz – fue electo legislador por una de las listas que se presentaron ligadas al partido de gobierno oficialista (Frente Para La Victoria). Esto fue considerado una estrategia de participación institucional del movimiento en la política<sup>110</sup>.

Sin embargo, las posiciones sostenidas por los principales dirigentes de esta organización hacia el gobierno, condujeron a reproducir nuevas divisiones en este movimiento de empresas.

Tal fue así, que la actitud abiertamente contraria al gobierno y el uso del movimiento para enviar mensajes públicos que reflejaban intereses más personales que colectivos, condujeron en el año 2005 al distanciamiento de uno de sus dirigentes más combativos y emblemáticos de este proceso, E. Murúa, junto con algunas pocas fábricas que lo secundaron.

*“Los temas son de una cuestión ideológica más que nada. Murúa hace una caracterización de Kirchner, que es igual a Menem, por imperialista, y nosotros sostenemos que no todos los trabajadores piensan que Kirchner es igual a Menem. Segundo, nosotros tenemos desafíos más importantes que la construcción política. Nuestra consigna es ocupar, resistir, y producir. Tuvimos coraje para ocupar, valentía para subsistir, cuando llega el momento de producir, hay que ser inteligentes, y eso implica un trabajo diario de todos los días, para mantener salarios, generar nuevos empleos, distribuir riquezas. Y eso no se hace con discusiones, sino con 12 horas de laburo por día, y sí después te queda tiempo, tenes reuniones. Y yo no puedo tener 6 reuniones por día para discutir no al ALCA. Y no reniego de todo eso, pero si yo hago eso, algo tengo que dejar de hacer” (Entrevista realizada por la autora a Horacio, integrante del MNER, Octubre 2005, Buenos Aires)*

Los objetivos de la organización, en permanente construcción, se orientaron desde entonces en aspectos básicamente ligados a la defensa de los intereses de los trabajadores y las empresas gestionadas por ellos. Más aún, en un período en el cual los conflictos por las recuperaciones fueron dando paso a los problemas por la consolidación de estos procesos, y al bienestar de los trabajadores de estas empresas. En este contexto ganó centralidad la Ley Nacional de Expropiación definitiva de las empresas, la modificación de la ley de quiebras, la creación de un fondo para capital de trabajo, la jubilación por el sistema de reparto y compensación por los años no aportados, el sistema de obra social, la recuperación de la industria nacional, entre otros<sup>111</sup>.

---

110. Diferencias entre este diputado porteño y dirigentes del MNER ocasionaron nuevas divisiones durante el año 2006. Ello en gran medida por la posición acusada de oficialista de unos contra el otro. Por otra parte, algunos de los participantes más activos de la organización comenzaron a ocupar cargos en la función pública.

111. Se suman otras demandas ligadas a la búsqueda de políticas públicas para el sector, solidaridad activa con

Al mismo tiempo, se fueron ensayando maneras de incentivar la división de tareas políticas y organizativas que procurara establecer formas de participación más activas y democráticas de las ER, tratando de instituir un sistema de mesas regionales y locales que se ocuparan de cuestiones financieras, de relaciones institucionales con el gobierno, de capacitación, etc.

*“El MNER es un movimiento más real, más genuino (en comparación con el MNFRT), donde entran diferentes tendencias, donde hay más amplitud. Quizás haya más inorganicidad, sea más laxo, pero para esta etapa creo que es bueno. Porque todavía falta que los trabajadores creen identidad en el movimiento” (Entrevista realizada por la autora a Horacio, dirigente del MNER, Abril 2006, Buenos Aires)*

La existencia de estas diferentes tendencias, y de trayectorias ligadas a la militancia política y sindical, ha permitido incluso abrir las discusiones internas de la organización hacia la posibilidad de traspasar un conflicto sectorial – como es el de las ER en particular-, para tratar de conciliar demandas conjuntas con otros sectores del movimiento obrero, a fin de entretejer solidaridades más amplias entre trabajadores asalariados, y autogestionados. Pero ello permanecía aún en estado embrionario al momento de concluir nuestro trabajo de campo.

### 5.2.2. Sobre el MNFRT

De otra parte, quedó conformado el MNFRT, liderado básicamente por la figura de L. Caro, abogado que reconoce entre sus antecedentes una militancia social en la Pastoral Social, y política, dentro del Partido Justicialista; quien se relacionó con esta problemática laboral apoyando y dándole fisonomía a este proceso, no detentando en su pasado una trayectoria de trabajo gremial.

De su paso en los años 90 como funcionario del área de producción y acción social del municipio de Avellaneda, se vinculó con la temática de los micro emprendimientos observando su fracaso, apostando entonces, cuando se plegó activamente con el proceso de recuperación de empresas, a la viabilidad de estas experiencias.

A partir de su trabajo en la Iglesia, se relacionó con la expropiación de terrenos para la edificación de viviendas, observando luego esta estrategia legal como una oportunidad para que las empresas gestionadas por sus trabajadores pudieran permanecer en manos de los mismos.

La separación en dos organizaciones que nuclea estas experiencias se produjo

---

todas las ER ante cualquier agresión, la de ser proveedores privilegiados del Estado, la cesión de hipotecas y prendas de los bancos estatales sobre bienes inmuebles o muebles de las ER.

para unos, por la candidatura de Caro a intendente en Avellaneda con la lista de A.Rico<sup>112</sup>. Por el contrario, el líder del MNFRT, sostuvo no haber guardado ningún compromiso político con este candidato, y haber tenido por otra parte diferencias con las posiciones políticas de varios de los dirigentes de lo que luego quedó conformado como MNER.

*“Ellos se iban hacia temas más políticos. Opinaban sobre el ALCA, el FMI, y yo decía que eso no tenía nada que ver. No hay una relación directa entre la recuperación de una fábrica, y el FMI, o la deuda externa” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

Desde entonces, ambas organizaciones han marcado sus distancias, en cuanto a los estilos de conducción de las mismas, sus objetivos para con el proceso de recuperaciones, sus modalidades de acercarse y acompañar las experiencias autogestionarias.

Se observa de esta manera un estilo de gestión más personalista y de involucramiento más activo durante la gestión de las cooperativas, que la otra organización de empresas. Por otra parte, el MNFRT establece una serie de consejos para el funcionamiento de las unidades productivas autogestionarias, como el reparto igualitario de los retiros. Esto es una sugerencia a la vez que una exigencia para que las empresas formen parte del movimiento, y reciban la solidaridad y asistencia del mismo.

*“Yo les sugiero que cobren todos lo mismo, y si no quieren, nosotros no somos parte de eso. Porque para nosotros, no puede haber obreros explotándose entre ellos. Y si no quieren, nosotros no somos parte de eso” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

Con gran astucia legal, este dirigente ha sabido conducirse activamente haciendo uso del derecho comercial para poder asegurar la continuidad legal de aquellos colectivos de trabajadores que se acercaron a la organización solicitando su asistencia. Ello en parte por considerar que resulta ser éste un canal privilegiado para apostar a la continuidad laboral a las empresas.

Pero además ello contiene una visión, en relación con las otras orientaciones del fenómeno, que resulta ser menos disruptiva sistémicamente. Orientación que ha motivado otras diferencias tanto con el accionar del MNER como con posiciones ideológicas de izquierda que se hubieran acercado en un principio a apoyar este proceso.

---

112. Militar que formó parte del grupo de carapintadas que en el año 1987 organizó un levantamiento de fuerzas contra el gobierno de Alfonsín, y de quien se denuncia un pasado como represor durante el último gobierno de la dictadura. Personaje que además se presentó como candidato a las elecciones de gobernador de la Provincia de Buenos Aires en el año 2003.

*“Estamos dentro de un marco jurídico, somos un país que algunas normas tenemos. Si bien está desprestigiado el sistema político, tenes un gobernador, un presidente, un intendente, diputados, etc. No te digo que estés de acuerdo con ellos, pero existen, vos no podés tomar los bienes como se te canta” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, Buenos Aires, Diciembre 2004)*

No acuerdan tampoco desde esta organización con el incentivo de una Ley Nacional de Expropiación, por considerarlo un instrumento legislativo inviable dada las relaciones de fuerza vigentes, proponiendo entonces a los trabajadores de las ER la compra de los muebles e inmuebles. Más aún, al observar la reticencia de la autoridad pública de la Provincia de Buenos Aires, como su gobernador, en apoyar estas experiencias.

Por otra parte, aconsejan a los trabajadores depender en el menor grado posible de los subsidios y el dinero proveniente de la autoridad pública, considerando que ellos pueden apostar con los ingresos obtenidos del proceso de trabajo a generar su propio capital para invertir en las empresas, y en todo caso, asumir ciertos sacrificios en los inicios de la gestión hasta que los ingresos comiencen a incrementarse.

*“El costo empresarial para nosotros es 0, no hay gerentes. Todo lo que va a esto es capitalización genuina, por un lado. Y, por el otro, el costo laboral es 0. De ahí convenimos con los obreros que si no hay recursos, no cobramos” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

En cuanto a su estructura, la organización se compone especialmente de un equipo de técnicos (contadores, abogados, ingenieros, etc.) que trabajan junto a un grupo más comprometido de trabajadores de las fábricas, siendo Caro el integrante activo que recorre y se ocupa personalmente de cuestiones concernientes a la totalidad de las empresas.

### **5.3 De encuentros y confrontaciones: las relaciones Inter. Organizativas y la conformación de un movimiento social reivindicativo**

Entre las organizaciones sociales y gremiales que han tenido un protagonismo indiscutido en el proceso de recuperación de empresas, se establecieron una serie de diferencias referidas a su estructura organizativa, modalidades de ejercer el liderazgo, propuestas políticas para estos colectivos, formas de acompañar el proceso de recuperación y gestión de las unidades autogestionadas.

Resulta sin embargo un rasgo común entre las mismas, el haberse conformado como actores claves en aportarle fisonomía a este proceso, y en haber favorecido la

canalización de recursos institucionales, financieros, legales, de gestión y organización interna, a cada una de las experiencias que fueran dando vida a este fenómeno.

Con excepción del caso de la ex empresa Zanon, dónde seccional sindical y experiencia de recuperación laboral se fue revitalizando simbióticamente, en el resto de los casos analizados resultó fundamental el acercamiento entre organizaciones y colectivos de trabajadores para viabilizar y consolidar la autogestión laboral

Ahora bien, ¿qué tipo de relaciones se han establecido entre las mismas?. Por una parte, el MNER quedó conformado con un mayor grado de inorganicidad y laxitud – como nos han planteado varios de sus dirigentes – en relación al MNFRT. Este nucleamiento reunió una variedad más amplia de actores con orientaciones comunes y divergentes, en una causa que estimuló su agrupamiento. Organizaciones sindicales, militantes políticos, y empresas recuperadas se unieron para estimular este proceso. Reunir información acerca de este agrupamiento requiere, en términos prácticos, recurrir a distintas voces que puedan exponer las posiciones e inquietudes que los han promovido a formar parte en este conflicto.

La experiencia sindical y la preocupación de varios de aquellos por instalar la problemática de las empresas recuperadas acentuado su carácter distintivo con respecto a la tradicional figura de la cooperativa de trabajo, resulta un rasgo destacable, así como intentan trabajar sobre la especificidad de las mismas en el mercado no abdicando de apreciarlas como mecanismos de resistencia y lucha de los trabajadores.

La otra organización reniega igualmente de la figura de la cooperativa de trabajo que tradicionalmente ha guiado a las asociaciones laborales autogestionadas, proponiendo y planteando formas alternativas de gestionar las empresas, establecer la distribución de ingresos, y conducir los organismos de decisión interna. Pero la trayectoria de su principal dirigente, la motivación y estrategia de sostener el conflicto que aún hoy se encuentra presente entre estas ER y el Estado, así como las solidaridades que se motorizan desde esta organización, reproducen intereses marcadamente sectoriales y autonomistas, en el sentido de observar a las ER como un universo independiente del resto de los conflictos entre trabajo y capital.

Entre ambas asociaciones, como ya hemos deslizado en líneas anteriores, se han establecido y profundizado una variedad de discrepancias que apuntan a la desconfianza por la manera de guiar los procesos de recuperación, las sugerencias hechas a los trabajadores, el estilo de gestión de unos y otros.

*“Nosotros vamos a la empresa, la ayudamos a recuperar, pero somos muy respetuosos de la resolución de la vida interna. Los compañeros no saben lo que es gerenciar, temas de mercado, hacer un cheque, dificultades para entrar a un banco. Caro te pone un contador, te pone todo, él resuelve todo, pero también te quita el poder de decisión. Tenemos una tendencia nosotros a que los compañeros resuelvan, y si necesitan algo, que llamen.*

*Eso tiene un pro y un contra. Tiene el pro de que los compañeros son libres de hacer lo que quieran, pero en ese afán de no inmiscuirse y no aparecer como manejándolos, a veces los desarreglos empresarios se hacen más dificultosos” (Entrevista realizada por la autora a Héctor, integrante del MNER, Octubre 2005, Buenos Aires)*

Estilo de conducción y práctica organizativa observada negativamente por la otra organización de las ER:

*“El MNER entra a la fábrica, recupera, y después los deja solos. No les interesa todo lo demás” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, dirigente del MNFRT, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

Resulta importante destacar que estas diferencias y desencuentros entre ambos agrupamientos no han inhibido los diversos acercamientos y vinculaciones que se producen entre las ER que simpatizan y/o participan de estas organizaciones.

En este sentido, ha prevalecido frente a ciertas situaciones la autonomía de los colectivos de trabajadores para entretejer solidaridades que exceden el de los nucleamientos de los cuales también forman parte. Actitud que nos permite registrar, por otra parte, relaciones entre actores en constante redefinición y de cierta labilidad, quedando así establecidas vinculaciones entre empresas autogestionadas cuyas propuestas y definiciones políticas han generado distancias entre las organizaciones que representan este universo de trabajadores.

Por otra parte, se han producido diversas fricciones entre los movimientos de fábricas y empresas recuperadas, con los partidos de izquierda<sup>113</sup> y la empresa de ex trabajadores de FASINPAT.

Este último colectivo planteó como consigna política para resolver el futuro de estas empresas – y en particular la de su propia realidad – la expropiación bajo control obrero de la fábrica, aspirando también al igual que el MNER, a la legislación pública de una Ley Nacional de Expropiación para estas experiencias.

Consigna que han sostenido los trabajadores de FASINPAT desde el inicio del conflicto, y sobre la que no han depuesto en su lucha por la recuperación definitiva de la fábrica para asegurar la preservación y progreso del proceso autogestionario. En el capítulo 8 profundizaremos sobre las condiciones de emergencia de esta posición política, y los sentidos que distintos trabajadores de este colectivo otorgan a la misma.

---

113. Como analiza Rebón (2004), los partidos de izquierda que participaron de este proceso (Partido de Trabajadores Socialistas – PTS-, y Partido Obrero – PO- en menor medida), adquirieron una importante visibilidad pública, si bien lograron vincularse particularmente con los procesos de recuperación de algunas pocas empresas, entre las cuales se distinguen la de ex trabajadores de Zanon, Brukman, Supermercados Tigre. Estos agrupamientos políticos apoyan especialmente la propuesta de la Estatización Bajo Control Obrero de las empresas.

Su propuesta demanda al Estado provincial la expropiación de la fábrica, y que la incluya en su patrimonio. Acción cuya legitimidad descansa para estos trabajadores en que la autoridad pública destinó significativas sumas de dinero en forma de préstamos que no fueron mayormente devueltos al fisco. Este colectivo propone conjuntamente que las ganancias obtenidas retornen al beneficio de la comunidad, permaneciendo el proceso productivo y la gestión de la fábrica bajo el estricto control de los trabajadores ceramistas. Esta apuesta y propuesta resulta la más disruptivas en términos políticos en comparación con las que establecen las otras organizaciones de fábricas.

Si bien intentaron producirse acercamientos entre FASINPAT y estas últimas, disidencias políticas con respecto a cómo encarar el conflicto, y los alineamientos partidarios que ciertos dirigentes llevaron adelante, resultaron en la atomización de estos actores.

Este grupo de trabajadores mantuvo sin embargo relaciones con algunos conflictos en particular, como fuera el de Brukman<sup>114</sup> (vínculo que culminó cuando L. Caro comenzó a representar y a apoyar a los trabajadores de esta fábrica para resolver su situación legal y organizativa), Supermercados Tigre<sup>115</sup>, entre algunos pocos.

*“La idea nuestra era que hubiera una sola, no tres como hay, la de Murúa, la de Caro, la CTA. La idea nuestra siempre fue el encuentro de fábricas recuperadas, que haya una sola conducción. Pero prevalecen cuestiones políticas, más que mirar el interés de los trabajadores. Caro estuvo con A.Rico, y Murúa, no sé ni para dónde va. Terminamos quedándonos con Tigre, pero tuvo muchos problemas. Y a Brukman, se lo chupó Caro”* (Entrevista realizada por la autora a Paco, miembro del SOECEN, 2006, Neuquén)

La visión de los distintos integrantes del MNER con respecto a la orientación del conflicto que adoptaron los trabajadores de FASINPAT resulta diferente conforme a las distintas orientaciones que, como comentáramos, reflejan la posición política de esta organización, si bien en términos de agrupación no guardan una relación de práctica conjunta. Las disidencias no solo gravitaron de esta forma sobre estilos de conducción diferentes, la adopción de la

---

114. Brukman es una pequeña fábrica textil ubicada en el barrio de Once, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El conflicto que comenzó con el reclamo de un grupo de costureras por los salarios impagos en Diciembre del 2001, generó la solidaridad de las asambleas barriales, grupos piqueteros, estudiantes, partidos de izquierda, constituyéndose éste en uno de los conflictos emblemáticos del proceso de recuperación y autogestión laboral. Los trabajadores de Brukman obtuvieron la expropiación en un principio transitoria y luego definitiva, de muebles e inmuebles en el mes de Octubre del 2003 (Lavaca, 2004)

115. Con su base en la ciudad de Rosario, la cadena de Supermercados Tigre llegó a tener 14 locales comerciales y más de 1000 empleados. A mediados del 2001 la sede central fue ocupada por los empleados, cuando representantes de la firma intentaron llevar adelante su vaciamiento. Luego de la toma, 80 trabajadores idearon un emprendimiento productivo, que no fue aceptado por la jueza que entendía en la causa luego de la quiebra de esta empresa. De todas formas, 35 de los ex empleados decidieron conformar una cooperativa de trabajo y reinaugurar una parte del local por su propia cuenta. Recibieron el apoyo de su sindicato, y sectores de la comunidad rosarina. En el 2004 fue finalmente otorgada la expropiación de inmuebles y maquinarias (Lavaca, 2004)

forma legal de cooperativa de trabajo (a la que durante los primeros meses del proceso de recuperación se negaron los trabajadores de la ex Zanon a adoptar), sino además, sobre la persecución como horizonte posible para estas ER de la consigna de Estatización Bajo Control Obrero. Esta meta fue apoyada por los partidos de izquierda, que adquirieron una posición de enfrentamiento con las organizaciones de fábricas recuperadas, por considerarlas pro sistemas fruto de las acciones que emprendieron con respecto al fenómeno.

*“Zanon siempre tuvo una cosa aparte, por eso de autogestión, control obrero, estatización, toda esa cosa que no tienen resuelta. Nosotros damos esa discusión acerca de que Estado quieres que te estaticé, que no te garantiza salud, educación. Un tema ideológico muy profundo” (Entrevista realizada por la autora a Héctor, integrante del MNER, Octubre 2005, Buenos Aires)*

Para otros, sin embargo, la incorporación de la experiencia de los trabajadores de FASINPAT en el movimiento, resultaría un aporte positivo para la lucha conjunta por recuperar las empresas, y especialmente, para consolidar los procesos autogestionarios:

*“Yo tengo una buena relación con Zanon. No estuve de acuerdo con algunas posiciones políticas de ellos, no estoy de acuerdo con la estatización bajo control obrero como consigna permanente, ni estoy de acuerdo con el aislacionismo que plantean con respecto a los movimientos. No creo que sea bueno para Zanon ni para nadie, porque si Zanon estaría adentro del movimiento aportaría un montón de cosas, de tipo políticas, de cuadros, de militantes. Nadie puede discutir la combatividad, ni la solidaridad que tienen los trabajadores de Zanon, eso es indiscutible” (Entrevista realizada por la autora Federico, integrante del MNER, Abril 2006, Buenos Aires)*

Los trabajadores del Hotel Bauen<sup>116</sup>, que integran el MNER, han sostenido relaciones solidarias con los trabajadores de FASINPAT. Este caso ilustra uno de los argumentos mencionados anteriormente, acerca de las vinculaciones que se establecen entre los colectivos de trabajo con autonomía de las orientaciones y prácticas que las organizaciones de representación de intereses hayan sostenido hasta la actualidad.

Por su parte, y como se desprende de la posición legal y política adoptada por el principal dirigente del MNFRT, los acercamientos entre éste y un colectivo como FASINPAT resulta impensable, para ambas posiciones.

---

116. A finales de Diciembre del 2001, el Hotel Bauen dejó de funcionar luego de que el grupo empresario que lo gestionaba presentó la quiebra fraudulenta, quedando sin trabajo 70 trabajadores. En marzo del 2002, y luego de haberse vinculado con el MNER, ocuparon el edificio, retornando a su funcionamiento como cooperativa de trabajo durante el 2003. (Fuente: Lavaca, 2004). Hasta el presente, no había sido legislada una ley de expropiación que facilitara la continuidad laboral de esta empresa.



*“En cualquiera de los sistemas los acreedores van a cobrar. Lo que plantean los sectores de izquierda, de expropiación definitiva sin cargo, constituye un error garrafal. La izquierda en la Argentina tiene un problema conmigo, porque en 5 fábricas donde ellos estuvieron al principio, los trabajadores me llamaron para que yo vaya, y les pidieron a ellos que se vayan. Pero creían que yo los eché” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, dirigente del MNFRT, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

Resulta este un universo en términos relativos poco numeroso de empresas gestionadas por sus trabajadores, cuyas orientaciones y prácticas políticas se encuentran fragmentadas. Los acercamientos de los agrupamientos descriptos hacia el Estado han sido de cierta frecuencia para el MNER en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y con el Ministerio de Trabajo en ambos agrupamientos mencionados, si bien varias de sus demandas no fueron por supuesto aun atendidas.

Ahora bien, ¿podemos pensar a partir de la literatura en este como un movimiento social, en virtud de las características que asume el proceso de recuperación del trabajo, y de las orientaciones y prácticas políticas llevadas adelante por los actores involucrados en el mismo?<sup>117</sup>.

Por una parte, la heterogeneidad de concepciones que se fueron desarrollado con relación a como encarar este fenómeno, así como los distintos nucleamientos que en torno al mismo se fueron configurando, no inhibe la posibilidad de pensar a éste como un movimiento social en permanente construcción. Como expresa Melucci, no debemos pensar a un movimiento como un actor homogéneo, que funda su acción en determinados valores y creencias, porque nos puede conducir a anular la complejidad que rodea al fenómeno. Por el contrario, debemos considerar una enorme cantidad de recursos que un actor debe invertir para controlar su tensión interna, y situarse respecto de su ambiente.

Palomino (2003) se inclina a observar al universo de trabajadores de empresas recuperadas como un movimiento de orígenes rastreables hacia la segunda mitad de la década de los 90, y cuyo impacto social debe relacionarse mucho más con sus dimensiones simbólicas, que con la magnitud del fenómeno.

Este argumento se sostiene en el hecho de que resultó ser ésta una de las variadas respuestas que encararon los trabajadores para enfrentar las perversas consecuencias del modelo neoliberal, habiendo podido el movimiento actuar sobre las expectativas sociales, al proponer una solución original para aquellos trabajadores afectados por el

---

117. Cabe destacar que las organizaciones de empresas y fábricas recuperadas, así como de los trabajadores que la integran, consideran a este proceso como un movimiento social. Como plantea el siguiente testimonio: *“Esto es un movimiento, uno lo llama movimientos de fábricas recuperadas a todo el proceso, incluyendo a Zanon, hay distintas tendencias según distintas formas de pensar, cada fábrica es una historia, no puede ser de otra manera. Tenemos trabajadores con niveles distintos de subjetividad, y hay diferentes grados de compromiso e identidad” (Entrevista realizada por la autora Federico, integrante del MNER, Abril 2006, Buenos Aires).*

desempleo, y la pobreza. Solución que al involucrar la redefinición de las relaciones entre trabajo y capital, y poner en cuestión el sistema de propiedad vigente sobre los medios de producción, logró incidir directamente sobre el sistema institucionalizado de relaciones laborales, proporcionando a los trabajadores una nueva herramienta de presión y negociación frente al sector empresario. Este último actor se ha visto inhibido de aplicar plenamente la capacidad de disciplinamiento que caracterizó su práctica durante los años 90 especialmente.

Estos argumentos nos permiten reflexionar y adicionar otros enunciados en torno a esta inquietud, repensando esta categorización de movimiento social en función de las definiciones de Melucci que nos resultan pertinentes para organizar nuestras aproximaciones analíticas.

Melucci (1982) define a un movimiento social por la presencia de un conflicto entre actores en torno a la apropiación de recursos por estos valorizados, que buscan romper con el límite de compatibilidad del sistema en el cual se desarrolla la acción. Un movimiento no se limita solamente a la manifestación de un conflicto, sino que busca romper con las reglas de juego del sistema de organización en el cual se sitúa, proponiendo objetivos no negociables, y cuestionando la legitimidad del poder y la autoridad<sup>118</sup>. Definición que contiene en sí la dimensión del conflicto, pero también la de la solidaridad, porque la acción colectiva contra otros actores no puede provenir de un individuo atomizado.

El movimiento social puede conducir a tres tipos diversos de conductas: Se hablará de una Acción Reivindicativa, cuando el actor colectivo reivindica una diversa distribución de recursos al interior de la organización, dando fisonomía a un Movimiento Reivindicativo. Conflicto y ruptura de las reglas de juego imperantes se producen al interior de un sistema determinado, y tienden a replantear la manera en que las normas de aquel sistema se reproducen.

De otra parte se define un Movimiento Político, cuando el conflicto atraviesa al sistema político buscando extender el nivel de participación en las decisiones. Este movimiento busca lograr una mejoría en la posición del actor en el proceso de toma de decisiones, garantizando el acceso y aspirando a nuevos canales para la expresión de las demandas.

Un Movimiento Antagonista, se encuentra por el contrario atravesado por un conflicto que envuelve al modo de producción de los recursos de una sociedad, cuestionando no solamente como se producen aquellos recursos, sino la dirección y distribución de los

---

118. Para Melucci (1982), la simple ruptura del límite de compatibilidad del sistema de referencia no alcanza para calificar un movimiento social, ello define por el contrario una acción desviada. La sola presencia del conflicto, no alcanza tampoco para calificar una acción de movimiento social. Mucho más si éste no sobrepasa el límite del sistema, siendo la conducta de agregación, y la acción conflictual, los otros tipos de acción restantes en términos analíticos.

mismos, y discutiendo los fundamentos por los cuales una sociedad se rige. Implica por tanto formas de acción que no resultan negociables con el poder existente y con la forma de hegemonía de los intereses dominantes<sup>119</sup>.

Continuando con los argumentos de Palomino, cierto resulta que la vía utilizada por los trabajadores para la recuperación de su trabajo, supuso una alteración de las relaciones sociales entre trabajo y capital propias del modo de producción capitalista. Ahora bien, nos gustaría apuntar algunos señalamientos al respecto.

Por una parte, para estos colectivos, no se trató de ningún modo de atacar el corazón mismo de este sistema de relaciones sociales sino por el contrario, la infracción de las reglas de juego “formales” que una de las partes – los empresarios – llevó adelante, se convirtieron en circunstancias habilitantes para que el proceso de acción colectiva que facilitó la autogestión laboral fuera factible<sup>120</sup>. Ante el vaciamiento empresario, el incumplimiento de los deberes y obligaciones patronales, y la búsqueda de estos últimos de caminos legales para posibilitar dichos incumplimientos, la recomposición de vínculos laborales de distinto tipo para estos trabajadores emergió como una solución posible a los avatares del desempleo y la descolectivización.

No trataron las organizaciones y los trabajadores de cuestionar los fundamentos básicos de las relaciones sociales y el modo de producción capitalista (a excepción de la visión de los partidos de izquierda sobre el fenómeno, con poco asidero entre la mayoría de los trabajadores autogestionados), sino de restablecer formas de integración sociolaboral en una sociedad cuyos patrones de inclusión prioritarios, particularmente desde el primer gobierno peronista, se asentaban en el trabajo y más especialmente, en las relaciones salariales<sup>121</sup>. Este aspecto confirma la importancia que otorgamos a la noción de recolectivización para comprender la emergencia y desarrollo de este proceso de autogestión, reafirmando la relevancia que para trabajadores y organizaciones contuvo la ambición de rearmar una posición en el mercado, que retomara algunos aspectos propios de la experiencia colectiva vivenciada en la sociedad salarial capitalista.

Es importante considerar de todos modos, que los efectos institucionales que esta clase de acciones colectivas han tenido sobre las relaciones laborales, y que se constituyeron en un elemento de amedrentamiento y disciplinamiento inverso de los trabajadores y sus

---

119. Podemos hablar de un movimiento antagónico de base reivindicativa cuando la acción colectiva al interior de un sistema organizativo no solo traspasa el límite de la producción y discusión de la norma, sino que además ataca la misma fuente del poder. Mientras que un movimiento antagónico de base política, es una forma de acción colectiva que busca no solo ampliar la participación, sino que cuestiona la hegemonía de la fuerza política que controla el proceso decisional y de representación.

120. Entrecorramos el término “formales”, dado que el sistema capitalista no reniega justamente para su reproducción del uso de maniobras y estrategias regulatoriamente asumidas como ilegítimas o ilegales en determinados sistemas organizativos. Ello no supone un aspecto de menor interés, ya que durante los años 90 las quiebras llamadas fraudulentas, y los arreglos empresarios para culminar con obligaciones laborales de un modo inconveniente para los trabajadores, se asumieron como reglas de juego usualmente desplegadas en esos años.

121. Relaciones extendidas desigualmente en la Argentina entre las regiones y provincias.

organizaciones de representación para con el sector empresario, resulta a nuestro juicio cuestionable. Pensamos que al calor de los sucesos que estimularon la recuperación de empresas, particularmente luego de la crisis sistémica de nuestro país en Diciembre del 2001, ello fue especialmente visualizado por los propios actores involucrados en este proceso, como las organizaciones gremiales y sociales que formaron parte del mismo. Sin embargo, el carácter limitado de las experiencias de recuperación de empresas nos conduce a cuestionar importantes efectos, aunque simbólicos, sobre el sistema institucional de organización de normas laborales.

Y ello aún más, porque la mayoría de las organizaciones sindicales fueron renuentes a visualizar esta alternativa como posible de ser apoyada y vehiculizada entre sus representados. Así como la capacidad de las organizaciones de fábricas y empresas recuperadas por atender un número mayor de potenciales conflictos que culminaran en la gestión obrera, resultó limitado por los propios recursos con los que contaron para encarar estas situaciones. Situaciones a las cuales se adiciona que los trabajadores de este universo, y pensamos que de los trabajadores asalariados también, en un principio del conflicto intentaron reconstruir las relaciones laborales capitalistas hasta que ello fue vislumbrado como una posibilidad efímera, distante o imposible. Esto observado inclusive con los trabajadores de FASINPAT.

En suma, nuestras propias notas de campo nos permiten coincidir con los argumentos antes destacados que en el momento de mayor efervescencia de este proceso, dirigentes de un gremio como la UOM Quilmes aducían utilizar con efectos para ellos observados como prósperos en los conflictos laborales que atendía esta seccional, la amenaza de la salida autogestionaria como forma de avanzar en soluciones favorables para los trabajadores asalariados, atemorizando a los empresarios. Sin embargo, carecemos de la observación del actor contrario, los empresarios, que nos ayude a reconocer si para ellos la recuperación de empresas era una amenaza real posible de extenderse en el tejido económico y productivo nacional.

Las soluciones a las cuales apostaron las organizaciones de fábricas para consolidar las empresas autogestionarias han sido, como relatáramos, la de la expropiación de los medios de producción en muchos de los casos. De una parte, tenemos una organización como el MNFRT - que resulta de las más funcionales al sostenimiento de las reglas de juego sistémicas imperantes-, que propone la compra de los establecimientos productivos gestionados por sus trabajadores. Aún más, cuando los trabajadores son importantes acreedores de los empresarios, así como también los son organismos del Estado.

Del otro lado, el MNER, si bien sostiene como meta la sanción de una Ley Nacional de Expropiación que no obliga en un principio a la compra de bienes muebles e inmuebles por parte de los colectivos de trabajo pudo lograr, por medio de una ley

votada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que el gobierno local debiera disponer los bienes monetarios judicialmente requeridos por los acreedores de las empresas. Con la finalidad de financiar a los trabajadores la compra a largo plazo, de los bienes inmuebles que autogestionan, otorgando sin costo para éstos los bienes muebles<sup>122</sup>. El testimonio de uno de los dirigentes resulta ilustrativo al respecto:

*“Fue lo mejor que se pudo negociar en ese momento, la relación de fuerzas en la legislatura tampoco era muy buena. Y mejor que nada, esto es” (Entrevista realizada por la autora a Federico, integrante del MNER, Abril 2006, Buenos Aires)*

Recapitulemos: la constitución, consolidación e institucionalización de un movimiento social reconoce diversos momentos y fases. En el período de su emergencia y reforzamiento, el año 2002 y 2003 especialmente, el movimiento se conformó como uno de tipo Reivindicativo en los términos que expone Melucci (1984), porque la reivindicación que se estimuló al interior del sistema de organización político y de relaciones laborales se asentó sobre una manera determinada de distribuir los recursos sociales y económicos, y no sobre la alteración del modo de producción capitalista. Condición esta última que lo hubiera ligado a un movimiento de tipo antagonista, sí bien se cuestionaron e intentaron modificar pautas normativas preexistentes. Tampoco en el caso de los trabajadores de FASINPAT presenciamos una acción colectiva antagonista, porque las razones esgrimidas por trabajadores y dirigentes de la fábrica y el sindicato en el sostenimiento de la consigna sobre la estatización bajo control obrero, analizaremos luego, no supone una alteración del sistema de relaciones sociales y políticas capitalistas. Si bien, en términos históricos y actuales, resulta ser ésta una propuesta y alternativa más confrontativa que la considerada por el resto de las ER para el sistema normativo en vigencia.

Con el pasar de los meses, el movimiento de las ER se fue restringiendo y limitando en sus posibilidades de avanzar sobre la gestión de un número significativamente mayor de empresas por parte de sus trabajadores, aunque el fenómeno continuó sumando colectivos laborales a este universo. El declive en la proporción de los patrones por abandonar y vaciar empresas fruto de la mejora en los niveles de producción interna, la sensible recuperación del empleo y descenso del desempleo, la institucionalización del propio movimiento a partir de la integración política de varios de sus miembros en la función pública, se instauraron como condiciones que afectaron el desarrollo de la acción colectiva. Por otra parte, las organizaciones de representación de intereses comenzaron a virar su interés con mayor fortaleza a la problemática sobre cómo acompañar el proceso

---

122. Al momento de finalizar el trabajo de campo, el gobierno de la ciudad no había reglamentado la Ley 1529, que se votó hacia finales del año 2004. Esta ley permitiría a un grupo de ER de la ciudad de abonar en 20 años (siendo los primeros 3 de gracia), el inmueble.

productivo de empresas recuperadas que estaban operando en el mercado, y continuar demandando una estabilización legal de su condición. Al mismo tiempo que los propios trabajadores de estas empresas se vieron comprometidos mas asiduamente con las actividades productivas.

En este sentido, los tiempos productivos comenzaron a ganarle espacios de reproducción a los tiempos políticos, como veremos en próximos capítulos.

## **TERCERA PARTE: LA EMPRESA AUTOGESTIONARIA COMO ESPACIO DE CONFLICTO, DE SOCIABILIDAD Y DE POLITIZACION.**

En los apartados anteriores reflejamos uno de los aspectos que para nosotros resulta central en la caracterización y distinción de las experiencias autogestionarias estudiadas, con respecto a otras situaciones de autoorganización laboral ocurridas en otros períodos antecedentes.

En este sentido, el proceso de descolectivización al que aludimos en estas páginas, le aporta, consideramos, una fertilidad mayor a la comprensión de los sucesos que inquirimos en particular. Como mencionamos, las experiencias de colectivización estudiadas nos alertan no solamente sobre un proceso inspirado en la necesidad de obtener ingresos monetarios por trabajo (por lo pronto para una importante cantidad de trabajadores), sino además, como una modalidad no generalizable entre los sectores populares de afrontar los riesgos que el proceso de individualización ocurrido en nuestro país trajo aparejado. Riesgos que no hacen referencia únicamente a las dificultades de poder obtener dinero a cambio de una actividad laboral sino además, de ser parte de una experiencia profesional colectiva que había configurado, para muchos de los trabajadores de estas empresas autogestionadas, un pasado vital y un proyecto de inserción social predecible y reconocible.

De esta forma, introducimos el término recolectivización y argumentamos sobre distintos niveles que pueden caracterizar este proceso. En el capítulo anterior reflexionamos especialmente sobre las organizaciones de representación de intereses que adquirieron un importante protagonismo en la dinámica analizada.

Este término nos resulta por otra parte interesante para dar cuenta de la dinámica microsociedad que se reprodujo al interior del espacio autogestionario, porque en este espacio la alteración pero también la recreación de modalidades interrelacionales que habían caracterizado la experiencia salarial anterior, le aportan una especificidad a las nuevas formas de sociabilidad laboral que se fueron estimulando y consolidando en estas empresas.

En esta dirección, en esta tercera parte del escrito argumentaremos sobre la relevancia y características que adquirió la unidad productiva como espacio privilegiado donde se desencadenó y se reprodujo el conflicto en el caso de las experiencias de autogestión “desde abajo”, y analizaremos las condiciones de emergencia de una experiencia

autogestionaria “desde arriba”, con el caso de la cooperativa de los ex trabajadores ypefianos. En este último, aunque no se produjo una situación de conflicto abierto entre capital y trabajo como analizaremos en las otras experiencias, consideramos que resultó uno de los objetivos centrales del Estado al promover la emergencia de esta clase de emprendimientos asociativos, limitar la aparición de situaciones confrontativas entre los trabajadores y la autoridad pública. El capítulo 6 estará destinado de este modo al análisis de las acciones colectivas y los conflictos llevados adelante por los trabajadores de las ER, y a la caracterización de la emergencia de una experiencia autogestionaria como resultado de la desestatización de la empresa petrolera.

En el capítulo 7 caracterizaremos el espacio autogestionario como un escenario donde se revitalizaron y se recrearon relaciones de sociabilidad en torno al trabajo. Mientras que en el capítulo siguiente (capítulo 8) problematizaremos acerca de las modalidades que fue adquiriendo la relación entre los colectivos de trabajo abordados, y las organizaciones sociales, políticas y gremiales que se conjugaron para estructurar este proceso. En esta dirección, observaremos en qué forma se fueron gestando distintos niveles y prácticas de los trabajadores tendientes a la reflexión y a la participación política, y en organizaciones de representación de intereses sectoriales y de los trabajadores.

Estas dimensiones de análisis las trataremos en forma escindida, aunque empíricamente se encuentran sumamente interrelacionadas unas con otras.



## CAPÍTULO 6:

### Los procesos para la recuperación y recomposición del trabajo en las experiencias de autogestión “desde arriba” y “desde abajo”

#### 6.1 Del orgullo ypefiano a la autoorganización laboral: un caso de autogestión “desde arriba”

La cooperativa de trabajo Taller Naval es una experiencia de autogestión laboral “desde arriba”, que surgió en un contexto de descolectivización laboral y política significativa. Esta empresa social se encuentra ubicada en la localidad de Berisso, en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires. La empresa original Taller Naval, pertenecía antes de la privatización de YPF<sup>123</sup> a la Gerencia de Transporte Marítimo y Fluvial de la empresa petrolera estatal, y su función era reparar los barcos de su flota. En el año 1990 empleaba aproximadamente 500 trabajadores<sup>124</sup>, que disminuyeron en el año 91 aproximadamente a 400<sup>125</sup>. Para ese entonces, una importante cantidad de mano de obra había decidido retirarse de la empresa bajo el concepto “extinción de relación laboral por mutuo acuerdo de las partes”, cobrando la indemnización correspondiente.

En el año 1991, se firmó un acta de intención para dar origen a la cooperativa que quedó constituida finalmente en Mayo del año 1992 con 153 socios<sup>126</sup>, en el marco del proceso de privatización de las empresas públicas<sup>127</sup>. La empresa petrolera YPF resultó

---

123. En el año 1922 el Poder Ejecutivo Nacional transformó la Dirección General de Explotación de Comodoro Rivadavia en Yacimientos Petrolíferos Fiscales, reconociéndola en el año 1923 como empresa autárquica. Dos años después fue inaugurada la destilería fiscal de La Plata, se habilitaron nuevas plantas de almacenaje en otras zonas del país, se construyeron pequeños oleoductos y se organizó la venta de subproductos. De esta manera, YPF pasaba de ser un simple organismo productor de petróleo a constituirse en una empresa competidora de las empresas privadas que actuaban en el territorio. En los años 30, las empresas privadas aportaban en promedio el 49% de la producción del petróleo, mientras que el 51% restante correspondía a lo producido por la empresa estatal. Cuando Perón asumió su primer gobierno a mediados de los años 40, el monopolio de la explotación del petróleo le fue otorgado a la empresa YPF, la que se ocupó como principal responsable hasta inicios de los años 90 de la exploración, explotación, destilería y venta de este recurso natural (Sequero, Galiani, Sturzenegger, F. Sturzenegger, G, s/f)

124. Hacia mediados de los 70, Taller Naval llegó a ocupar alrededor de 1000 personas.

125. Fuente: entrevistas realizadas por la autora a trabajadores de la C.T. Taller Naval.

126. Todos los ex trabajadores de YPF, fueran o no a integrar los emprendimientos productivos, cobraron la indemnización correspondiente al retiro voluntario.

127. La mayor parte de las privatizaciones de empresas públicas se llevó adelante entre 1990 y 1994. Como enuncia Basualdo (2002), el programa privatizador del gobierno tuvo múltiples deficiencias en lo estrictamente económico, pero resultó muy exitoso en términos políticos para afianzar la administración menemista. Este

progresivamente desestatizada al ser transferidos al capital privado tanto las áreas de explotación en la primera etapa<sup>128</sup>, como el capital accionario mayoritario en la segunda.

La estrategia de YPF durante la privatización, como enuncia Rofman (1999), se basó en un doble proceso convergente: la reestructuración productiva y la reorganización laboral. Los instrumentos utilizados para estos fines fueron varios: descentralización y desregulación de sectores (exploración, explotación, destilación, comercialización y distribución), licitación en áreas y zonas de explotación a favor de empresas privadas, reducción sistemática de personal, limitación del pago de adicionales por hora extra, flexibilización e intensificación de la explotación de mano de obra ocupada, entre otros.

Esta política de privatización condujo a la fuerte disminución de los agentes que constituían hasta ese momento la fuerza de trabajo de esta empresa: de 51.000 empleados ocupados en 1990 diseminados en todo el país, y en otros de la región, solo 5.600 formaban parte hacia el 2001 de la planta de trabajadores de la ahora denominada Repsol-YPF (Neuman, 2001)

La significativa disminución de la mano de obra empleada estuvo acompañada, por otra parte y como se argumentó en otros trabajos, por el impacto territorial que este proceso de privatización implicó<sup>129</sup>. En efecto, YPF poseía hasta los años noventa una presencia central en la modalidad de ocupación del territorio, que no se circunscribía solamente a la explotación del petróleo. Por el contrario, abarcaba una amplia red de servicios sociales, culturales, recreativos y residenciales para el personal permanente, superando así una visión mercantilista de su rol. Este modelo de civilización territorial entró en crisis y ocaso con la instalación de la política de privatización de la empresa (Rofman, 1999)

Con relación a la gestión productiva, se instaló desde entonces un modelo que tendió a ceder el desarrollo de ciertas actividades anteriormente centralizadas por la empresa a terceros. Entre los agentes económicos que conformaban este sector que presta servicios externos a la empresa, analiza Rofman de acuerdo a su estudio llevado adelante en la Cuenca del Golfo San Jorge, se observaban dos tipos de comportamientos: Por una parte, se encontraban las PyMES vinculadas a la etapa de implantación de grandes empresas privadas a fines de los años 70, que detentaban elevados niveles de eficiencia operativa y capacidad técnica. Por otra parte, se observaba un conjunto de ex agentes

---

programa contribuyó de este modo a consolidar la confianza de la comunidad de negocios, y a rearticular a los sectores dominantes, favoreciendo adicionalmente la contención de la inflación, el ingreso de capitales, el crecimiento del consumo domestico, etc.

128. La ley de privatización de las acciones de YPF (Nº 24.145), fue aprobada en octubre de 1992. La operación de venta del paquete accionario mayoritario – 45% la primera etapa-, fue realizada en Junio de 1993 (Rofman, A,1999)

YPF había sido la empresa más grande del país en términos de facturación, y una de las empresas líderes en materia de exportaciones (Basualdo, 2002)

129. Ver también Von Storch, M.V (2002). El impacto social de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia: Revista *Estudios del Trabajo* N 24, Julio-Diciembre, ASET, Buenos Aires.

de YPF estatal que fueron cesanteados o se retiraron, con indemnizaciones que usaron para crear estas empresas con el destino de prestar servicios a YPF SA. Algunas de estas pequeñas empresas lograron ser subcontratados por YPF en condiciones tales que lograron alcanzar adecuados niveles de eficiencia para permanecer en el circuito productivo. Otras empresas en cambio, estuvieron obligadas a someterse a serios procesos de reajuste por la relación contractual, quedando muchas de ellas fuera del circuito productivo de la empresa, y pereciendo comercialmente <sup>130</sup>.

Este proceso no fue exclusivo sin embargo de la zona sur del país, sino que por el contrario abarcó las distintas regiones dónde YPF desarrollaba sus operaciones productivas. Sequero, Galiani, Sturzenegger, F. Sturzenegger, G.(s/f) observan que la reestructuración productiva de YPF a inicios de los años 90 involucró la generación de 242 emprendimientos productivos de los cuales participaron 7.615 ex empleados.

En la zona de Berisso / Ensenada se formaron alrededor de 30 de estos emprendimientos, que comenzaron a los pocos años a quebrar, quedando operativos alrededor de 10 de los mismos<sup>131</sup>.

La suerte de estos emprendimientos conformados por ex trabajadores ypefianos en todo el país - algunos de los cuales adquirieron la forma de funcionamiento legal de cooperativa de trabajo, aunque mayoritariamente lo hicieron como S.A, o S.R.L - no fue generalmente exitoso, porque no pudieron sostenerse autónomamente en el mercado. Por el contrario, muchos de ellos debieron cerrar sus puertas quedando presumiblemente en la memoria de estos trabajadores, como también lo ha sido y es actualmente para los asociados que han sostenido estos emprendimientos, como un proceso traumático que los había empujado a transitar el camino que los alejaba de la relación y posición laboral de trabajadores asalariados dependiente a la de trabajadores autogestionados, condenados en su mayoría a perecer económicamente en el corto plazo.

Como denuncia un ex trabajador de YPF y actual dirigente sindical:

*“Después, al poco tiempo, nos dimos cuenta de una política que no quería que todos estos emprendimientos subsistieran, porque lo que ellos querían justamente era echar gente. Nos hacían confrontar en las licitaciones entre las mismas cooperativas<sup>132</sup>. Algunas empezaron a caer, fundir, quebrar. La idea era sacarnos a todos, yo sigo sosteniendo que esto era una mentira, fue un proceso para darnos un caramelo. La idea era que esto estaba programado, que iban a durar 2, 3 años, desaparecían todos los emprendimientos*

---

130. Neuman (2001) observa con respecto a esta región, que entre 1991-93 en Comodoro Rivadavia se conformaron alrededor de 40 emprendimientos relacionados con tareas productivas que YPF S.A había dejado de desarrollar por su cuenta

131. Dato suministrado por el Secretario General del SUPE filial Ensenada

132. El entrevistado menciona indistintamente cooperativas a todos los emprendimientos productivos, a pesar de la diferente denominación comercial que adquirieron los mismos.

*y volvían estas empresas<sup>133</sup> que originalmente creo que estarían en la cabeza de algunos dirigentes” (Secretario General del SUPE Ensenada, Febrero del 2005, La Plata)*

¿En qué consistió este “caramelito” al que hacía referencia este dirigente sindical, o bien, como se caracterizó este proceso por el cual una parte de los trabajadores decidieron formar estos emprendimientos productivos?

Al comienzo, los trabajadores de YPF que pasaron a engrosar las filas de los despedidos y optaron por integrar estas pequeñas empresas no poseían ni capital propio, ni equipamiento para armar estos emprendimientos. La empresa petrolera les cedió en comodato estos bienes que pertenecían a la empresa. Bienes que en muchos casos, como argumenta Rofman (1999), no eran acordes con las necesidades concretas de estos emprendimientos, ni tenían niveles técnicos adecuados. Esta concesión fue acompañada por un contrato de 1 ó 2 años renovables con la propia empresa petrolera. De esta forma, YPF se convirtió en ese momento en el principal cliente de estas pequeñas empresas, que le ofrecerían los servicios que los propios trabajadores habían desarrollando como empleados directos de la petrolera estatal. Estos contratos por la prestación de servicios fueron en principio económicamente significativos, logrando los ex trabajadores asalariados devenidos en socios de una cooperativa o empresarios, obtener retiros y salarios equiparables, o inclusive más pronunciados de los que habían obtenido como trabajadores ypefianos.

El temor al desempleo, como veremos luego, la edad avanzada de varios de estos trabajadores, la promesa de sostener un empleo y en alguna medida la continuidad – aunque alterada- de una relación institucional que hasta ahora había organizado sus vidas laborales y vínculos societales, fueron elementos de considerable importancia para comprender la emergencia de estos emprendimientos.

Leandro recordaba:

*“Se hablaba ya de una privatización y bueno, con el transcurrir del tiempo se llegó a la situación de que nos echaron, o nos cambiaron, porque en definitiva no nos echaron, nos mantuvieron la fuente de trabajo; pero ¿de qué forma?, Siendo una cooperativa. Y nosotros sin experiencia, nos encontramos en otra situación. Y un obrero esta para trabajar, no para dirigir una empresa” (Leandro, 55 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005, La Plata)*

Mariano fue uno de los trabajadores que optó por retirarse y no constituir en una primera instancia la cooperativa, pero luego regresó convocado al poco tiempo por sus compañeros:

---

133. Se refiere a empresas de envergadura económica importante, como Techint, y otras.

*“Nos fuimos muy bajoneados de YPF, primero, por dejar el lugar donde pensábamos jubilarnos. Segundo, la responsabilidad de ser todos casados con hijos chiquitos, o en edad de crecimiento. Te puedo asegurar que en la zona, y me lo dijeron muchos, soy uno de los mejores dibujantes técnico-mecánico y no conseguía laburo en ningún lado. (Mariano, 50 años, socio de la Cooperativa Taller Naval, Noviembre 2004, La Plata)*

*“Nos quedamos porque era mantener la fuente de trabajo. En esa época no había muchas opciones, había más que ahora, pero no era gran cosa” (Juan, 35 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005, La Plata)*

*“Aparte nosotros armamos la cooperativa con otra ilusión. Firmamos para YPF, y ya estábamos trabajando enseguida” (Horacio, 31 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005, La Plata)*

La situación de exclusividad contractual de todos los emprendimientos con Repsol-YPF comenzó de todos modos a resquebrajarse y a romperse en el corto plazo. En el caso de Taller Naval ello ocurrió al cabo de un año y medio, cuando YPF decidió desprenderse de la totalidad de los barcos. En el capítulo 7 profundizaremos en los problemas que tuvo que afrontar este colectivo de trabajo para sostenerse en el mercado.

Entre los elementos que Rofman destaca para que aconteciera un inexorable final de fracaso para la mayor parte de estos emprendimientos, el autor menciona: 1) el nivel de obsolescencia de los bienes que recibieron en comodato los trabajadores para formar estas pequeñas empresas, sin capital propio para renovarlas y mejorarlas; 2) los contratos precarios que establecieron con YPF, que las obligaba al cabo de un tiempo a competir en el mercado abierto; 3) el constante proceso de reducción del valor de los contratos que las ligaban a la nueva empresa madre; d) el limitado nivel de experiencia de aquellos que tendieron a conducir estas empresas, formadas todas ellas por mano de obra directa<sup>134</sup>.

Denuncias en este sentido se vinculan a estos argumentos:

*“Ellos lo que hicieron fue agrupar a la gente, agarrar una actividad, un departamento dentro de una especialidad y decirles bueno muchachos, a partir de mañana, ustedes van a seguir trabajando, pero nos van a facturar el trabajo. Fue muy abrupto, así te lo describen los trabajadores” (Entrevista realizada por la autora a Francisco, ingeniero petrolero, Mayo 2004, Buenos Aires)<sup>135</sup>*

134. Corresponde esta denominación a la mano de obra que trabajaba en la planta. Se excluye gerentes o niveles medios

135. Cabe destacar que este entrevistado tiene una apreciación con respecto al fenómeno en algunos puntos diferente al señalado anteriormente. Para él, quien fuera contratado como consultor por el MTESS en el año 1997 para asesorar a 16 de estos emprendimientos que habían sobrevivido en Cutral Co-Plaza Huincul, a YPF le

*“Ellos mismos incentivaban a la gente. Había que privatizar, había que sacarnos, echarnos. Había que convencernos que teníamos que firmar(para armar la cooperativa) y que era bueno. Fue muy traumático para todos nosotros, nos echaron a una edad en que éramos jóvenes para jubilarnos, y viejos para conseguir trabajo. Al gobierno no le importó un cuerno” (Entrevista realizada por la autora a un trabajador de la CT Taller Naval, noviembre 2004, La Plata)*

*“YPF me parece que fracasaron todas. Yo las vi a todas, y fracasaron por falta de acompañamiento. Porque además muchas de estas cooperativas cobraron el seguro, y había plata al principio, no había mayores inconvenientes, la producción estaba asegurada, los contratos seguían, hubo como 2 años fáciles donde vos ibas y decías “muchachos hay que reconvertirse”, y decían “después”. Cuando empezaron a cortarse las licitaciones y a competir con proveedores extranjeros, se cayeron muchísimas. Les dieron creo que 2 años de aprovisionamiento, y les dijeron que les iban a exigir certificación internacional, a los dos años, llamaron a licitación internacional, perdieron todas” (Entrevista realizada por la autora a J.C.Herrera, ex director del INAC periodo 1990-1996, Octubre 2003, Buenos Aires)*

Uno de los trabajadores de la cooperativa Taller Naval reconocía incluso entre las razones que condujeron al ocaso de varios de los emprendimientos surgidos al amparo de la privatización de YPF, que las exigencias en cuanto a la calidad del trabajo efectivizado para la nueva empresa fueron en ascenso, no admitiendo prácticamente ningún error en la realización de las tareas por parte de estas pequeñas empresas, habiendo constituido esto un motivo para prescindir de sus servicios

*“Antes no había tanto control en lo que hace la seguridad industrial. A partir de la privatización, cada vez fue más y más, y las incidencias fueron tremendas. Entonces a nosotros nos ha pasado que hemos cometido un error, y prácticamente nos han echado de dentro de la refinería. Y antes no pasaba eso. Las exigencias fueron mayores, y yo creo que por eso muchos emprendimientos fueron muriendo. Una por el robo entre ellos mismos, otra por no trabajar idóneamente, y otro poco por la gran exigencia de YPF” (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 50 años, trabajador de la CT Taller Naval, Noviembre 2004, La Plata)*

---

hubiera interesado que los mismos continuaran en actividad luego de los primeros 2 años de contrato, porque necesitaban del empleo de la mano de obra directa, ahora bajo la forma de servicios terciarizados. Sin embargo, a su entender, fue la falta de liderazgo y capacidad para poder conducir estas pequeñas empresas – dado el desconocimiento para el desarrollo de actividades empresariales por parte de los trabajadores – lo que habría significado su causa principal de deceso o mala administración.

Entre los autores que han observado y analizado este proceso, como así también los trabajadores que lo han vivenciado, coinciden en deslizar una fuerte hipótesis o bien afirmación: la decisión original de alentar por parte de la empresa estatal la constitución de estos pequeños emprendimientos compuestos por ex empleados cesanteados o retirados, fue una estrategia para evitar los conflictos que hubiera implicado la fuerte reducción de personal llevada adelante en la privatización de YPF. Aún conscientes de que tales emprendimientos, o muchos de ellos, estaban condenados tarde o temprano a desaparecer. Pero en la etapa de transición, la formación de estos emprendimientos y su mantenimiento a través de un contrato de subcontratación por parte de YPF SA constituyó un importante paliativo para reducir el costo social de la transformación productiva en vigencia.

*“Con la privatización de YPF, se armaron cooperativas de trabajo satélites a la empresa, por ejemplo en la zona de Ensenada, que aparecieron como cooperativas forzadas”.* (Entrevista realizada por la autora a M. Elgue, ex director del INAES y del IPAC, 2003, Buenos Aires <sup>136</sup>)

Como contrapartida política de un actor estatal que alentó la generación de estos emprendimientos productivos, el sindicato que agrupa a los trabajadores del petróleo -SUPE- fue duramente cuestionado por sus representados, quienes denunciaron su incapacidad para defender sus intereses, y en todo caso haber adherido a la política privatista del gobierno menemista.

*“Nos vendieron como perros los sindicalistas. Todos le echan la culpa a Menem, pero él fue muy vivo, primero conquistó a todos los gremios, y después nos vendieron como perros”* (Julio, 60 años, socio de la Cooperativa de Trabajo Taller Naval, Enero 2005, La Plata)

*Los sindicatos, que siempre fueron muy reacios a las cooperativas, porque las veían como competencia, algunos promovieron la formación de cooperativas, pero desde su punto de vista tenía que ver más con lavar culpas con acompañar un proceso de privatización sin demasiado conflicto, que por convicción.* (Entrevista realizada por la autora a J.C.Herrera, ex director del INAC periodo 1990-1996, Buenos Aires, Octubre 2003)

En el capítulo 8 argumentaremos sobre la relación que retomó este colectivo con un actor sindical, en este caso con el que representa los intereses de los trabajadores petroleros de Ensenada.

---

136. Otro de los sectores privatizados en los cuales el Estado promovió la constitución de cooperativas de trabajo fue el ferroviario. Algunos trabajadores se reunieron en cooperativas para explotar algunos de los talleres, ofreciéndole el Estado en comodato las maquinarias. Estas perecieron en su mayoría al corto tiempo (Información suministrada a la autora por J.C.Herrera, 2004)

## **6.2. Los conflictos por la recuperación del espacio de trabajo: en busca de la autoorganización laboral “desde abajo”**

A propósito del origen de las movilizaciones tras la consigna por el control obrero de la producción<sup>137</sup>, presentes particularmente luego de los sucesos históricos del Cordobazo (1969), Nun (1973) observa la importancia que adquieren las luchas que emergen a nivel de las bases proletarias, y contienen a la fábrica como un espacio paradigmático del conflicto. Y ello es así, porque en ésta se condensa la contradicción irreductible de la sociedad capitalista entre el desarrollo del carácter colectivo del trabajo, y el control privado de su organización y sus resultados. En este espacio de producción, las luchas de fábrica, cuando se desencadena un conflicto relacionado con la operación de la planta, revisten un carácter peculiar, porque súbitamente se modifica la relación de fuerzas existente en las mismas. Ello así resulta, porque a través de la solidaridad con sus compañeros, cada obrero se reconoce como parte del trabajo colectivo, capaz de unificar en una voluntad común el rechazo a la autoridad del patrón.

De la lucha por el control obrero a la de la manutención de las fuentes de trabajo a través de las empresas autogestionarias, resaltan indiscutiblemente una serie de especificaciones que distancian y diferencian ambos procesos (sí bien, cabe señalar, los trabajadores de la ex empresa Zanon, sostienen al control obrero como una consigna destacable desde el origen de su experiencia en la gestión de la fábrica)

En los casos registrados en tiempos más actuales, el abandono de las obligaciones patronales - y en la mayoría de las situaciones inclusive físico de éstos últimos de los lugares de trabajo - y la intencionalidad de los trabajadores por restituir en una primera instancia aquellos vínculos capitalistas y reconocidos de producción, resulta característico de este fenómeno.

Los conflictos y las acciones colectivas, no ocurrieron con el objetivo de transformar las condiciones de trabajo, o en último término, por lograr la emancipación y desalienación del trabajo con respecto al capital, sino de procurar permanecer los trabajadores integrados en el sistema económico y social dominante. Modalidad de integración que luego, con el transcurrir de los acontecimientos, pueda ser replanteado y redefinido en varias experiencias.

En cambio, nos alumbran algunos elementos históricos destacados una dinámica común a los problemas estudiados en estas páginas, y es la relevancia que adquiere la empresa, y los vínculos sociales y laborales que allí se establecen, como espacio privilegiado del conflicto y de la generación de acciones colectivas<sup>138</sup>

---

137. Consigna que puede englobar una multiplicidad de enfrentamientos entre el trabajo y el capital, referido a la determinación de las condiciones de trabajo y a la gestión de la empresa capitalista.

138. Apuntemos que la importancia de las luchas reivindicativas, o defensivas, de conquistas y derechos laborales que ocurren en los espacios productivos y contienen a las bases obreras como sus protagonistas, es observable



Como habíamos enunciado anteriormente, en los casos de las recuperaciones de empresas en crisis, la autogestión estuvo precedida de situaciones conflictivas entre trabajadores y empresarios, que hubieron de tomar una serie de canales diversos de resolución. Resoluciones que permanecen aún inconclusas en la mayoría de los casos, si bien la continuidad laboral de las unidades de trabajo pudo procurarse, luego de la mediatización judicial y/ ó legislativa para que ello fuera posible en la mayoría de los casos.

Ahora bien, resulta un rasgo común en éstos, la importancia del establecimiento productivo como escenario primario de los conflictos en vistas de preservar los lugares de trabajo<sup>139</sup>. Ya fuera permaneciendo en la puerta de estos espacios físicos, o al interior de los mismos, en jornadas diarias, semanales, y mensuales, estableciendo estrategias para su resguardo, con guardias diurnas y nocturnas, controlando e impidiendo el vaciamiento total de las instalaciones. Estos conflictos, revistieron gradaciones diversas en cuanto a su agudeza y profundización, si bien aquellos estuvieron mayormente presentes en esas experiencias<sup>140</sup>. Ello inclusive incidió luego en los niveles de participación política de los trabajadores protagonistas de los mismos. Los casos que analizamos nos permitirán ilustrar estos argumentos.

Fueron conflictos que nacieron mayormente entre las bases obreras, que se nutrieron y consolidaron con la asistencia de las distintas organizaciones de representación de intereses que actuaron sobre el fenómeno, pero que no se reprodujeron en general por un canal descendente. Esto es, donde las motivaciones por recuperar las empresas surgieran desde un sindicato, organizaciones de fábricas recuperadas, o partido político, hacia las bases, si no que el proceso muestra la retroalimentación y cooperación entre los trabajadores y las organizaciones.

Argumento sin embargo al que debemos contraponer el de la experiencia de Adabor, la empresa metalúrgica recuperada en el año 1992, porque este es un caso en el cual la seccional de la UOM Quilmes desempeñó un papel activo para que la autogestión fuera posible.

En las siguientes líneas aportaremos información acerca de la dinámica que fueron adquiriendo estos conflictos en las empresas. Nos detendremos especialmente

---

y destacable en distintos y variados momentos de la historia del movimiento obrero nacional.

139. Como habíamos mencionado en el Capítulo 3, iniciados los años 90 ocurrió un desplazamiento del espacio de los conflictos laborales en relación con periodos anteriores, que da cuenta de un reforzamiento, en términos generales, de la empresa o planta como nivel preponderante de las disputas interclase particularmente en el sector privado de la economía. Disputas motorizadas especialmente por demandas de tipo defensivas dada la situación de deterioro de las condiciones del mercado de trabajo ( Spaltenberg, 2000)

140. Sobre un total de 87 ER relevadas, Fajn (2003) distingue que en el 47% de los casos los trabajadores recurrieron a la toma de los establecimientos como medida de fuerza para permanecer en los lugares de trabajo, mientras que un 24 % hizo acampes en la puerta, y un 27% recurrió a las negociaciones directas. Entre los casos en los cuales se desplegaron medidas de lucha, la duración de las mismas muestra una elevada amplitud que va del mes a los 2 años, registrándose en el 50% de estos casos que los conflictos se prolongaron por mas de 5 meses.

en relatar ciertos sucesos que vertebraron las situaciones conflictivas por las cuales atravesaron los trabajadores de estas experiencias. Por último, introduciremos reflexiones y testimonios que nos permitan comprender motivaciones, razonamientos, y elementos de orden cognitivo que consideramos operaron significativamente para vitalizar la acción colectiva.

### 6.2.1 Monopolización del mercado y autoorganización laboral: El caso de Adabor

Como ya mencionamos, si bien la cooperativa de trabajadores de Adabor integra el universo de las ER, su conformación no solamente pertenece a un momento temporal diferente a los otros tres casos estudiados de este grupo sino que además, la dinámica que adquirió el conflicto para asegurar la continuidad laboral de los trabajadores, supuso algunas características particulares, si bien otros elementos resultan comunes al resto de las experiencias. Decimos ello no solo porque no resulta ser ésta una experiencia colectivizadora que podemos situar en un momento particular de la Argentina como fuera el año 2001, con la eclosión de su crisis sistémica y de las protestas sociales ocurridas durante el año siguiente, si no además, porque la relación del actor sindical que apoyó y estimuló el proyecto autogestionario supuso una fuerte vinculación, activismo y paternalismo para con los trabajadores.

Por otro lado, el proceso de descolectivización no había adquirido la agudeza que asumió en años posteriores, si bien los sucesos que estimularon la consolidación de un modelo de desintegración sociolaboral se encontraban presentes en aquel período.

Adabor es una fábrica metalúrgica mediana en su tamaño y niveles productivos, que se lanzó al mercado en el año 1948<sup>141</sup>. Una decisión empresarial de su dueño en los años 70, promovió sin embargo una serie de estrategias monopólicas de mercado por parte del grupo empresario Techint, que culminó hacia finales de los años 80 y principios de los 90, con el pedido de quiebra de esta planta metalúrgica<sup>142</sup>.

El dueño de esta fábrica se propuso ingresar al Plan Siderúrgico Nacional, y adquirió un crédito del BANADE<sup>143</sup> (por 40 millones de dólares) destinados a la compra de un Laminador<sup>144</sup>, para poder realizar el ciclo productivo completo agregando la elaboración

---

141. Fue pionera y líder en la fabricación de prensas hidráulicas, máquinas, herramientas, envases para gas licuado de petróleo, silos, tinglados, etc. Su inserción económica le permitió llegar a emplear entre los años 60 y 70– según testimonio de los trabajadores - a 1500 obreros.

142. Desde los años 50 la empresa anteriormente estatal Somisa era la principal empresa proveedora de chapa en el mercado nacional. El Plan Siderúrgico Nacional permitió la creación de Propulsora Siderúrgica – perteneciente al grupo Techint – quien podía adquirir la chapa de Somisa a un precio diferencial para procesarla (laminarla) en frío y caliente y venderla a un precio competitivo en el mercado, sin afectar a la empresa estatal.

Como proveedora principal de chapa laminada se encontraba Somisa, y luego Propulsora, que abastecían a los grandes consumidores de chapa, quedando vacante un nicho de mercado compuesto por pequeños clientes que demandaban la chapa laminada.

143. Banco Nacional de Desarrollo.

144. Maquinaria de una tecnología más moderna que la que tenía Propulsora.

de acero inoxidable (elaboración que no se realizaba localmente)

Avanzados los años 70, Adabor, Propulsora y Somisa eran entonces las tres empresas - de distinto tamaño - que elaboraban acero plano. Fue entonces cuando Adabor comenzó a ganarle mercado a Propulsora, dando origen a una “guerra comercial” que derivó, según los testimonios, en que la primera quedara en los años 80 fuera del Plan Siderúrgico Nacional, por presión del grupo Techint al gobierno democrático.

Esta fábrica mediana dejó de adquirir la materia prima a precio diferencial, debiendo encarecer los costos de venta al mercado. Propulsora volvió a ganar posición comercial (habida cuenta de que seguía manteniendo el precio diferencial)

Adabor comenzó a perder producción y mercado, no pudo cancelar el crédito y empezó a engrosar sus deudas. El BANADE pidió su quiebra, y desde allí comenzaron a sucederse los problemas en el espacio productivo: suspensiones, falta de pago, conflictos obreros.

Si bien la conducción de la seccional UOM Quilmes mantuvo desde que asumiera en el año 1984 una actitud combativa contra el dueño de esta empresa por los incumplimientos laborales con los trabajadores, fue comprendiendo el origen del conflicto. El sindicato revirtió luego su accionar a favor de aunar fuerzas con el dueño de la fábrica metalúrgica para evitar el cierre de la misma, e impedir que Techint quedara en el mercado como empresa monopólica.

La quiebra de Adabor se produjo finalmente durante los primeros años del gobierno de Carlos Menem, adquiriendo Techint el crédito del laminador al BANADE, habiendo sido su estrategia comercial con respecto a esta fábrica quedarse con el Laminador para sacarlo del país, sin intenciones empresariales de que esta maquinaria pudiera retornar a la producción.

Los dirigentes gremiales vislumbraron como única alternativa para sostener la fuente de trabajo, luchar por la constitución de una asociación de trabajadores que en forma autogestionada pudieran hacerse cargo de esta empresa. Allí comenzaron las negociaciones con Techint. La UOM llegó a un acuerdo con el dueño de Adabor, que le cedió parte de sus acciones a los trabajadores de la fábrica, y un mínimo porcentaje a la organización sindical para que pudieran presentarse a litigar en el proceso de quiebra<sup>145</sup>.

*“Lo primero que hicimos fue hablar con Menem cuando llegó al gobierno. Yo fui personalmente, con María Julia como interventora de Somisa, para hacerle nuestro planteo contra Techint. Nos dimos cuenta al toque que no venía ni revolución productiva ni salarizado. Como el BANADE era del Estado, le pedimos que en todo caso este banco*

---

145. El empresario podría obtener a cambio algo de dinero correspondiente a la parte de sus acciones si la resolución del conflicto resultaba favorable.

*se quedara con Adabor, y nos diera a nosotros la participación, el crédito, que no se lo vendiera a Techint, que los trabajadores nos hacíamos cargo de la empresa. Por supuesto, nos rebotaron la propuesta. Ello ocurrió entre los años 1990 y 1991". (Entrevista realizada por la autora al Barba Gutiérrez, dirigente de la UOM, Abril 2005, Buenos Aires)*

La lucha se llevó adelante a través de manifestaciones que realizaron los trabajadores de Adabor, muchas veces acompañados por otros obreros de las fábricas que representaba la seccional sindical al BANADE, a Somisa, y a otros organismos a lo largo de varias semanas. Durante meses en que la planta no producía, realizaron guardias obreras en la puerta, ollas populares, y recolección de dinero en la ruta.

Lograron llegar finalmente a un acuerdo con la empresa Techint, la cual propuso a los trabajadores de Adabor dejar bajo su gestión la sección productiva de la fábrica.

El sindicato que aduce tenía todavía instrumentos legales para presionar a este grupo empresario, exigió entonces un año gratis de chapa, más un año de salarios para los trabajadores, y el dinero por juicios laborales que tenía pendiente Adabor, junto con el 100% de las indemnizaciones para los trabajadores, sumado a ello, la titularidad de las máquinas ofrecidas por Techint a los obreros. A cambio, la UOM y los trabajadores aceptaron que se quedara con el Laminador, concientes de que el único interés que inspiraba al grupo empresario en esta lógica de negociación era poder ejercer el control monopólico de acero plano.

La fábrica quedó escindida entre un sector productivo, a cargo de un grupo de alrededor de 100 trabajadores que formaron al principio este proyecto, y el sector de laminación, a cargo de Propulsora Siderar<sup>146</sup>.

La emergencia de esta experiencia de autoorganización obrera fue producto de la combinatoria de una serie de variables, entre las cuales cobró una centralidad estratégica la política gremial de la seccional sindical. Política que buscaba por otra parte que esta empresa asociativa se constituyera no únicamente en una experiencia de aprendizaje organizativo sino además, fuera un ejemplo productivo y de horizonte de salarios para el resto de las empresas del sector.

Los trabajadores de Adabor que permanecieron en la planta procurando sostener esta experiencia autogestionaria, reconocen hasta la actualidad el rol enérgico que la seccional sindical cumplió en este conflicto por mantener su fuente de ingresos, sin el cual no hubiera sido factible la constitución de esta experiencia colectiva.

*"Y, nosotros tendríamos que sentirnos muy satisfechos porque ellos lucharon con nosotros. La relación es un viene y va. Siempre. Cuando ellos piden algo, por ahí, si hacen una*

---

146. Sector que fue cerrado posteriormente, cuando el grupo Techint decidió deshacerse de este laminador que algunos aseguran, yace desmantelado debajo de un río.

*fiesta, siempre estamos con ellos” (Entrevista realizada por la autora a Danilo, 60 años, trabajador de la CT Adabor, Septiembre 2004, Buenos Aires)*

### 6.2.2. Crisis empresaria y conflicto laboral: los casos de la CT Artes Gráficas el Sol y la CT L.B.

Iniciado el nuevo milenio, otros procesos de recuperación de empresas y la dinamización posterior de la autogestión comenzaron a sucederse.

La Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol es una de las 9 empresas recuperadas de la actividad gráfica ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La empresa gestionada por sus dueños originales, denominada Valero S.A., inició sus actividades en el año 1987, especializándose en las tareas de edición, encuadernación e impresión. En el año 1993, la empresa llamó por primera vez a concurso de acreedores porque su crisis financiera no le había permitido afrontar sus deudas contraídas – básicamente por la compra de dos máquinas usadas – por un descenso en sus ventas.

De cualquier modo, la imprenta pudo incrementar su producción y lograr hacia los años 1998/99 generar un balance exitoso. Nuevamente, la desestabilización económica sacudió a esta empresa <sup>147</sup>, comenzaron los despidos de algunos de sus 45 trabajadores, y se incrementaron las deudas salariales (Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2003)<sup>148</sup>. Como recordaba Clara:

*“En el 2000, más o menos la tiraban, pero ya en el 2001 era un desastre total, nos habían empezado a pagar \$30 por semana, y estábamos suspendidos. Una semana trabajábamos, y otra suspendidos” (Entrevista realizada por la autora Clara, 30 años, trabajadora de la*

---

147. La recesión económica que afectó al sector de la industria gráfica comenzó a notarse ya en el año 1997, observándose su peor crisis en el año 2001. En la Federación Gráfica Bonaerense, que abarca a los trabajadores afiliados a la industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, los comienzos de esta etapa recesiva los sorprendió con 24.000 afiliados, descendiendo a 15.000 ya en el año 2004. En los años 90 no solo se observó el cierre de grandes empresas del sector - como el Diario La Razón, la editorial Abril, entre otros-, sino además la crisis económica general que afectó a la mayoría de las PyMES en nuestro país, comenzó a hacer trastabillar a las pequeñas empresas y los talleres especialmente a partir de mediados de la década pasada. La caída del mercado interno, y la imposibilidad de consolidar el comercio de la exportación, precipitó la crisis. A ello se sumó la incorporación de tecnología que redujo la utilización de mano de obra.

En efecto, durante estos años la industria gráfica se equipó con la última tecnología gracias al crédito y la convertibilidad. Sin embargo, el mercado interno se fue reduciendo, porque muchos de los clientes migraban la impresión de libros y revistas sobre todo hacia Chile o Brasil.

Luego de la devaluación del peso argentino, el sector comenzó retornar a sus niveles de producción previos a la crisis. Ello se notó en la normalización de las horas de trabajo – reducidas en los años anteriores por los empresarios del sector-, se sumaron horas extras de trabajo para los ocupados, se detuvieron las suspensiones. Aunque los niveles de exportación no han sido tan elevados como lo fueron en otra época - la Argentina supo tener hacia los años 50 un importante mercado de exportación de libros hacia el resto de la región de América Latina-

El sector contaba hacia el año 2005 con 7.300 empresas gráficas distribuidas en todo el país, la mayoría pequeñas y medianas, que empleaban a una 45.000 personas, habiendo llegado la capacidad de producción a casi el 75%.

(Fuente: entrevista realizada al Secretario de organización de la Federación Gráfica Bonaerense, Agosto 2004; y Suplemento Económico del Diario Clarín, 27/03/2005).

148. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires contaba en este año con 11 empresas recuperadas.

*Cooperativa Artes Gráficas El Sol, Buenos Aires, Octubre 2004, Buenos Aires)*

En un principio, los trabajadores aplicaron las medidas de fuerza tradicionales de las organizaciones obreras locales - como el paro de actividades-, pero de ello no pudieron extraer como resultado la restitución de las condiciones de trabajo anteriores a la crisis.

Por otra parte buscaron generar opciones consensuadas con el dueño de la imprenta, a fin de poder enfrentar la crítica situación económica que los aquejaba, procurando sostener y reproducir sus vínculos salariales. El colectivo laboral acordó entonces con el patrón que aquellos trabajos que los operarios pudieran conseguir para producir en las instalaciones de la gráfica, lo utilizarían con el fin de descender las deudas salariales con las ganancias de allí obtenidas. Sin embargo, no fue significativo el monto de trabajo que pudieron reproducir mediante este mecanismo.

Y si bien ya presumían que la situación de la empresa habría de evolucionar hacia un destino desfavorable – se estaba trabajando entre un 5 y 10% de la capacidad instalada - el desencadenamiento de los hechos posteriores logró sorprenderlos.

*“ El Lunes era el feriado del 20 de Junio, volvimos el Martes y nos dimos cuenta de que algo raro pasaba porque se habían llevado de las oficinas de la administración el server, un par de computadoras, algunos de los empleados de administración no venían. El portero nos dijo que el dueño entre Sábado y Domingo había venido y llevado un montón de cosas. Entonces empezamos a revisar los armarios. Estaba la secretaria de él que no sabía nada, de hecho porque había venido a trabajar. El gerente de finanzas vino a trabajar, también vinieron los gerentes de venta y producción, entonces supuestamente ellos no sabían nada. Nos agarró de sorpresa a todos” (Entrevista realizada por la autora a Dante, trabajador de la Cooperativa Artes Gráficas El Sol, 50 años, Junio 2004, Buenos Aires)*

*“Entramos un día a trabajar normalmente, y nos encontramos con que el señor Valero se había llevado todo lo que es la parte de administración, las máquinas... las PC más nuevas, dejó las viejas, el sistema que teníamos de server, donde había archivos de... banco de datos del cliente, la historia comercial del cliente y demás; yo era la secretaria personal de Valero y en mi escritorio no encontré ni las lapiceras, se había llevado absolutamente todo lo que estaba en mis cajones... las agendas, todo, absolutamente todo” (Entrevista realizada por la autora a Sabrina, 50 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)*

En forma inmediata los trabajadores concurren a su sindicato, la Federación Gráfica

Bonaerense, y al día siguiente ya estaban constituyendo la cooperativa luego de recibir el asesoramiento del gremio, así como el préstamo de una suma monetaria inicial para comenzar los trámites de legalización de esta asociación<sup>149</sup>.

En el sindicato los vincularon además con personal del Instituto Nacional de Economía Social - INAES-, y con la Federación de Cooperativas de Trabajo – FECOOTRA-.

Hasta aquel instante, el grupo de trabajadores que formó parte de la empresa autogestionaria - 21 socios- no había escuchado en general nombrar la existencia de otras experiencias históricas similares, o bien las que se estaban produciendo en forma simultánea a la de ellos. A partir de entonces comenzaron a relacionarse con otras gráficas recuperadas, y a conocer otras organizaciones autogestionarias.

La lucha por recomponer su fuente de trabajo y lograr la continuidad de la planta, si bien resultó menos violenta en comparación a otras experiencias de recuperación de empresas por no haber sufrido medidas de desalojo policial, se resolvió al cabo de dos meses. Período en el cual tuvieron que generar estrategias de confrontación en el ámbito legal, por un lado, y en el interior de la imprenta, por el otro.

En este último ámbito, debieron desarrollar guardias rotativas entre los propios trabajadores, a lo largo de todo el día y la noche, a fin de evitar que el dueño de la gráfica regresara al establecimiento para continuar vaciando las locaciones. Y como relatan sobre otros conflictos tanto los trabajadores como la bibliografía desarrollada sobre el tema, fueron días recrudescidos no solamente por la incertidumbre sobre el futuro laboral, sino además, porque no contaban con el capital suficiente para satisfacer sus necesidades básicas. Para ello vendieron restos de papel e insumos con el fin de obtener aunque fuere un mínimo de dinero a cambio.

Luego de haber recorrido las oficinas del juzgado que les otorgó la posibilidad de la continuidad laboral cuando se había ya solicitado la quiebra de esta empresa, y los recintos de la legislatura porteña<sup>150</sup>, los trabajadores de la CT Artes Gráficas El Sol pudieron reiniciar sus labores, amparados en una de las leyes de expropiación que les permitió en principio durante dos años, y luego, sujetos a la Ley 1529 de expropiación definitiva, permanecer en sus espacios de trabajo.

La vinculación entre este colectivo y el MNER, se produjo al poco tiempo que los trabajadores gráficos reiniciaron el proceso productivo.

La Cooperativa de Trabajo Fundición LB Ltda. - ex empresa La Baskonia -, ubicada en el Partido de la Matanza, surgió en el año 2002 luego de haber sufrido una situación

---

149. \$120

150. Ellos reconocen la asistencia de la legisladora porteña Delia Bisuti - dirigente del ARI-para la aprobación de la ley de expropiación que los amparó judicialmente en los primeros años de trabajo en la cooperativa. Con ella se vincularon a través de un funcionario del INAES.

de abandono patronal por parte de los propietarios de la planta<sup>151</sup>. La oportunidad de reiniciar el proceso productivo provino luego de 7 meses de lucha por parte de los 70 trabajadores que formaron la asociación laboral. Meses en los cuales permanecieron en la planta aguardando, en lo que más tarde pudo revestir una tonalidad jocosa en boca de estos trabajadores, a que los antiguos patrones regresaran a abonarles los salarios adeudados

La Baskonia fue creada en el año 1926 y se dedica a la fundición de hierro gris para la elaboración de sistemas de redes de agua, sanitarios para la construcción, red pluvial y cloacal completa. Aunque fue una fábrica símbolo en la fundición que elabora caños sin costura, ingresó al nuevo siglo como una planta escasamente modernizada<sup>152</sup>, y con variados problemas infraestructurales<sup>153</sup>.

Si bien a lo largo de su historia se fueron sucediendo ciclos de mayores incrementos, con otros con niveles de descenso de los niveles de producción, la crisis nunca había llegado a aflorar como ocurriera en los años '90. Para que tengamos una noción de estos eventos, entre los años 1975 y 1985/86 la fundición llegó a emplear alrededor de 350 personas, y a fundir 1.000 toneladas mensuales - monto que ilustra buenos niveles productivos-. Luego, como sucedió con gran parte de las PyMES del país, comenzaron a sucederse los problemas de inserción del producto en el mercado en una combinación poco fructífera con la crisis de administración que se vivió en la fábrica en aquellos años. En efecto, varias fuentes coinciden en afirmar que la muerte del viejo patrón, y los variados conflictos entre el conjunto de herederos que no supieron gestionar la empresa y sortear la crisis económica nacional, constituyeron también causas significativas para poder comprender el descenso en la producción y como emergente más sintomático, el incremento en los despidos y la disminución del plantel laboral a un número de 70 trabajadores.

*“Cuando empezaron a haber los nuevos dueños y familiares, uno notaba que había órdenes y contraórdenes, y diferencia de criterios, ya nos dimos cuenta de que no había mucho futuro. En un momento eran 2 dueños, pero llegaron a haber 15, no tenían iguales criterios ni experiencia. Y además, el mercado tampoco empezó a ayudar. Bueno, se juntó todo y llevó a que ellos no pudieran llevar esto adelante. Y llegó el 11 de Enero famoso, del 2002, ahí se fueron y no vinieron más” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 50 años, trabajador de la CT L.B, Octubre 2004, Buenos Aires)*

---

151. En la Matanza existen alrededor de 1200 establecimientos metalúrgicos - entre fábricas y talleres-. Son cuatro las fábricas más grandes, que tienen desde 200 a 340 obreros (Fuente: UOM seccional Matanza, 2003).

152. *“Es todo prehistórico. Hoy día la colada se lleva en carretilla, hay crisoles con rieles, pero se empuja en carretilla muchas cosas, no hay vías, no hay nada. Dema tiene hornos eléctricos, pisos de cemento, pero en LB todo es de tierra de fundición”* (Integrante de la Secretaría de Organización de la UOM seccional Matanza)

153. Agujeros en los techos, por ejemplo, que generan un peligro de seguridad para los obreros cuando funcionan los hornos de fundición.



Aunque la fundición solía tener un conjunto importante de clientes, pequeños y grandes, uno de los principales consumidores históricos de lo producido en esta planta fueron las empresas públicas, locales y provinciales, proveedoras de servicios sanitarios y de consumo de agua. Las empresas privatizadas que quedaron ofertando estos servicios comenzaron en los años 90 a importar los insumos que requerían para la manutención y extensión de los servicios que brindaban. Ello produjo un fuerte golpe económico a los montos de producción de La Baskonia. A ello se adicionó la competencia progresiva de materiales plásticos, a precios más económicos que los producidos en hierro, que en esos años se difundieron en el mercado local. Esto, junto a las sucesivas crisis ocurridas en la actividad de la construcción – con la que se encuentra la fundición muy emparentada para poder dinamizar sus productos – nos permiten situar el trasfondo de la crisis por la que esta fábrica transitó en los últimos años de su actividad como una tradicional empresa capitalista.

Frente a la presión de los trabajadores por percibir las jornadas de trabajo adeudadas, y luego de haber encarado varios días de huelga de las actividades productivas, las autoridades de la fábrica salieron un día de la planta prometiendo regresar con el dinero para afrontar los pagos. Pero ello no hubo de ocurrir.

*“Habíamos arreglado una forma de pago y no cumplió. Y al otro día veníamos a trabajar y dijimos: si no nos pagan, no vamos a trabajar. Yo no traje la plata. Y paramos. Y nos quiso pagar \$10 a cada uno, y le pedimos cobrar el aguinaldo. ¿Y de dónde lo iba a sacar?. Y bueno, que iba a buscar, que tenía un montón de cheques, y así se mandaron a mudar, y no volvieron más” (Entrevista realizada por la autora a Rodolfo, 65 años, trabajador de la CT. LB, Noviembre 2004, Buenos Aires)*

Permanecer al interior del establecimiento fue una ocurrencia inmediata y no prevista con anterioridad a estos acontecimientos

*“La mayoría de los compañeros estaba acostumbrado a ir de casa al trabajo, y del trabajo a casa. Y nosotros veíamos que algunos se querían ir, y les decíamos no, pará, porque si nos vamos, perdimos. Es posible que el Lunes cuando volviéramos, no tuviéramos nada, y estuviera cerrado. Y entonces decidimos quedarnos. Al principio, los compañeros no entendían, pero después, lo entendieron” (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 33 años, trabajador de la CT L.B., Agosto 2004, Buenos Aires)*

Y de esta manera, intentar cobrar aunque más no fuere parte del dinero adeudado por los dueños de la fábrica metalúrgica.

*“La idea fundamental de quedarse acá era que no teníamos otra alternativa. O nos quedábamos y tratábamos de cobrar, o nos íbamos a casa con la frente marchita, chiflando bajito, sin un peso. Entonces dijimos no, vamos a quedarnos y vamos a presionar por lo menos para llevar algo el fin de semana” (Entrevista realizada por la autora a Víctor, 60 años, trabajador de la CT L.B, Agosto 2004, Buenos Aires )*

Aquello que primariamente fue asumido por el sindicato – UOM seccional Matanza – y por los trabajadores de la fábrica como un conflicto de los tantos que estaban ocurriendo en la zona por salarios adeudados, suspensiones, despidos<sup>154</sup>, se transformó con el pasar de los días en una nueva experiencia desconocida hasta entonces por los 70 trabajadores que permanecieron durante 7 meses a la espera de la reapertura de la fábrica, con la perspectiva de tomar ahora por sus propios medios la conducción y organización de la misma. Opción visualizada por este colectivo a través del convencimiento progresivo de que los patrones no iban a retornar a la empresa, por una parte; y de la expectativa que generaba la observación de otras experiencias similares a la de ellos que habían logrado volver a producir autogestionariamente.

Durante los primeros días del conflicto, y cuando decidieron permanecer en la fábrica, un grupo de estos trabajadores se vinculó a la Cooperativa del ex frigorífico Yaguané, otro con una cooperativa de viviendas de la zona, decidiendo constituir a partir de estas experiencias una cooperativa de trabajo, que inscribieron en la ciudad de La Plata. El acercamiento del abogado Luis Caro, del MNFRT, les permitió encaminar si bien con mucha incertidumbre las acciones legales tendientes a buscar la reapertura de la planta, ahora bajo una nueva forma asociativa. Asistencia que es considerada por los trabajadores sumamente vital en lo que concierne a su apoyo tanto técnico legal, como afectivo.

Aquellos meses de vigilia no fueron nada simples, al igual que en los otros casos, por la carencia de dinero para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, y la de sus hogares. Estos debieron hacer guardias constantes en la fábrica, carentes de los servicios como luz y gas, y generar distintas estrategias para obtener algo de dinero, como salir a la ruta a solicitar algunas monedas (por lo pronto aquellos que se habían animado a hacerlo), y poder de este modo abastecerse de un mínimo capital líquido, teniendo incluso que enfrentar algunos intentos de desalojo por parte de la fuerza policial.

---

154. Durante el año 2001 en la seccional de la UOM Matanza enfrentaron el despido de 300 trabajadores promedio por mes, y un promedio de 700 trabajadores suspendidos.

Algunos talleres pequeños cerraron durante la crisis, y otros resistieron, utilizando todo tipo de estrategias para estos fines, incumpliendo con los compromisos salariales, o incrementando los despidos.

Hacia el año 2004 la situación de las empresas metalúrgicas del país, y de la zona, se fue normalizando, recuperándose fuentes de trabajo – 1.000 puestos de trabajo en la Matanza en el 2003-, y disminuyendo casi hasta su inexistencia las suspensiones en las fábricas (Fuente: UOM –seccional Matanza-, 2004.)

*“Yo llegué hasta a pedir monedas para comer el día que vivía. Tenía un muy buen sueldo como supervisor de planta. Mire que contrariedad, ¿ no?” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 50 años, trabajador de la CT L.B, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Resultaron centrales durante este conflicto las diversas acciones solidarias que recibieron de distintos actores sociales y políticos, trabajadores metalúrgicos, así como también de vecinos y maestros y otras cooperativas, quienes los ayudaron a sostenerse y a satisfacer por lo pronto necesidades alimentarias en las horas en que permanecieron cuidando su lugar de trabajo.

También fue muy relevante en este caso la asistencia del gremio<sup>155</sup> que los proveyó durante el conflicto de variados recursos. Entre ellos los alimentarios, pero también les sostuvo en ese tiempo - y luego - la cobertura social sindical, operando activamente en las negociaciones políticas en la legislatura provincial para obtener una ley de expropiación a su favor<sup>156</sup>, la que fue promulgada el 11 de Julio del 2002<sup>157</sup>. Como señalan los testimonios, la solidaridad del sindicato para con la posible experiencia autogestionaria no fue inmediata ni espontánea. Por el contrario, en un principio, estimulaban a los trabajadores a encarar otro tipo de medidas para poder acceder a sus acreencias laborales. Pero luego, y con la persistencia de este colectivo por permanecer en la planta, a la búsqueda de lo que poco a poco se fue percibiendo como una resolución posible para que la fábrica no quedara desolada, el gremio comenzó a acompañarlos en esta apuesta para ellos también desconocida. Incluso, en las puertas de la planta y en pleno conflicto, se organizó un congreso de delegados de la UOM a nivel nacional con el fin de apoyar a los trabajadores de La Baskonia.

El 23 de Julio de ese mismo año se efectivizó la primera fundición en un acto festivo donde la comunidad se hizo partícipe, luego de varios meses en que los hornos permanecieron inoperantes. De allí en adelante la producción, aunque con niveles de producción oscilantes, fue ininterrumpida<sup>158</sup>.

---

155. Esta seccional carecía de experiencia en la recuperación de plantas por medio de sus trabajadores. La Cooperativa de Trabajo L.B. constituye la única fábrica autogestionada vinculada con ellos (hubo otra fábrica más pequeña que intentó volver a producir autogestionadamente, pero no buscaron relacionarse con el sindicato para estos fines).

156. La Ley provincial 12.904 permitió la expropiación de los bienes de la empresa La Baskonia.

157. La empresa La Baskonia se encontraba en concurso preventivo, no habiéndose decretado su quiebra mientras se realizó el trabajo de campo de la presente investigación. Esto significaba, que aún permanecía como propiedad de sus antiguos dueños. Por eso, la estrategia legal a seguir en este caso fue diferente a la que se llevó adelante en otras empresas que habían quebrado. La Cooperativa de Trabajo L.B., asesorada permanentemente por el Dr. Caro, había intentado en una primera instancia alquilar a los dueños originales las instalaciones de la planta - como había sucedido en otros casos-. Frente a la negativa de éstos, se buscó la alternativa de la expropiación legal de los bienes.

158. La situación económica y productiva del conjunto de empresas recuperadas no es idéntico. Algunas han despegado productivamente en forma muy favorable, otras se encuentran aún persiguiendo incrementar sus niveles de trabajo, pero no se conoce hasta ahora ningún caso de las que han comenzado a producir, que hubieran tenido que detenerse y cerrar sus puertas. Ello en gran parte obedeció, por un lado, al amparo que les procura las leyes de expropiación, no teniendo que abonar todavía algún canon para la compra de las plantas. Y, por otra parte, de

### 6.2.3 “La fábrica es del pueblo”: Sobre el conflicto de los trabajadores de FASINPAT

El conflicto que llevaron adelante los trabajadores de FASINPAT para recuperar la planta y colocarla bajo gestión obrera, resultó uno de los más emblemáticos y particulares de este proceso de recuperación de empresas en crisis. Y esto se relaciona con varios aspectos: por una parte, la envergadura de esta fábrica y su capital invertido en maquinarias, el número de personas allí trabajando, pero aún más, por las distintas aristas que fue adquiriendo la dinámica política del conflicto. Tanto de aquel que llevó finalmente a los trabajadores a retornar a la actividad productiva, como el posterior por permanecer desarrollándola, una vez que las maquinarias fueron puestas en funcionamiento nuevamente.

La ex empresa Zanon<sup>159</sup> cuenta con una planta en el Parque Industrial de Neuquén, de más de 75.000 metros cuadrados cubiertos, habiendo sido la más grande de Sudamérica en la producción de cerámicos, hasta que una fábrica brasilera la destronara en los años 90 de ese lugar<sup>160</sup>.

De cualquier forma, sus niveles de producción hasta iniciado el nuevo milenio no mostraban una fábrica en crisis, tal como el grupo empresario había intentado demostrar judicialmente durante sus sucesivas maniobras de vaciamiento empresario llevadas adelante.

*“La empresa todos los años lo que hacia era pegar la torta (en transparencias) con todas las industrias cerámicas del país, y ponían los porcentajes de producción de cada una. Y Zanon siempre estaba en punta con su facturación, en dólares. Y a partir del 98, 99, empezaron a hacer el vaciamiento<sup>161</sup>. Lo que hizo Zanon mas allá de llevarse o no el dinero, fue que la producción enorme de muchos años, venderla toda, y no hacer en*

---

las condiciones actuales de mercado que permite a la mayoría, con mejor o peor éxito, colocar su producción.

159. El grupo Zanon participó de la compra de acciones en las privatizaciones de Aerolíneas Argentinas, de TELEFE, entre otras empresas, y fueron los dueños del parque de diversiones ITALPARK.

El grupo Cerámica Zanon S.A. incluye a otras empresas relacionadas, como las empresas Canteras Zafiro S.A., Barda Negra S.A., y la fábrica Motta, de sanitarios (Fuente: informe de Mariano Pedrero, abogado de FASINPAT y del SOECEN, Buenos Aires, mimeo)

Para el funcionamiento de la empresa, el grupo empresario invirtió 100 millones de dólares. Junto con Loma Negra de Zapala, es una de las industrias, fuera del gas y el petróleo, más importantes de la provincia de Neuquén. (Fuente: periódico Río Negro, 9-4-2003)

160. Durante los años 90, y hasta el 97 especialmente, esta planta llegó a producir 1 millón de metros cuadrados de cerámicos por mes (siendo esta su máxima capacidad productiva), de los cuales 200 mil correspondían al sector de porcelanato, que fue inaugurado en el año 1994.

A principios del año 2005, esta planta fue valuada en 80 millones de pesos.

161. En Julio del 2000, la empresa Zanon había presentado ante el Ministerio de Trabajo un procedimiento preventivo de crisis, que incluía su disposición a despedir 100 operarios de los casi 400 que trabajaban en la planta de Neuquén. Ello intentó hacerlo abonando el 50% de las indemnizaciones en variadas cuotas, y una propuesta de rebaja salarial para que los trabajadores que aún estaban empleados conservaran sus puestos de trabajo. Paralelamente, 10 de los principales bancos del país le otorgaban al grupo empresario 20 millones de dólares de créditos. (Fuente: informe de Mariano Pedrero, abogado de FASINPAT y del SOECEN, Buenos Aires, mimeo)

*los últimos años el mantenimiento de las máquinas, como lo habíamos hecho siempre. Tomar prestamos millonarios como tomó, y después irse. Eso es lo que hizo, en resumidas cuentas, y a nuestro modo de ver” (Entrevista realizada por la autora a Paco, 50 años, trabajador de FASINPAT, Abril 2006, Neuquén)*

Durante el año 2001 el grupo empresario dejó de pagar los sueldos a tiempo, retiró el servicio de enfermería e interrumpió el de transporte a la fábrica. Incluso, en Marzo de ese año, el gobierno neuquino compró a Zanon 450 mil pesos en cerámicos con al finalidad de que los sueldos fueran abonados. La misma situación suscitó una nueva intervención del gobierno provincial en Mayo de ese año, y en Septiembre, volvió a aportar la suma de 500 mil pesos para pagar los sueldos.

Si embargo, el 31 de aquel mes y alegando falta de insumos, la empresa suspendió a todos los empleados que aún estaban en la planta. Los hornos quedaron apagados, mientras que los trabajadores recibían los telegramas de despidos<sup>162</sup>. Antes de ello, los trabajadores habían desarrollado algunas medidas tendientes a recuperar los derechos pedidos, como fueron las distintas jornadas de paro de actividades realizadas. Además, el grupo empresario quedó adeudando mensualidades a sus asalariados al cierre de la planta.

Frente a esta situación, los trabajadores optaron por permanecer en la planta con el pleno apoyo de la filial sindical del SOECEN que se encontraba conformada por mayoría de trabajadores de esta fábrica. Para ello colocaron carpas en la puerta, y guardias obreras en las mismas, sin permitir el ingreso del personal administrativo y jerárquico de Zanon, ni egresos de ningún tipo. Incluso, en un principio y a la espera de que el grupo empresario regresara para abonar las deudas contraídas con los trabajadores, decidieron continuar asistiendo a la planta respetando los turnos de trabajo tal como lo habían hecho durante las jornadas laborales.

*“Pensábamos que era una estrategia, que iba a volver a abrir la planta. Nunca imaginamos que por un capricho, iba a perder semejante fábrica” (Entrevista realizada por la autora a Gabriel, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Paralelamente, los trabajadores optaron por continuar la vía judicial para encontrarle alguna solución a la incertidumbre en la que se encontraban. Opción a la cual había recurrido el grupo empresario anteriormente para afrontar las medidas de fuerza dispuestas por los trabajadores<sup>163</sup>.

---

162. Los trabajadores decidieron rechazar los despidos, quemando los telegramas en la Casa de Gobierno, acusando a la autoridad pública provincial de no haber intervenido adecuadamente para impedir el vaciamiento de la empresa. Manifestación que fue reprimida por la policía.

163. Los directivos de Zanon habían acompañado cada medida de fuerza desarrollada por los trabajadores, con presentaciones y maniobras judiciales tendientes a balancear el conflicto a su favor.

*“Nosotros salimos afuera y empezamos reuniones con el gobierno, con el ministro. Y la empresa no se presentó por ningún lado, ni nada. Y nosotros a la espera de que el Estado provincial hiciera algo. Jamás pensamos en entrar y hacer producir a la fábrica nosotros. Eso no. Se trataba de no dejarlos operar. Era una forma de expresión para que nos paguen. Yo no había escuchado nada en ese momento sobre otras experiencias de recuperación de empresas” (Entrevista realizada por la autora a Paco, 50 años, trabajador de FASINPAT, Neuquén, Abril 2006)*

*“Nos habían mandado el telegrama, pero nosotros volvíamos a trabajar, porque estaba la unión de la gente, que vamos a pelear por ésto. Nos habían echado sin fundamento. Diciendo que no podían pagarnos. Pero vos veías que de acá salían los camiones, Era todo chamuyo, la plata estaba” (Entrevista realizada por la autora a Ariel, 31 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Desde que comenzó el conflicto que culminó con la autonomización de este colectivo obrero de sus relaciones salariales de trabajo, fueron asistidos con acciones solidarias de organizaciones sociales, políticas, de trabajadores, y de distintos vecinos y sectores de la comunidad neuquina, al mismo tiempo que sufrieron actos represivos o intimidatorios por parte de las fuerzas policiales. Ello resultó así, porque el conflicto legal que comenzó en Octubre de ese año y enfrentaba a trabajadores y grupo empresario, no recibió una pronta solución. En este caso, a diferencia de otras empresas recuperadas por sus trabajadores, el empresario quiso reiteradamente retornar a recuperar su planta y su capital. Y en este contexto, el gobierno de Jorge Sobich, denunciado por distintas organizaciones de orientarse hacia la ejecución de políticas neoliberales, fue contrario a apoyar esta experiencia luego devenida en autogestionaria.

Los trabajadores, reunidos en las puertas de la planta ubicada en la ruta provincial que une las localidades de Neuquén y Centenario (de la cual muchos trabajadores son oriundos), generaron estrategias para concientizar a la población local acerca del conflicto que estaban atravesando, repartiendo panfletos explicativos, haciendo manifestaciones, y cortes de ruta que estimularan una resolución favorable a las actividades de protesta llevadas adelante, logrando en consecuencia obtener el apoyo de la comunidad.

*“Recurrimos a la solidaridad de los vecinos, de nuestro propio barrio. Teníamos compañeros con una camioneta y un parlante, y decíamos que éramos trabajadores de Zanon que estábamos en lucha, que el patrón nos había abandonado, y que no teníamos fondos para nuestras familias. Se hicieron un montón de cosas que hacen a la solidaridad de los compañeros” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de*

*FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

*“Empezamos a trabajar con la comunidad, y a difundir lo que nos estaba pasando. No queríamos que quede como que un par de trabajadores están en la puerta de una fábrica, en un parque industrial. Porque viste que hay una distancia desde la ciudad de Neuquén”*  
*(Entrevista realizada por la autora a Roberto, 29 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

No todos los trabajadores despedidos fueron luego partícipes del conflicto. De los 330 obreros, 260 quedaron en las carpas. El resto, bien por diversos motivos personales, o también, como aducen los testimonios, porque continuaron vinculados a los antiguos dirigentes sindicales - los Montes - buscaron alguna otra solución a la disputa.

Al mes de haber sido formalmente despedidos por el grupo empresario, y de iniciada la lucha por retornar a sus labores, un fallo judicial inédito en las relaciones laborales locales ayudó en la posición y las denuncias realizadas por los trabajadores. En este fallo se reconocía el Lock out ofensivo como un acto ilícito desarrollado por la empresa, y se decretó el embargo y secuestro del 40% de la producción de la cerámica a fin de garantizar el pago de los salarios adeudados, y declarando el accionar del grupo empresario como violatorio de normas laborales<sup>164</sup>.

Finalizando el mes de Noviembre, el grupo Zanon inició el concurso de sus empresas ante un juzgado de la Ciudad de Buenos Aires, institución que en el mes de Abril del año siguiente quitó a los directivos de la cerámica la mitad de la administración de la empresa, nombrando un equipo coadministrativo de Síndicos. Medida que luego fue rechazada por los trabajadores, cuando habían retomado la producción de la planta por sus propios medios, solicitando a la justicia que reconociera la administración obrera de la fábrica.

Hasta ese entonces, y una vez declarado el Lock out patronal, los trabajadores iniciaron otra etapa del conflicto, debiendo vender la porción de la producción que la justicia les había otorgado.

De este modo, se organizaron grupos de compañeros que iban a ofertar la mercadería a la localidad de Centenario, donde la municipalidad les cedió un galpón para que pudieran realizar las ventas. Otros iban a reunir alimentos y a difundir el conflicto. Durante esos cinco meses en los cuales los trabajadores permanecieron puertas afuera de la fábrica, su sobrevivencia se vio afectada al dinero que obtuvieron de las ventas de los cerámicos, y

---

164. El grupo empresario había denunciado anteriormente a los trabajadores ante la justicia civil y penal, por usurpación de la propiedad y compulsión violenta a la huelga, exigiendo el desalojo de la planta. Así como también habían presentado ante la justicia civil un “interdicto de recobrar”, con una medida cautelar consistente en el apagado de los hornos, argumentando que era peligroso que los trabajadores los manejen sin supervisión (Fuente: informe de Mariano Pedrero, abogado de FASINPAT y del SOECEN, Buenos Aires, mimeo)

de las donaciones que fueron recibiendo.

*“Empezamos a vender los cerámicos, y ahí nos íbamos haciendo el sueldo. Salíamos a pedir monedas a la ruta, panfleteábamos, parábamos a la gente y le explicábamos lo que hacíamos. Estuvimos 5 meses pidiendo alimentos en las calles. Y salíamos a los barrios a pedir” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 37 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Mientras tanto algunos trabajadores intentaron adicionalmente durante aquellos meses de vigilia, buscar un trabajo que pudiera resolver en forma inmediata su situación material. Las dificultades para obtenerlo, y la unión que se fue generando entre los trabajadores con el pasar de los días y los meses, fueron elementos significativos para comprender la dinámica de esta clase de situaciones conflictuales que culminaron en la autogestión laboral.

Este conflicto sorprendió a los ex trabajadores de Zanon por su longitud en el tiempo y por la dificultad en observar rápidas soluciones que lograran restituir las relaciones laborales anteriores

En Enero del 2002 la empresa presentó un proyecto de reapertura de la fábrica, pero solo con la incorporación de 62 operarios, y la utilización de la capacidad instalada de producción del 10%. Esta propuesta fue rechazada por el colectivo laboral en conflicto.

Finalmente, el 2 de Marzo del 2002 los trabajadores decidieron ingresar nuevamente a la fábrica para reanimar la producción bajo su propio control

La motivación para hacerlo no parece haber provenido simplemente de alguna inspiración política o partidaria, sino más bien, de la necesidad y convicción del grupo de trabajadores que permaneció en el conflicto de llevar adelante estas acciones.

Uno de los trabajadores de Zanon, y dirigente del SOECEN, argumenta en este sentido:

*“Yo siempre pensé que la abrían de vuelta a la fábrica, como pensábamos todos, que esto era solo por unos días, y que alguien del Estado nacional iba a tomar cartas en el asunto, y todo se iba a normalizar. Encima el gobernador, nunca nos atendió. Y se nos ocurrió, que si podíamos vender, ¿por qué no podíamos producir?. Entremos y produzcamos. Era la misma necesidad de trabajo. No por una idea política. Porque yo te digo, no soy de ningún partido, ni me interesa serlo. Esta fue una necesidad y una cuestión de los trabajadores. No fue de ningún partido político” (Entrevista realizada por la autora a Paco, 50 años, trabajador de FASINPAT, área producción, Neuquén Abril 2006)*

En esta dirección, y habida cuenta de la aparición de mayores experiencias



de autogestión especialmente durante ese año, los diversos trabajadores consultados coinciden en desconocer otras empresas cuyos trabajadores hubieran retomado por sus propios medios la producción, al momento de haber decidido encausar este nuevo proceso. De allí en adelante sin embargo, comenzaron a establecer vínculos con otros colectivos laborales que habían emprendido acciones similares.

*“Había gente con distintas posturas. Gente que pensaba que iba a volver Zanon a trabajar, que esto se iba a arreglar, y había otros que sabíamos que lo único que nos quedaba para llevarnos un mango al bolsillo era poner en funcionamiento este monstruo. Si entra Zanon con los ingenieros, no la pueden hacer andar, pero nosotros si sabemos cómo funcionan las máquinas. Otras experiencias, ni las conocíamos. Por ahí las habían empezado a conocer los dirigentes, la gente que estaba más a la cabeza, gente con ideología política que por ahí estudian más, saben más. Pero para nosotros, era todo nuevo” (Entrevista realizada por la autora a Roberto, 29 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

De allí en mas, el conflicto adoptó, como mencionan reiteradamente los trabajadores consultados, dos frentes a los cuales atender para que la fábrica pudiera permanecer abierta bajo la gestión obrera: una productiva, y la otra política.

Cuando fue reorganizado nuevamente el proceso productivo por los trabajadores, los conflictos tendientes a consolidar este proceso y procurar la permanencia obrera en la planta siguieron su curso. En una primera etapa, este colectivo se negó a organizarse como cooperativa de trabajo sosteniendo que aquella perpetúa una modalidad de asociación con jerarquías, y hereda las deudas patronales contraídas con los acreedores<sup>165</sup>.

De cualquier modo, y ante a imposibilidad de obtener una solución política que favoreciera la estatización de la planta por parte del gobierno provincial, hacia fines del año 2003 constituyeron la cooperativa FASINPAT para reclamar el reconocimiento transitoria de la gestión obrera.

Durante los años 2002 y 2003, este agrupamiento debió hacer frente a cuatro ordenes de desalojo exigidas por el juez de Buenos Aires que entendía en la causa por el concurso preventivo de acreedores, enviando un grupo de síndicos a la provincia de Neuquén para que pudiera realizar el inventario de la fábrica, y tomar posesión de la misma. Sin embargo esta medida judicial no fue acatada por la justicia neuquina, que había decretado el fallo de Lock out patronal. Así como también, el apoyo brindado a los trabajadores por parte de las organizaciones sociales, políticas y laborales de esta localidad resultó central.

La actividad productiva de la planta continuó desarrollándose en un marco de

---

165. Luego apuntaremos las distintas posturas acerca de esta forma de organizaciones para los diversos trabajadores entrevistados, así como su postura con respecto a la consigna de la Estatización Bajo Control Obrero.

incertidumbre legal y amenazas políticas, hasta que a mediados del año 2005 el juez que entendía en la causa concursal de la empresa decretó finalmente la quiebra de la misma. El juez resolvió en el mes de Octubre de ese año otorgar la explotación productiva de la fábrica a la cooperativa de FASINPAT, por el plazo de un año<sup>166</sup>, que fue renovado por tres años más.

Para este colectivo este triunfo legal fue considerado como un avance en la lucha por el control obrero, alejando toda posibilidad de ser desalojados de la fábrica, si bien no conciben a ésta como una solución de fondo para el conflicto.

*“Yo creo que no estuvieron dadas las condiciones como para matar esta experiencia. Pero intentos han hecho, y lo siguen haciendo. Creo que la estrategia de haber hecho un trabajo basado en informar a la comunidad, en respaldar esta gestión obrera desde otros ángulos, con distintas organizaciones que hayan tomado nuestros reclamos, que hayan tomado como propia la defensa de la fábrica, que se haya abierto la fábrica para que los chicos de los jardines de infantes, de la primaria, de la secundaria, de la universidad, la puedan recorrer a diario. El hecho de que acá se hayan hecho festivales enormes, que se haya abierto la fábrica a la comunidad, creemos que nos ha permitido mantener esto vivo. Porque no le ha permitido al gobierno tanto provincial como nacional, venir y desalojarnos, o venir y aplastarnos” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT y secretario gremial del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

Como relataremos luego, la estrategia seguida por el sindicato y los trabajadores de FASINPAT para organizar un conjunto de solidaridades sociales y políticas, y construir una situación conflictual que no permaneciera circunscripta a los muros fabriles sino que involucrara a distintos sectores de la comunidad neuquina, resultó trascendente en la consolidación de esta experiencia, aportándole aspectos particulares y distintivos a la misma.

“La fábrica es del pueblo”, no solamente por el aporte comunitario para sostenerla operando, sino además, porque los trabajadores consideran que el pueblo contribuyó con su dinero a mantenerla abierta bajo la conducción de Zanon, a través de los aportes fiscales y de dinero concedidos y no reintegrados<sup>167</sup>.

El conflicto llevado adelante por los ex trabajadores de Zanon ocupa por otra parte un lugar significativo entre los militantes de distintas agrupaciones y orientaciones políticas y sindicales, valorado como un acontecimiento emblemático en la lucha de los

---

166. Los trabajadores deben abonar un canon mensual de \$30.000 más IVA, y rendir cuentas periódicas a la sindicatura.

167. La familia Zanon adeuda al Estado provincial la suma de 14 millones de pesos, sobre un total de deuda que los testimonios indican ascendería a la suma 170 millones de pesos.

trabajadores por defender los derechos proletarios.

De los cuatro casos cuyas situaciones conflictivas por retomar el proceso productivo analizamos en estas paginas, podemos extraer algunos trazos comunes pero también divergentes.

En primer lugar, fueron conflictos por recomponer la fuente de trabajo que implicaron la activación de estrategias de lucha que surgieron en los colectivos de trabajo expresamente afectados por la ocurrencia de los sucesivos eventos que atravesaron el fenómeno. Ello especialmente en los casos emergidos en el presente lustro, porque en el caso de la empresa Adabor, la incidencia del sindicato resultó de una vitalidad central para estimular la concreción de la experiencia autogestionaria.

Pero especialmente en los otros casos, la atención de problemas tales como la resistencia a los acechos policiales, la obtención de alimentos para sobrevivir los meses sin producción, ingresos para sostener a las familias de los trabajadores, establecimiento de contactos políticos, judiciales, con la administración pública, con otros grupos de trabajadores y organizaciones de intereses para resolver positivamente la situación de incertidumbre que los aquejaba, encontró en los colectivos basistas una activa predisposición.

De la decisión en última instancia de los trabajadores de cada empresa por embarcarse en esta modalidad de resistencia a los efectos perniciosos que la descolectivización trajo consigo al tejido social nacional, y la búsqueda en consecuencia por reestablecer un lugar en el mercado de trabajo, dependía finalmente que la lucha resultara factible.

Ello si bien, la coordinación y combinación de esfuerzos con otras organizaciones de representación intereses resultó fundamental para concretar la gestión de las empresas por parte de los trabajadores.

*“El sindicato hizo su acompañamiento, pero el sudor salió de nosotros, indiscutiblemente. Yo no le doy el galardón a nadie. Nosotros lo sufrimos, nosotros la peleamos, nosotros la luchábamos, íbamos a la Legislatura, luchamos por la expropiación, presentamos cuanta carta había que presentar. El sindicato nos acompañó, pero la fuerza la pusimos nosotros” (Entrevista realizada por la autora a Sabrina, 50 años, trabajadora de la Cooperativa Artes Gráficas El Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Y ello así resulta, porque no se trataba de un conflicto del movimiento obrero en general. No era así apreciado por la mayoría de las organizaciones obreras, y ni siquiera considerada muy frecuentemente esta salida autogestionaria como factible o deseable para aquellas que por el contrario se mostraron más activas apoyando el fenómeno.

El caso de FASINPAT con respecto a la relación entre la seccional gremial local y los trabajadores, resulta ser peculiar por la relación que aún sostiene el colectivo fabril con el sindicato del sector.

Queremos destacar de cualquier modo, y como sin lugar a dudas resulta apreciable, que los conflictos que se originaron en cada unidad de trabajo y que no pudieron prescindir de este ámbito para llegar a alguna resolución, condujeron a la generación de acciones que combinaron la cooperación entre los trabajadores de las distintas fábricas en similar situación para intentar arribar a una solución conveniente para las mismas, y con las organizaciones gremiales y sociales que pudieron dar cierta organicidad a las demandas de estos trabajadores.

Aún más, y como apuntáramos anteriormente, éstas últimas resultaron centrales para organizar una necesidad social, en demanda pública susceptible de ser tratada y resuelta políticamente.

De este modo, se realizaron manifestaciones comunes para exigir el resguardo legal de estas experiencias (especialmente por las leyes de expropiación nacional, provincial o municipal de maquinarias y establecimientos que permitiera retomar y salvaguardar la producción para el beneficio de los colectivos obreros) la participación en eventos y reuniones conjuntas de trabajadores de estas empresas para resolver distintos problemas que se presentaban en este trayecto, entre otras cuestiones<sup>168</sup>.

Las vinculaciones solidarias que pudieron conciliarse hacia afuera del espacio productivo resultaron fundamentales, no solo para obtener recursos materiales o políticos, sino además de estímulo afectivo para conducir a la viabilidad favorable del conflicto. Como citábamos anteriormente, contar con “Aliados influyentes”, resulta un componente central de la estructura de oportunidades políticas, constituyendo ventajas para el logro de objetivos comunes mediante la acción colectiva (Tarrow, 1999)

Al mismo tiempo, se destaca en este fenómeno que en el apoyo mutuo de los trabajadores en aquellos meses de lucha y vigilia, y en una progresiva confianza colectiva que se fue consolidando progresivamente, se encuentran algunos elementos centrales para comprender las características que adquirió la dinámica de esta confrontación basista.

*“Lo que pasa es que en ese momento no había trabajo. Y yo en ese momento tenía 30 años en la empresa, de antigüedad, ¿y me iba a ir porque sí?. Me quedo con mis compañeros haciendo el aguante que están haciendo” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 50 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo LB, Octubre 2004, Buenos Aires )*

---

168. En algunas situaciones, se logró la solidaridad para la realización de determinados eventos de trabajadores, o delegados sindicales, de fábricas que no habían enfrentado este tipo de conflictos. Ello especialmente cuando la organización gremial apoyó a estas experiencias.

### 6.3 Permanecer y resistir: Motivaciones y sentidos de la acción colectiva

La inspiración por ser parte activa de estas instancias de lucha, con la incertidumbre que aquello conllevaba para todos los trabajadores, obedece a razones que se encolumnan en la defensa de la fuente de trabajo, pero aún más, en seguir formando parte de una experiencia colectivizadora de trabajo que el desempleo y la dependencia de los planes públicos de transferencia de ingresos coartaba.

*“Lo que me estimuló a quedarme acá adentro, es que no quise engrosar más las filas de desocupados del país, o ir a cortar una ruta por \$150. Entonces digo, esto es mío” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo L.B., Agosto 2004, Buenos Aires)*

*“En ese momento, estaban los compañeros del MTD peleando por un trabajo genuino. Querían trabajo, y no había. O hacías lo del MTD, por \$150, o entrabas a trabajar a la fábrica tratando de hacernos un sueldo digno para mantenernos” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Observamos entonces, que frente a una visión desocializadora del desempleo y asistido por el Estado, el establecimiento productivo se establece como un capital que favorece la obtención de un ingreso monetario devenido de la reproducción de una labor proletaria. La fábrica/ empresa queda de este modo revestida como un espacio social de lucha positivo, para enfrentar un escenario desmovilizador y atravesado por los perjuicios que el proceso de individualización de la experiencia vital conlleva.

*“Muchos se quedaron porque seguían la línea del sindicato. Otros nos quedamos porque afuera no había nada, entre los cuales yo me incluyo. Afuera, vos salías, y no había ni para cortar el césped” (Entrevista realizada por la autora a Lucas, 33 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

*“Tuve oportunidad de irme a trabajar a otro lado, pero en ese entonces yo estaba muy comprometido con esto” (Entrevista realizada por la autora a Marcos, 31 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

*“Otra no nos quedaba, o cuidábamos esto, o nos quedábamos en la calle” (Entrevista realizada por la autora a Carla, 28 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Como ilustran los testimonios aquí escogidos, las razones que se encuentran esgrimidas para permanecer resguardando los lugares de trabajo apuntan tanto a la necesidad de cuidarlos, como al compromiso que asumieron estos trabajadores tanto con sus compañeros como con el proceso de lucha puesto en marcha.

Al mismo tiempo, se presentan relatos que reflejan claramente lo que a nuestro juicio supuso uno de los elementos fuertemente dinamizadores en la concreción de estas experiencias colectivas, referido no solamente a la dificultad percibida por los trabajadores de no encontrar empleo e ingresos afuera de la planta, sino además, de no abandonar un espacio edilicio pero también identitario en sus trayectorias laborales. Ello aún más pronunciado entre los trabajadores de mayor edad y antigüedad en la fábrica, o con una historia de trabajo ligada a la actividad fabril, o de la empresa.

*“Yo tengo 32 años y hay gente que tiene 45 años acá adentro. Toda una vida. No era dejar esto que se vaya en banda!. Alguna cosa se nos tenía que ocurrir para poder seguir trabajando. Y bueno, así surgió todo, ¿ no?” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 50 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo LB, Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“Nosotros acá hicimos nuestros sacrificios. Juntos levantamos esta fábrica, estos galpones, la mayoría de las columnas las hicimos nosotros. Entramos de pibes, e hicimos como nuestra casa. La vivimos acá” (Entrevista realizada por la autora a Felipe, 68 años; Marcos, 65 años; Rodolfo, 65 años, trabajadores de la Cooperativa de Trabajo L.B, Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“Mi primera experiencia de fábrica es ésta, lo que aprendí lo hice acá adentro, me quedé porque todos mis compañeros se quedaban” (Entrevista realizada por la autora a Diego, 29 años, CT LB, Buenos Aires, Agosto 2005)*

*“Y, será que uno ya tenía los compañeros hechos, y a veces, era lindo luchar todos juntos” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, 50 años, CT Adabor, Abril 2004, Buenos Aires)*

*“ Yhay compañeros, que ya estamos habituados al trabajo, al ritmo de trabajo” (Entrevista realizada por la autora a Marcos, 55 años, CT Adabor, Abril 2004, Buenos Aires)*

*“Y, será porque estábamos cerca del domicilio, todas esas cosas. Y decían que todo iba a estar lindo, que iba a haber trabajo. Cada uno pensaba que bueno, que esto se iba a solucionar...Por no dejar la fábrica” (Entrevista realizada por la autora a Pablo, 43 años, trabajador de la a CT Adabor, Buenos Aires, Abril 2004.)*

*“Decidí seguir luchando, porque no estaba dispuesta a perder mis 15 años de trabajo aquí en la fábrica” (Testimonio de una trabajadora de FASINPAT, documental Mate y Arcilla, Grupo Alavio)*

*“Esencialmente quise continuar con el trabajo. Más en ese momento que era muy difícil conseguir trabajo. A mí me gustó seguir acá, porque yo conocía solamente esto, mi conocimiento es solamente fundición. Tengo otros estudios de electrónica, pero toda mi vida fue la fundición. Y uno hizo semejante sacrificio de seguir con esto, por tener muchos años acá adentro, toda una vida” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 50 años, trabajador de la CT LB, Octubre 2004, Buenos Aires.)*

*“Volví porque sentía que otro trabajo no sabía, que no sea fábrica. Esto es lo que sé hacer ahora” (Entrevista realizada por la autora a Fernando, 27 años, trabajador de la CT LB, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Los testimonios destacados, y otros que no han sido presentados enunciativamente, ilustran ciertos vectores problemáticos que se encuentran presentes entre las motivaciones que condujeron a los trabajadores de estas experiencias a encarar esta clase de acciones colectivas. Si bien ellas pueden aglutinarse alrededor de un temor homogéneo y muy presente en la Argentina desde hacía ya una década - el desempleo-, vemos que también emergieron otras condiciones que coadyudaron a sostener e inspirar este tipo de prácticas, y a integrar opciones confrontativas sumamente novedosas para todos ellos.

A diferencia de los trabajadores desocupados, los de las empresas recuperadas pudieron reconstruir sus relatos vitales a partir de una identidad laboral que no pereció. Se transformó, pero inscripta en una experiencia de trabajo colectivo en términos materiales y simbólicos que logró perdurar a través de las empresas recolectivizadas. Los trabajadores de estas experiencias - en términos mayoritarios - no tuvieron que colgar overoles y ropa de trabajo en un lugar de su memoria, sino que continuaron portándolos para reconfigurar su identidad profesional en el nuevo contexto de la autogestión.

Como habíamos destacado anteriormente, integrar los conflictos confrontativos en torno a la recuperación de la fuente de trabajo supuso la disposición por parte de los trabajadores de las ER de elementos cognitivos y valorativos tendientes a legitimar los actos colectivos encausados. Y este proceso se produjo, como bien señala Fernández A.M. (2006), en una situación que llevó a los trabajadores a realizar un “clic interno”, habiendo constituido esta experiencia por recuperar las empresas un punto de inflexión en sus trayectorias vitales. Los eventos allí vivenciados produjeron un proceso de cambio y resignificación en variados aspectos de sus vidas.

La relevancia de los marcos interpretativos mediante los cuales las personas definen situaciones perjudiciales y perniciosas para sus vidas, alentando su disposición para actuar colectivamente en dirección de resolverlas, ha sido estudiada por autores que analizan las condiciones de surgimiento de los movimientos sociales. En esta dirección, notamos que junto a las oportunidades políticas habilitadas por la crisis sistémica que eclosionó a finales del 2001, y la formación y consolidación de organizaciones de representación de intereses de los trabajadores de estas empresas, resultó vital la transformación de los marcos a través de los cuales los trabajadores interpretaban y resignificaban las situaciones que estructuraban su existencia laboral.

La noción de Marcos Interpretativos<sup>169</sup> permite registrar las representaciones simbólicas e indicaciones cognitivas que sirven para sugerir formas de acción alternativas a las predominantes. Estos marcos se establecen sobre definiciones de las relaciones sociales, los derechos y responsabilidades, que son los que permiten señalar los defectos del orden social vigente y sugerir la dirección que debe adoptar el cambio<sup>170</sup> (Zald, 1999).

Para Gamson, (s/f) uno de los pioneros en la aplicación de este concepto al estudio de los movimientos sociales, son tres los componentes que caracterizan los marcos de la acción colectiva: la noción de injusticia, la de agencia, y la de identidad. El componente de injusticia, refiere básicamente a una indignación moral que se expresa en una forma de conciencia política. Un marco de injusticia supone la consideración de actores que son responsabilizados por situaciones que ocasionan daños y sufrimiento. La agencia, refiere a la asunción por parte de las personas de que es posible, a través de la acción colectiva, alterar condiciones y situaciones políticas, sugiere a los actores no solamente que algo debe ser hecho, sino que existe un “nosotros” capaz de hacer algo. El componente de la identidad refiere a los procesos de definición del “nosotros”, en oposición a un “ellos” que tiene distintos valores e intereses. Los marcos se instituyen de en factores fundamentales para comprender el surgimiento y desarrollo de los movimientos sociales.

En los tres casos de recuperación de empresas recientes que analizamos en particular, es posible observar la importancia que adquirieron estos procesos subjetivos

---

169. La aplicación del concepto de Marcos al estudio de los Movimientos Sociales, reconoce antecedentes intelectuales en los trabajos de Goffman. Este autor acentuó la centralidad de los mismos para que las personas puedan otorgarle sentido a sus acciones, recurriendo para ello a uno o varios esquemas o marcos interpretativos, que capacitan a las personas a otorgarle significados a las situaciones que conforman sus vivencias, y actuar en consecuencia sobre las mismas (Rivas, 1998).

Para Rivas (1998), los marcos de la acción colectiva son el resultado de los “procesos de enmarcamiento”. Estos son entendidos como los esfuerzos estratégicos concientes realizados por grupos de personas para construir interpretaciones compartidas del mundo, y de sí mismos, que puedan legitimar la acción conjunta. La noción de Marcos orienta en este sentido hacia la indagación y apreciación de procesos de construcción e interpretación de situaciones advertidas como problemáticas por los sujetos. Esta construcción es necesaria para la aparición de los movimientos, ya que los problemas por sí mismos no producen movimientos sociales, requieren la mediación de una interpretación situacional.

170. Zald menciona que las ideologías suelen ser sistemas de creencias más lógicos y complejos que los Marcos, aunque estos bien pueden inscribirse en una ideología.



para que los trabajadores se sintieran estimulados a ser parte activa en esta clase de conflictos. Los discursos y las prácticas neoliberales de los años 90, que habían naturalizado situaciones de desempleo y desintegración laboral difíciles de sortear para los trabajadores afectados por estas circunstancias, comenzaron a transitar un proceso de desnaturalización e intolerancia ante situaciones que ameritaban desarrollar prácticas de oposición y resistencia. Como expresa muy bien el título del libro de Rebón (2004), estos colectivos de trabajo optaron por “desobedecer al desempleo”.

Fajn (2003), observa en este sentido, que el límite de tolerancia de los trabajadores frente a la pérdida de su fuente de trabajo se trastocó para dar origen a este tipo de conflictos, proponiendo la noción de “*umbral de abismo*” para dar cuenta de la posibilidad de cuestionar las relaciones de trabajo que anteriormente se presentaba para estos sujetos como naturales, como fueron la precariedad y el desempleo.

De esta manera, los trabajadores de estas empresas desarrollaron una lectura situacional distinta, enmarcando con otros sentidos y significados la crisis ocupacional advenida.

Este proceso de reenmarcamiento condujo a una resignificación de responsabilidades y culpas por la ocurrencia de situaciones perniciosas para los trabajadores. En esta dirección, la observación de derechos y obligaciones patronales tantas veces lacerados durante los años 90, merecían ser contrarrestados por modalidades contestatarias de protesta. La crisis económica y estructural no sirvió entonces a estos trabajadores para justificar las conductas empresarias sino al contrario, fue visualizada como una indisciplina administrativa y organizativa conducente a vulnerar los compromisos que la categoría social trabajador / empleador establece. Y aún más, cuando los primeros observaron conductas de vaciamiento de los establecimientos productivos por parte de los segundos.

*“Todo esto porque habían empezado a desarrollar el vaciamiento. Se estaban llevando modelos, cosas. Entonces paramos y dijimos de acá no sale más nadie. Fue una experiencia linda, porque fueron siete meses de lucha que nosotros nos marcó mucho. En el sentido de que jamás en La Baskonia hubo un conflicto de esta manera, y la Baskonia tiene una trayectoria de ochenta y seis años” (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 33 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo LB, Agosto del 2004, Buenos Aires)*

Las referencias permiten observar como se dispusieron criterios valorativos que se fueron conformando inclusive al calor de los acontecimientos, y favorecieron la disposición de los trabajadores a permanecer en la escena del conflicto.

*“Nosotros nos dábamos cuenta que la empresa iba a la quiebra, porque hacía meses que el taller estaba parado, pero bueno, estábamos a la expectativa, veníamos cobrando re-mal. Pero bueno, la seguíamos luchando pensábamos que él, a su vez, desde su puesto de dueño, también la estaba luchando, y eso era lo que él me decía en charlas personales. Yo pensé que no se estaba cagando en nuestra comida, pero sí lo estaba haciendo. Y un día vine a trabajar, y me encontré con que no había nada” (Entrevista realizada por la autora a Sabrina, 50 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Entre las razones que explicita Bernardo para permanecer junto a sus compañeros de la ex empresa Zanon en el conflicto, recuerda:

*“Y entonces decir, bueno, si afuera no hay laburo y demás, ¿qué vas a hacer?. Y aparte, ser conciente de que yo no tenía estudios secundarios terminados. En la situación personal también se me hubiera complicado. Y eso mismo te lleva a pensar, a decir, bueno, también es una cuestión de decidir tu derecho, y por lo que querés pelear, y en lo que crees, y como lo vas a pelear. Porque incluso en la formación que vas teniendo en los colegios, y demás, decís: la razón siempre la tiene el patrón, y el que mueve el dinero es el patrón, y vos estas a merced de él. Entonces al ir viendo que el patrón también hacía sus chanchullos, y sus cosas, decís: bueno, la pucha, si no le pone freno uno, ¿quién lo va a hacer?, y no porque creas que vos vas a cambiar el mundo, sino que decís: bueno, también algo tengo que aportar” (Entrevista realizada por la autora a Bernardo, 28 años, trabajador de FASINPAT, Abril 2006, Neuquén)*

En esta dirección, observamos cómo empezaron a confluir razonamientos y justificaciones para llevar adelante las acciones colectivas que se fueron intensificando a partir de las propias opciones, valoraciones e intercambios en los colectivos basistas durante los arduos meses del conflicto (antes de la puesta en producción autogestiva de los espacios productivos). En este sentido, se manifiesta la cristalización y la agudización del antagonismo social que reviste la relación entre trabajo y capital.

A estos razonamientos se les fueron sumando y articulando otros elementos, provenientes de actores externos pero vinculados con estos espacios sociales, que convergieron para vitalizar y organizar criterios de justicia ligados a la búsqueda y apuesta por resoluciones favorables del conflicto.

La relación entre criterios establecidos por los actores externos a las unidades de trabajo y los colectivos basistas, se manifestó en uno de los casos estudiados con respecto a la enunciación de la modalidad de lucha utilizada para proteger los espacios de trabajo.

Una de las prácticas y vocablos usualmente asumidos para dar cuenta de las estrategias de los trabajadores para permanecer en las fábricas fue el de la Toma de los establecimientos productivos (acción de protesta de larga trayectoria en el movimiento obrero local). Entre los trabajadores de la fundición, ligados al MNFRT, cuidaban la denominación a la que hacían referencia cuando relataban sus vivencias durante los meses de permanencia al resguardo de los mismos. Preferían no hablar de “toma”, sino más bien de “cuidado” de los medios de producción. Esta caracterización de la metodología de lucha encarada, presumimos, se estableció como un consejo de conveniencia legal y político devenido de la organización que los asistió en aquellas jornadas, pero que además, estructuró sentidos alrededor de la práctica confrontativa asumida, como apuntamos en el próximo testimonio.

*“Nosotros no tomamos la fábrica, estamos esperando que los patrones vengan a pagar. Nunca la tomamos. Porque tomar la fábrica, es más como una rebeldía, es más punible, digamos, ante la ley. ¿Cómo se llama cuando uno se mete en una casa? Intruso. Nosotros no éramos intrusos, nosotros somos obreros, y estábamos esperando que vengan a pagarnos. Nos quedamos acá adentro, para que no sigan incluso robando cosas, vaciando la empresa” (Entrevista realizada por la autora a Víctor y José, trabajadores de la CT L.B., Septiembre 2004, Buenos Aires)*

En este testimonio se deslizan otros argumentos ligados a los fundamentos cognitivos que estimularon esta clase de acciones de lucha, porque la empresa es visualizada como una propiedad social y colectiva de los medios de trabajo (visión inclusive observada por organizaciones gremiales peronistas ya en los años 60), que justifica y legitima los comportamientos defensivos asumidos, y que se coloca en un rol positivo la categoría de trabajo detentada - la del obrero-. Categoría que adquiere identidad y sentido de pertenencia en estos espacios productivos. Por tanto, le resulta permitido cuidar y permanecer en la fábrica que inclusive muchos de ellos aportaron en construir<sup>171</sup>.

De este modo, las situaciones de conflicto relatadas fueron estimuladas por la reversión de las relaciones de fuerza que habían primado hasta entonces al interior de las empresas. Situación que no se asentaba en un cuestionamiento ideológico a las relaciones sociales capitalistas dominantes sistémicamente, sino justamente, en la vulneración de las obligaciones que el propio sistema legal dispone, otorgando legitimidad a las acciones

---

171. Sobre un universo de 150 trabajadores encuestados de 17 ER de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rebón (2004) observa que entre los sentidos que los mismos le otorgan a este proceso, un 60% sostiene que se trata principalmente de rescatar una fuente laboral y una identidad ocupacional; un 32% considera que se recupera una empresa que por derecho pertenece a los trabajadores, por ser fruto de su trabajo.

colectivas desarrolladas, que se fundamentan en los agravios cometidos contra los trabajadores. El acceso al dominio de los medios de producción reviste de esta forma un potencial que no persigue la emancipación de la tutela patronal, pero sí que se convierte en una fuente de resistencia y fortalecimiento colectivo.

*“Esto era nuestro, era nuestro trabajo, si a nosotros se nos llevaban las maquinas, ¿qué hacíamos?. Creo que esto fue por el hecho de decir que te habían tratado mal, que te habían quedado debiendo un montón de plata, vacaciones, aguinaldo, que este tipo de había jodido, que te había robado un montón de plata, y vos no tenías con qué defenderte, no sabías de donde agarrarte. Y un día fue al revés, ellos entraron, y nosotros les dijimos que no, que no iban a poder entrar más” (Entrevista realizada por la autora a Carla, 28 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Octubre 2004, Buenos Aires )*

En la experiencia de los trabajadores de FASINPAT, legalidad jurídica y justificación valorativa de los propios protagonistas de la acción colectiva se emparentaron como un elemento de importancia para llevar adelante este conflicto.

Como apuntamos a propósito de este caso, en los primeros momentos de esta contienda se dio un fenómeno particular, que fue la posición adoptada por la justicia local determinado un Lock out patronal, estableciendo que el empresario llevaba adelante un acto ilegal. Fundamento legal que tanto en la práctica como en el registro simbólico de los trabajadores constituyó uno de los sedimentos que intervinieron en la configuración de los actos colectivos que se desencadenaron desde entonces, aportándole una potencialidad mayor a los mismos.

*“El Lock out patronal es paro patronal. Es decir, cuando uno hace paro, es cuando uno no trabaja. Cuando el patrón hace paro, es cuando no te paga. La jueza vino a la fábrica, habló con los trabajadores, se llevó los libros de la empresa, y obligó a Zanon a normalizar la actividad. Igual, él nunca lo acató, y siguió y siguió, metiendo la convocatoria, diciendo, yo quiero pagar, pero no tengo plata. La jueza declaró una guardia obrera para cuidar la fábrica. Esto era legal, para nosotros era obvio. En todos los medios nos dijeron usurpadores, delincuentes, un montón de cosas, menos que éramos lindos. Pero nosotros estábamos acá con una medida legal” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro y Roberto, trabajadores de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Con estos enunciados pretendemos dejar planteado cómo se fueron conformando situaciones que en una combinación de aspectos objetivos, u externos a los propios criterios de justificación (en constante conformación y con la intervención de otros

actores sociales y políticos) se fueron consolidando y retroalimentando un conjunto de conceptualizaciones que aportaron a la configuración e intelección de circunstancias apremiantes que merecían obrar colectivamente para su resolución.

Vale la aclaración, hablamos de situaciones en plural que se fueron produciendo a lo largo del conflicto para recuperar la fuente de trabajo, y luego las que se presentaron con la puesta en producción de los establecimientos.

Señalamos esto, porque la posibilidad de gestionar la empresa sin la tutela patronal, como hemos destacado, se fue convirtiendo en una oportunidad palpable a medida que los acontecimientos se fueron sucediendo, y la recomposición de los vínculos salariales anteriores (esperados en una primera instancia por los trabajadores), se asumió como impracticable por parte de estos colectivos de trabajo<sup>172</sup>. Entonces, las distintas situaciones requirieron la asunción, compatibilización y creación de elementos de orden cognitivo que fueron aportando sentidos a los actos emprendidos conjuntamente, como fueron las disputas en torno a la expropiación de los medios de producción, o a la Estatización Bajo Control Obrero.

Sobre estos aspectos quisiéramos continuar argumentando en otras secciones del escrito, avanzando en esta noción de situaciones distintas que han supuesto la disposición de criterios de legitimación que se construyeron y aportaron a la racionalidad que estructuró y organizó las distintas prácticas colectivas que pueden elucidarse a partir del estudio del fenómeno que nos ocupa.

---

172. En el caso de la CT L.B, hubieron algunos acercamientos a lo largo del conflicto entre los dueños de la planta y algunos trabajadores, para recomponer la relación, pero con propuestas consideradas inconvenientes por los segundos, mucho más cuando la confianza en la fuerza colectiva que se había consolidado en aquellos meses, los había ya colocado en una situación confrontativa distinta a la anterior.



## **CAPÍTULO 7.**

### **El espacio autogestionario y la reconfiguración de los vínculos laborales.**

En función de lo expuesto en el capítulo anterior, podemos precisar la relevancia que adquirió el establecimiento de trabajo como un espacio prioritario donde se vitalizaron los conflictos tendientes a estimular una resolución favorable a los colectivos laborales involucrados en estas acciones, particularmente en el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Aquello que en un primer momento fue concebido como una modalidad para enfrentar los incumplimientos patronales con sus obligaciones contractuales, fue asumido luego – mas tarde o temprano a lo largo de las jornadas conflictuales – como una forma de acceder a un proceso de autoorganización laboral que hubo de implicar una innovación en las relaciones sociales cotidianas al interior de estos agrupamientos.

Tanto para los ex trabajadores ypefianos, que no atravesaron situaciones de conflicto abierto como le ocurriera a las otras empresas, como para las ER, el haber formado parte los trabajadores de relaciones salariales colectivas anteriores, promovió reacomodamientos y la fundición de anteriores y nuevas prácticas sociales en los espacios laborales autogestivos.

Como enuncia Lobato (2004), las fábricas resultaron históricamente el escenario específico del proceso de formación de una cultura del trabajo. Edificios, maquinarias, materiales, son de este modo la base sobre la que se establece un sistema de producción, y donde se forjan las ideas de orden, disciplina, eficiencia, cooperación, y resistencia.

Elementos que acompañan a los trabajadores en su nueva situación laboral que se transmuta de la dependencia a una categoría laboral– como la del patrón – a otra que refiere a la interdependencia entre individuos que integran una asociación que nivela formalmente en la igualdad, lo que antes se sostenía en relaciones distinguidas por jerarquías vinculares. El haber transitado un pasado común como obreros y empleados en una misma unidad productiva, le aporta sin lugar a dudas una especificidad particular a los procesos de autogestión que estudiamos en estas paginas. En ello descansa, consideramos, parte de la oportunidad que tuvieron las ER y la cooperativa de trabajadores ypefianos, de continuar operando en el mercado<sup>173</sup>, si bien este desarrollo fue disímil entre sí comparativamente, y

---

173. Balladares (2005) expone un caso de estudio de una ER, en el cual viejas y nuevas prácticas de trabajo no

para sí, en relación con la manera en que las mismas se organizaban anteriormente.

En este capítulo argumentaremos sobre distintos desafíos y cambios de orden subjetivo, y objetivo, que los colectivos estudiados debieron afrontar en la organización autogestionaria del trabajo. Y en esta dirección, elegimos enunciar acerca de la creación y recreación de vínculos sociales de nuevo tipo al interior del espacio laboral. En esta orientación, revisaremos algunos de los elementos que Lobato describe como cultura del trabajo, y que para nosotros, pueden inscribirse dentro del término sociabilidad, ya que nos permite trabajar aspectos vinculares que se encuentran estructurando el proceso de trabajo. El término sociabilidad denota por supuesto un carácter más amplio del uso que le daremos en estas páginas. Por ello, sociabilidad para nosotros se refiere específicamente al ámbito de las relaciones de trabajo.

Y en esta dirección, elegimos problematizar ciertos aspectos que nos interesa reflejar con mayor profundidad en estas páginas, al ocuparnos de aquellos elementos de carácter microsociológico y cultural que permiten identificar y particularizar las experiencias referenciadas, tematizando sobre cuestiones ligadas especialmente al ejercicio de la autoridad, la cooperación, la disciplina y las rutinas de trabajo.

Adicionalmente, cobra relevancia analítica la manera en que estos colectivos definen como repartir y distribuir los ingresos por trabajo, y como establecen consensos a través de la disposición de prácticas asamblearias, respecto de las prioridades para admitir la incorporación de nuevos trabajadores (cuando ello es requerido por la dinámica productiva. En estas cuestiones encaradas por los agrupamientos, novedosas a plantear y reflexionar en comparación con sus experiencias laborales dependientes, se disponen criterios valorativos y de justificación que nos interesa señalar en esta sección del escrito.

Quisiéramos destacar, que cuando hacemos referencia a vínculos sociales, y en particular ligados a esta clase de organizaciones colectivas de trabajo, nos interesa remarcar, invocando a Simmel, tanto lo que refiere a las relaciones de cooperación, como también de conflicto que las mismas reproducen, siendo ambas dimensiones, la solidaridad y la lucha, constitutivas de los lazos sociales.

---

lograron articularse positivamente para vitalizar el desarrollo del colectivo autogestionario. Entre los problemas que la autora menciona, se destaca la permanencia de fuertes clasificaciones y distinciones reproducidas grupalmente (los que trabajan vs los que no trabajan, los que están en la producción vs los que no lo están, etc.), la continuación de una práctica denominada “el radio pasillo”, que provocó la reproducción de rumores que circulaban en la empresa, y producían fragmentación grupal, entre otros. Para mayor profundización de esta experiencia, ver Balladares, K. (2005). Dilemas de la autogestión en una empresa recuperada de la provincia de Buenos Aires: ponencia presentada en el 7º Congreso de ASET, Buenos Aires.



### *7.1 De solidaridades y conflictos: rearmando vínculos en el espacio de trabajo, y estableciendo la autoridad colectiva*

Como apuntáramos en el capítulo precedente, la solidaridad y mancomunidad que se fue gestando al calor de aquellas jornadas de lucha en las ER, resultó muy significativa para generar una confianza y fortaleza colectiva que hubo de resultar central cuando los establecimientos retornaron al proceso productivo.

Ello estuvo ligado, por una parte, a que la totalidad de los trabajadores que optaron por permanecer resguardando sus lugares de trabajo, y evitando que su historia profesional quedara sepultada y vaciada como estaba ocurriendo con los medios de producción, se sintieron interpelados al mismo tiempo por los riesgos que conlleva la desintegración colectiva.

De este modo, el temor compartido, la apreciación progresiva de que la solución encontrada para ello requería de la voluntad conjunta para encarar el proceso autogestionario, y el tiempo de permanencia en las guardias encaradas por los trabajadores cuando guarecían en las puertas, o al interior de los establecimientos, favorecieron los contactos y conocimientos entre compañeros que antes de ello habían formado parte de un colectivo común, pero de lazos impersonales.

En este sentido, y como han destacado ya trabajos sociológicos clásicos al respecto, los lazos sociales secundarios tienden a caracterizar las relaciones en lugares tales como el espacio de trabajo, en contraposición a los lazos primarios, propios de las relaciones afectivas que suelen ser patrimonio de los grupos primarios, como las familias, la comunidad, el vecindario. Si bien no contradice esta categorización, que en los grupos secundarios puedan reproducirse relaciones con una carga de afectividad y confianza propias de la otra categoría de relaciones.

Ello comenzó a acontecer en estos colectivos. Aunque en todos los casos que hemos analizado, con los trabajadores ypefianos inclusive, los conflictos entre capital y trabajo habían ocurrido en distintos momentos del proceso productivo enclavado en tradicionales relaciones capitalistas, requiriendo esto la consecución de medidas colectivas llevadas adelante por los trabajadores para equilibrar las relaciones de fuerza a su favor, ello no supuso la profundización de relaciones sociales personalizadas, o afectivas entre los mismos. Los reunía la identidad de ser parte de una experiencia de trabajo común, de compartir una categoría social como la del obrero o empleado de igual jerarquía muchas veces, de visualizar un mismo actor antagónico (el empresario, el Estado), o de integrar una misma clase social.

Pero estas condiciones se modificaron luego, por las situaciones que debieron atravesar en vistas a retornar al trabajo y viabilizarlo en el mercado.

*“Íbamos rotando, venían otros y se quedaban por la noche. Nos hicimos muy amigos, porque yo tengo casi 10 años acá, hay otros que tienen 40, y no nos conocíamos. Jugábamos a las cartas, hablábamos, charlábamos de cómo podía ser esto, para el día de mañana, no tener que bajar los brazos” (Entrevista realizada por la autora a Federico, 27 años, trabajador de la CT L.B, Octubre 2005, Buenos Aires)*

*“En los 7 meses del conflicto, nos conocimos más que en 30 años que estábamos adentro. Eso era lo que decíamos entre nosotros. En estos 7 meses, nos conocimos más, todos los problemas de cada uno, que en los 20, 30 años que habíamos estado acá” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 50 años, trabajador de la CT LB, Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“Era muy importante ser buen compañero, querernos entre nosotros, contarnos las intimidades de la casa de cada uno de nosotros” (Entrevista realizada por la autora a Jerónimo, 55 años, trabajador de la CT. L.B, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Estos testimonios son apuntados especialmente en los establecimientos donde el número de trabajadores era significativo, por un lado. Y, por el otro, porque la existencia de una cantidad importante de secciones productivas estimulaba la reproducción de grupos de trabajo con poca interconexión entre sí. Aún más, cuando la estrategia de control empresario coartaba, y penalizaba en muchos casos, la relación entre las mismas.

Sobre la experiencia de los trabajadores de FASINPAT, Julián rememora:

*“La gente no se conocía, se veía en el tarjetero nomás, y muchas veces, ni el saludo te dabas. Porque antes, eran muy vivos los viejos, los tenían medios aislados a todos los sectores. Vos ibas al taller, y te miraban como sapos de otro pozo. Y hubo una época, en que a todos los sectores nos habían dado una muda de distinto color. Perecíamos unos payasos. Porque si te veían con color marrón, en la sección donde estaban todos de blanco, te preguntaban que estabas haciendo ahí” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 37 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

El proceso conflictivo desplegado, y la vuelta a la producción, desarmó de esta forma todos aquellos mecanismos tendientes a la distinción, y a la distancia que se habían reproducido en las empresas anteriores. Las barreras materiales y/ o simbólicas que aquello establecía fueron desactivadas, y las relaciones personales estimuladas.

*“Yo estaba en la selección, que es la parte de adelante. El estaba en las líneas (señala a su compañero actual de trabajo. Pero no nos conocíamos, no sabía quien era. Y hoy por hoy, con cualquier compañero, lo conoces” (Entrevista realizada por la autora a Roberto, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

En los casos en los cuales existían en la empresa formal anterior a la amenaza del cierre, trabajadores que guardaban una distancia jerárquica con otros, y optaron por permanecer y comprometerse con la lucha por la recuperación de la fábrica, las relaciones tendieron a igualarse y horizontalizarse, conforme al nuevo modelo de gestión del trabajo que se abría camino entre los mismos.

Proceso de igualación que reconoce algunos matices en las nuevas relaciones interpersonales que se desarrollaron desde el conflicto, o con el cambio de condición laboral.

En las cooperativas más antiguas, quienes permanecieron formando parte de la experiencia autogestionaria fueron obreros y operarios de producción, con muy pocas o inexistentes distinciones de jerarquías.

En la empresa de fundición, de los aproximadamente 70 trabajadores que perduraron en la escena del conflicto, y luego, solo tres detentaban el cargo de supervisores en la anterior gestión como empleados dependientes<sup>174</sup>.

En la cooperativa gráfica, las distinciones por escalafones era aún mayor, habiendo sido parte de los eventos por recuperar la empresa trabajadores de menor y mayor calificación. Si bien del sector gerencia y administración no permaneció ningún empleado, con excepción de la secretaria del anterior dueño de la imprenta, y un administrador al que los trabajadores decidieron convocar e incorporar en la organización de trabajadores.

La experiencia de los trabajadores de FASINPAT fue organizada exclusivamente con operarios de base<sup>175</sup>. La mayoría de los encargados del sector producción fueron despedidos en otras oportunidades anteriormente; y el personal administrativo y de gerencia, suscriptos a un convenio de trabajo distinto al de los obreros, debió llegar a otro acuerdo con el grupo empresario. El personal de mayor rango jerárquico fue inhibido de retornar a la planta cuando se inició el conflicto, por decisión y acción de los trabajadores que permanecieron en las guardias puertas afuera del establecimiento<sup>176</sup>.

---

174. Se sumó la asistencia cuando retomaron a la producción, de la encargada de ventas de la empresa anterior, permitiendo a este colectivo vincularse nuevamente con clientes y proveedores.

175. En esta experiencia, la división de tareas entre productivas y administrativas debió hacerse con el ingreso de los trabajadores a producir a la planta. La asignación se realizó asamblea mediante, proponiendo en general a los trabajadores más jóvenes (que, recordemos, habían ingresado a mediados de la década de los años 90, para labrar en la sección de porcelanato de la fábrica, y poseían niveles de instrucción relativamente mayores en comparación con los trabajadores más antiguos) para ocuparse de las tareas de administración, ventas, compras.

176. Uno de los trabajadores que fue encargado de una sección productiva en la planta de Zanon, se plegó al conflicto con los trabajadores, unos meses antes de que las máquinas fueran apagadas por el grupo empresario. Este grupo había sufrido también el incumplimiento en el pago de sus haberes por parte de los patrones, y el despido

En suma, nuestros casos muestran una disparidad de situaciones con respecto a la conformación de los colectivos autogestionarios con trabajadores de distinto nivel de jerarquía y calificación anterior en las empresas capitalistas. Así como resulta disímil y variada la situación en este sentido del universo de las ER<sup>177</sup>.

Si bien la disparidad de niveles de calificación y categorización anterior a la experiencia autogestionaria pudo haber conducido a la aparición de distintos problemas de sociabilidad a resolver conjuntamente, cierto resulta que el contar con compañeros de trabajo con capacidad para orientar las labores administrativas y de frente al mercado, pudo facilitar el retorno y la reorganización productiva y comercial de estas empresas.

En este sentido, encontramos situaciones en las cuales la igualdad y horizontalidad con las que se concibieron los vínculos de trabajo luego del conflicto por retornar a los establecimientos, alteró las distinciones jerárquicas heredadas del organigrama empresarial anterior, en las relaciones sociales:

*“Hoy, los compañeros supervisores, son compañeros más, se limaron todas las diferencias que podíamos tener antes con ellos. Hoy tengo compañeros técnicos, el supervisor de mantenimiento, supervisor de producción, que esta trabajando en una máquina, trabaja a la par nuestra, y él se siente conforme, contento” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT L.B, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Mientras que en otros casos, fue preferida la manutención de una organización del trabajo que reconoce ciertas distancias vinculares, si bien ello funciona de una manera muy distinta en comparación con los anteriores lazos de dependencia salarial.

*“Siempre hay un responsable en cada sector. El sistema que estaba antes en la fábrica paso para nosotros. Las jerarquías no se mantienen, pero si la organización, y que haya un responsable” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, 60 años, trabajador de la CT Adabor, Abril 2004, Buenos Aires)*

---

por reestructuración productiva de la planta. Manuel, de 43 años, supo ocupar un papel activo en la lucha y en la puesta en producción de la fábrica, siendo un referente de este conflicto.

En cuanto a los empleados de administración y gerencia, un trabajador recuerda: *“Unos días después de comenzado el conflicto, nosotros no dejamos entrar a ningún jerárquico mas, ni encargado, nada. Había un encargado, un supervisor, hasta el gerente, administración y todo eso, que venían todos los días a trabajar. Aunque nosotros estuviéramos de paro, ellos tenían que venir, porque estaban fuera del convenio. Y nosotros dijimos que acá no entraba nadie mas, y ni entra, ni sale un camión más. Entonces, los únicos que quedamos acá a la hora de largar las maquinas, éramos todos obreros” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro y Roberto, 36 y 50 años, trabajadores de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

177. Sobre un universo encuestado de 87 casos de ER, Fajn (2003) observa que del total de empresas en actividad, el 60% no contó con la permanencia durante y luego del conflicto de personal administrativo, mientras que en el restante 40 % se observó la presencia de esta clase de trabajadores.

El proceso autogestivo supuso de este modo, con mayor o menor profundidad, una combinación de criterios de igualación de compromisos y responsabilidades en las labores, con el sostenimiento en algunas experiencias de una cierta jerarquía y verticalidad en la organización productiva. Organización distinta por supuesto a las condiciones experimentadas en la relación salarial anterior, pero que nos ilustra sobre el proceso de recolectivización aludido, y lo que significa una fusión de nuevo tipo entre viejas y nuevas relaciones conjuntas de trabajo.

*“Acá cada quien tiene su tarea, tiene su jerarquía y es respetada. Y se hacen las tareas tratando de poner lo mejor de cada uno. La jerarquía sirve para que vos tengas un referente, una ayuda, surge naturalmente. Porque uno remite el control y revisión de sus tareas al que tiene más experiencia que uno. Pero el hecho de que tengamos jerarquías, no significa que seamos jerarcas, somos todos socios, y todos tiramos para el mismo lado. No significa que uno sea más que el otro” (Entrevista realizada por la autora a Sabrina, trabajadora de la CT. Artes Gráficas el Sol, 50 años, Agosto 2004, Buenos Aires)*

*“Muchas veces, en charlas con otras empresas recuperadas, resulta distinta la organización que tenemos acá adentro. Esta la asamblea, luego el consejo de administración, casi a la par un administrador, después un responsable, al que nosotros le decimos jefe. Pero vos hablas de jefe a la mayoría de las ER, y son capaces de pegarte. Nosotros tenemos un jefe de producción, un jefe de oppset, un jefe de encuadernación, una persona encargada de presupuesto. Nosotros tratamos de vendernos hacia fuera, como lo que somos, una empresa, dentro de una figura cooperativa” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas el Sol, Junio 2004, Buenos Aires)*

Distinciones calificativas que redundan al mismo tiempo en el sostenimiento de diferenciales de ingresos por trabajo – como enunciaremos luego-, pero que no suponen sin embargo, que se coarte la igualdad de acceso a ocupar diversos puestos en la gestión cooperativa de la imprenta, o bien, en manifestar opciones y opiniones diversas en las instancias como las asambleas.

Pero resulta ser esta una experiencia distinta a las otras, en las cuales la denominación de los miembros del colectivo hubo de sufrir una alteración nominal.

*“No existe la palabra supervisor ni capataz, no existe. Hablamos de coordinadores” (Entrevista realizada por la autora a Víctor, 60 años, trabajador de la CT L.B., Octubre 2004, Buenos Aires)*

Esta reconversión nominal nos indica, en variados casos, que el haberse involucrado en procesos de autogestión laboral – si bien con pocos recursos cognitivos e ideológicos que refieran a como llevar adelante esta clase de experiencias de colectivización – motivó a los trabajadores a una reversión de los criterios que enmarcaban sus vínculos tradicionales.

De todas maneras, nuestros casos de estudio nos ofrecen situaciones similares en algunos elementos, y divergentes en otros.

La noción de “coordinadores” es utilizada también por otras empresas asociativas. Para los trabajadores de FASINPAT, y en función de la cantidad de secciones (mas de 20) que hay en la planta, se instrumentó un sistema de organización de la producción, que cuenta con coordinadores generales y de cada sector de producción<sup>178</sup>.

*“El jefe no existe, eso olvidate” (Entrevista realizada por la autora a Manuel, 43 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

En esta asociación de trabajadores, y en virtud de procurar no se consolide una situación en la cual se reproduzca, como en la empresa anterior, la división entre trabajo manual e intelectual propia del sistema capitalista - y decimos nosotros, se continúe incentivando una de las formas de alienación laboral característicos de este modo de acumulación - han estado motivando la rotación de tareas. Y ello en lo que refiere tanto al aspecto de las actividades políticas, como productivas, que desarrolla este colectivo.

*“Yo estuve de coordinador de producción un tiempo, y luego dije que quería rotar. Ya estaba cansado. Lo planteé en una asamblea, y se voto que otro tomara mi lugar. Y es por una cuestión de principios. No es bueno acostumbrarse a un sector, si no uno se aburguesa, digamos. Es sano rotar” (Entrevista realizada por la autora a Manuel, 43 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Si bien esta modalidad instrumentada de la rotación ha permitido el desempeño y aprendizaje de un mismo trabajador de labores distintas en la fábrica, no ha todos convence la vehiculización de esta manera de organización del trabajo. En ello se notan tensiones que atraviesan a todas estas experiencias, que refieren a la modelación de una relación equilibrada entre eficiencia productiva, e igualación y democratización de las relaciones al interior de la unidad productiva.

---

178. Los coordinadores de las distintas secciones se reunían al momento de relevar la información, con una periodicidad de dos veces semanales, en las cuales se trataban las cuestiones tanto productivas, como políticas. La organización de un equipo de coordinadores contó con el asesoramiento de la Universidad del Comahue.

*“Acá se creo una rivalidad...un dicho de decir los de arriba, y nosotros los de arriba decimos los de abajo. Y éramos todos lo mismo. Pero que los de arriba están sentados, no hacen nada, tienen aire acondicionado” (Entrevista realizada por la autora a Facundo, 32 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

*“Yo no soy muy partidario de la rotación. Yo siempre disiento con mis compañeros. Yo entiendo que ellos dicen que es sano. Yo no me aparto de la idea de la rotación, yo sé que sirve, pero para mí, la rotación por la rotación misma no sirve. Porque cuando un compañero se terminó de preparar en una sección, porque lleva un proceso, le llega la rotación. Y cuando ese compañero logró la capacitación, tiene que salir, y venir otro compañero. Eso lleva a un retroceso. Hay sectores donde la rotación se puede hacer sin problema, y otros en que no. Hemos comprobado que es así” (Entrevista realizada por la autora a Pedro, 50 años, trabajador de FASINPAT, Abril 2006, Neuquén)*

Ello se presenta como un elemento conflictivo, especialmente en lo que respecta a la traslación de un puesto de trabajo en el área de producción, a otro en la sección administrativa, de ventas o de compras.

La rotación no es obligatoria, sino electiva, y suele proponerse en asambleas, tanto de aquel trabajador que quiera dejar su puesto para poder incursionar en otro, como de aquel agotado de la labor para la cual ha sido escogido, o se ha propuesto. Por otra parte, muchas veces los trabajadores no tienen intención de rotar de puesto de trabajo, pudiendo ser problemática esta decisión especialmente cuando las actividades políticas y gremiales requieren de nuevas voluntades para sumarse al activo proyecto de llevar adelante esta experiencia.

En las otras fábricas, en general cada trabajador ha tendido a ocupar el puesto de trabajo que ostentaba en su relación asalariada antecedente. En estos casos, continuar con las rutinas de trabajo, supuso un aspecto particular que pudo facilitar el haber emprendido nuevamente el proceso de trabajo, como veremos en próximas líneas.

La rotación se ha establecido entonces, básicamente, para virar hacia los roles que comprende la gestión y administración de la asociación cooperativa, como el Consejo de Administración.

De cualquier forma, y como se observa en otras investigaciones, el formar parte de esta clase de empresas autogestionadas, supuso para los trabajadores incrementar en algunas empresas su polivalencia<sup>179</sup>, habiendo aprendido a desarrollar cualquier tarea productiva, y el manejo de las distintas maquinarias. Un poco por la libertad de desplazamientos que ahora ofrece este nuevo contexto, pero también, por la necesidad de cubrir las tareas productivas.

---

179. Aspecto desatacado también en Fernández Álvarez M.I, (2003), a propósito de un estudio sobre una empresa recuperada textil de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el caso de los ex trabajadores ypefianos, algunos trabajadores continuaron desempeñando las tareas y manejando las maquinarias al igual que lo habían hecho en su experiencia salarial anterior. Sin embargo, otros trabajadores debieron reconvertir su oficio, cuando la empresa petrolera privatizada dejó de solicitar los servicios a esta cooperativa para el arreglo de la flota mercantil. De este modo, varios trabajadores debieron relocarse compulsivamente en otras áreas de trabajo de esta empresa.

Ahora bien, y como destacáramos al inicio de este capítulo, como contracara de las relaciones de cooperación, emergió también el conflicto propio y constitutivo de las relaciones sociales, y de trabajo en este caso.

Entre estos, se vislumbra especialmente el vinculado al cambio que supone traspasar de relaciones internas de cada unidad productiva en donde la autoridad sobre el proceso de trabajo descansaba en un patrón, o en las personas que el organigrama empresarial disponía para tal fin, a otro esquema asociativo de trabajo.

De esta manera, el control que partía del individuo para posarse sobre el colectivo, y descansaba sobre relaciones desiguales, fue reemplazado por el control que el colectivo pueda ejercer ahora sobre cada individuo, trayendo este nuevo esquema de organización variados conflictos – más o menos resueltos con el transcurrir de las experiencias – en las situaciones observadas.

*“¿Sabes lo que más te cuesta?, Llamar la atención a tu compañero. Te cuesta, y es lógico, si somos todos iguales. Pero llega un momento, en que tenes que llamar la atención” (Entrevista realizada por la autora a Marcos, 65 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo LB., Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“Yo soy uno de los que si veo que alguien llega tarde seguido, voy y hablo con los coordinadores, che, ¿y que pasa con este? (Entrevista realizada por la autora a Gabriel, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Formar parte de estas nuevas experiencias colectivas transformó las relaciones entre los individuos que las componen, y del individuo para con el conjunto. Como se destaca en variados relatos recogidos, la preocupación por la propia actividad en el espacio de trabajo era contenida cuando la relación salarial caracterizaba a los vínculos laborales, dentro de los estrechos márgenes que la máquina o tarea encargada al trabajador habilitaba. No interesaba a éste último colocar la atención o la mirada en la labor ajena si no guardaba ninguna conexión directa con el propio. Si algún problema sucedía, del patrón sería responsabilidad atenderlo, y suyas las consecuencias.



*“Antes, si yo te veía perder el tiempo, y bueno, te van a echar a vos. Ahora si alguien ve que el otro no esta haciendo algo le dice, che, ponete las pilas. Están todos fijándose en el otro. Antes, si le iban a decir algo al otro, uno no se metía. Pero ahora es complicado. Porque si el trabajo de uno se retrasa, porque el otro esta sentado, lógicamente, te va afectar tu bolsillo también. Porque si no entregamos, no cobramos”* (Entrevista realizada por la autora a Celia, 28 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas el Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)

Ello se transformó sin embargo en el nuevo contexto autogestivo, mutando adicionalmente derechos y obligaciones referidas a las propias labores. Los problemas que acontecen con la consecución de las mismas afectan ya al conjunto, así como lo hace el restringir la colaboración con las tareas de los compañeros de trabajo.

*“Hay más solidaridad entre nosotros, ¿ en qué sentido?, En mi caso, lo mío tiene que salir bien. Porque sé que si lo hago bien, no vamos a perder, y no solamente yo, porque el que pierde ya no es el patrón. Si yo me equivocaba antes, perdía el patrón, y chau. Salió mal, y salió mal. Pero hoy no, cada uno, lo poco que sabe, lo pone al servicio de todos”* (Entrevista realizada por la autora a Esteban, 63 años, trabajador de la CT Artes Gráficas el Sol, Octubre 2004, Buenos Aires)

*“Bajo patrón, si te mandan a hacer un trabajo, por ahí no haces la cantidad que tenes que hacer. Ahora hay que hacerlo. Como fuera, hay que tratar de hacer lo más que se puede. Porque si nos hacemos los piolas, y hoy no hacemos, mañana tenemos que hacer más”* (Entrevista realizada por la autora a Danilo, 60 años, Trabajador de la CT Adabor, Septiembre 200, Buenos Aires)

*“Por un lado, hay mas solidaridad, y por el otro, hay un poco mas de pelea. Vamos a poner un ejemplo de dos personas que antes trabajaban para YPF. Si una persona trabajaba al cien por cien, y el otro era vago o robaba, le robaba a YPF, y a este no le molestaba. El cuidaba su quintita porque era bien mirado por el jefe, y sacaba su beneficio. Hoy día este mismo ejemplo es distinto, ¿ por qué?, Porque el tipo tiene que cobrar de la plata que producimos todos como socios. Entonces, si soy socio y trabajo, y el otro no, me va a doler”* (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 50 años, trabajador de la CT Taller Naval, Noviembre 2004, La Plata)

Estas situaciones, así como también otros componentes del trabajo cotidiano, han requerido discusiones e intercambios conjuntos tendientes a buscar encausar las prácticas

del trabajo. Porque solidaridad y conflicto comenzaron a entremezclarse, pudiendo afectar el desempeño productivo, y las relaciones entre iguales. Y entonces, el equilibrio entre lograr una eficiencia en la efectivización de las tareas - necesaria para poder integrar el mercado - en combinación con la liberación de una relación desigual capitalista al interior de la empresa, pero constreñida dentro de las obligaciones y compromisos ahora colectivos y equitativos, se convierte en un aspecto problemático a resolver.

*“La gente estaba acostumbrada a que la manden. Pero tampoco aceptan que nadie la mande, porque somos todos iguales” (Entrevista realizada por la autora a Marcos, 31 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Para contrarrestar estos conflictos, reestablecer y reactualizar una serie de rutinas laborales que eran propias de las experiencias salariales anteriores, proveyeron en parte de cierto marco de seguridad y certidumbre para encaminar estas empresas. Sostener horarios y turnos de ingreso y egreso de los establecimientos de trabajo, conservar uniformes, tiempo de descanso (sí bien ello fue bastante flexibilizado), y dejar asentadas pautas disciplinarias que acompañaran el cumplimiento de varias de estas reglas, ha sido usualmente considerado y reproducido en estas estructuras colectivas<sup>180</sup>.

*“Y los conflictos también aumentan. Entonces, hay que ponerle freno a la situación. Antes había una persona que anotaba en la guardia a qué hora entraste y te fuiste. Y eso se fue adulterando. Entonces nos vimos en la necesidad de tener un tarjetero con reloj. Eso es lo más transparente posible. Y había aumentado mucho la cantidad de certificados médicos. No sabíamos por que era. Entonces se puso un presentismo, lo que bajó el incremento de estos certificados. Se armaron normas de convivencia, porque cuando estaban las máquinas paradas, había mucho tiempo de ocio. Y cuando se largó la producción, eso continuaba. Esto nos ayudó también a levantar la producción” (Entrevista realizada por la autora a Fabián, 36 años, trabajador de FASIPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Como expusimos en un capítulo antecedente, el sostenimiento de varias de estas rutinas laborales anteriores, y que han sido actualizadas y resignificadas en el nuevo contexto de trabajo, no deben ser apreciados desde una visión meramente instrumental,

---

180. Estos agrupamientos han consensuado la utilización de reglamentos para regular colectivamente sus relaciones de trabajo. Estos reglamentos tienen que ser votados en asamblea, y luego presentados al INAES para su aprobación. Para ello, los trabajadores asociados usan como modelo los estatutos de cooperativas existentes en este organismo público, pero además, utilizan como modelos otros reglamentos llevados adelante en otras cooperativas.

Los trabajadores de FASINPAT han consensuado las “normas de convivencia” en los talleres y jornadas que los trabajadores realizan para reflexionar y trabajar varias de estas cuestiones.

y tendiente a promover la eficiencia productiva. Si bien ello resulta un aspecto no menor al considerar la puesta en marcha nuevamente de los procesos de trabajo en las diversas experiencias. En este sentido, el haber compartido una organización productiva conjunta en sus vínculos de trabajo dependientes, facilitó luego que cada quien pudiera ocupar un lugar en principio ya establecido anteriormente, y de esta forma, organizar los espacios de trabajo.

*“Cada quien sabia su trabajo, cada maquinista sabia que maquina tenia que utilizar, y como hacerlo. Entonces no hubo problemas, cada quien se puso en su lugar, y hacíamos el trabajo” (Entrevista realizada por la autora a Sabrina, 50 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas el Sol, Agosto 2004, Buenos Aires)*

Estos comportamientos se inscriben en la dinámica recolectivizadora destacada, porque se trata adicionalmente de reconstruir ciertas condiciones (no todas por supuesto) del escenario laboral conocido y transitado para muchos de estos trabajadores durante gran parte de su trayectoria laboral.

*“Se fue rescatando muchas cosas de lo que era la gestión empresarial, como forma indirecta de un orden” (Entrevista realizada por la autora a Fabián, 36 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

*“Yo creo que lo que nos ayuda a nosotros, es que cada cual sigue haciendo el trabajo que hacia antes en sus lugares de trabajo, las mismas horas, la misma cantidad de días” (Entrevista realizada por la autora a Víctor, 60 años, trabajador de la CT L.B, Noviembre 2004, Buenos Aires)*

Citando a Sennett (2000), las rutinas de trabajo, de las cuales el capitalismo moderno y flexible busca desprenderse, puede degradar, pero también puede proteger. Puede contribuir a generar una narración positiva para la vida – en este caso- laboral. Los hábitos conocidos, contribuyen de este modo a dar sentido y certezas a nuestras prácticas vitales. Y entonces podemos apuntar, a generar confianza no tan solo en términos individuales, sino más aún, de tipo colectivas e intergrupales.

En el marco de la descolectivización, la recomposición de rutinas y disciplinas laborales, no reviste el carácter negativo de la alienación en el espacio de trabajo, sino que asume por el contrario un rasgo positivo al proveer un ámbito de reconfiguración de vínculos sociales y de integración laboral.

La reactualización de rutinas y hábitos condujo en este sentido, a promover la

confianza interpersonal e individual, permitiendo a estos trabajadores a través de la reproducción de formas de sociabilidad de distintas características a la que vivenciaban anteriormente, enfrentar el temor que los riesgos de la individualización y el enfrentamiento autónomo de la crisis de descolectivización dispusieron consigo.

Como apuntara uno de los testimonios reseñados, se rescata en los inicios y en la continuidad de estas experiencias, la necesidad de aportar un orden al caos que los incumplimientos patronales y las crisis de las empresas habían generado tanto en las unidades productivas, como en las trayectorias profesionales de los trabajadores. Organizar este nuevo espacio y tiempo, procurando restituir modalidades anteriores de organización del trabajo, resultó, con diversos matices, de una significación, consideramos sumamente relevante para dar cuenta del sentido que la recolectivización produce en las experiencias vitales de estos trabajadores.

Como señala Giddens (1996), en el reverso de la seguridad ontológica se esconde el caos. Y este caos no es solamente desorganización, sino pérdida de sentido de la realidad de las cosas y de otras personas. Para vivir nuestra vida, damos por sentado cuestiones que son existenciales, como las nociones de tiempo, espacio, continuidad e identidad. Estas se presentan como convenciones comunes, que no admiten cuestionamientos y nos aportan seguridad en nuestra vida y a la interacción con otros. El caos, que amenaza lo común de las convenciones ordinarias, se experimenta en términos psicológicos como temor, en el sentido de vernos abrumados por la angustia de nuestra experiencia vital, haciéndonos perder nuestro significado último y coherente de vivir en sociedad. Las rutinas cotidianas nos permiten restringir la angustia, porque nos conceden confianza en los anclajes existenciales de la realidad, y nos permiten reproducir relaciones sociales y vitales colectivas.

La pérdida de hábitos y rutinas propios de los ámbitos de trabajo, puede conducir a nuestro juicio a la desorganización de la experiencia de vida, y a poner en cuestión, en palabras de Giddens (1996), nuestro “ser en el mundo”.

Los trabajadores desocupados que quedaron desvinculados del mundo del trabajo, o los jóvenes que no pueden hallar un espacio donde adquirir la “cultura del trabajo”, son empujados a la desorganización existencial de sus experiencias vitales, al temor, a la angustia por no poder reconstruir confianza y seguridad ontológica. Estos quedan expulsados de marcos que puedan contribuir a conformar trayectorias laborales, en sociedades donde el trabajo desarrollado en condiciones de seguridad de tipo colectiva, resulta un vector fundamental de estructuración y organización de las vivencias y del bienestar.

De este modo, notamos que la autogestión laboral no busca en estos casos cuestionar y transformar relaciones de alienación laboral, sino que persigue reafirmar

la condición de ser un trabajador con derechos a la seguridad y al bienestar social que pueden proveer las protecciones colectivas propias de la sociedad moderna.

El otro mecanismo central para establecer la autoridad y la regulación colectiva en estas empresas sociales, es el de las asambleas. En condiciones de igualdad y horizontalidad de las relaciones de trabajo, la soberanía colectiva descansa en las decisiones consensuadas en estas instancias de deliberación y decisión. Son espacios micropolíticos en los cuales la democratización de las relaciones de trabajo puede realizarse, porque implican la transmisión de información y articulación entre los órganos de gestión de una cooperativa de trabajo, como son los Consejos de Administración, y los trabajadores asociados, y donde se decide sobre aspectos tanto comerciales, como de gestión y distribución de bienes al interior del colectivo.

Aunque durante las relaciones de trabajo dependientes muchos trabajadores estuvieron habituados al desarrollo de esta clase de prácticas para resolver básicamente conflictos entre trabajo y capital, la consideración de este espacio para decidir el destino de la empresa conjunta resultó novedoso, virtuoso y dificultoso al mismo tiempo.

Entre los aspectos destacados en los testimonios para describir el funcionamiento de las asambleas se observa, por una parte, la apreciación de la libertad de opinión que fue favorecida en estas instancias. Pero al mismo tiempo, se reconoce el miedo que hubo y debe perderse todavía, para que los trabajadores se animen a ejercitar esa libertad.

Por otra parte, el derecho a manifestar opiniones comunes o divergentes a las del resto de los compañeros, se ve en ocasiones opacado por la facilidad de palabras que a algunos favorece, y a otros limita. De este modo, aunque se visualicen los problemas de maneras diferentes, la sensación que tienen algunos trabajadores de no poder hacer uso de vocablos adecuados para la transmisión de las propias ideas, inhibe en varias situaciones el poder compartir los propios argumentos con el resto del grupo.

Ello conduce en ciertos casos a que tomen la palabra personalidades habituadas a hacerlo. Esta situación se complementa de todos modos con el intercambio de opiniones cotidianas. Las conversaciones informales suelen ser asiduas, y se convierten en mecanismos adicionales para establecer finalmente los consensos colectivos.

Los casos que analizamos nos ofrecen una diversidad de situaciones con referencia a la efectivización, regularidad y significación que los trabajadores otorgan a estas instancias micropolíticas.

Las cooperativas de trabajo más antiguas, sobrevivieron al paso de distintos consejos de administración y a la capacidad de los trabajadores para otorgarle valor a su soberanía en la gestión colectiva. Los ex trabajadores ypefianos, utilizan las asambleas sin demasiada frecuencia, y con cierto espíritu de resignación. Si bien las mismas son utilizadas para tomar decisiones importantes de la empresa, se encuentran desencantados

con respecto a las virtudes de esta metodología de gobierno interno, en parte por haber experimentado, aducen en los testimonios, situaciones de robo y desconfianza entre los propios compañeros, y hacia quienes ocuparon puestos en la administración. Nostálgicos de su pasado como trabajadores estatales, y habiendo atravesado importantes problemas de financiamiento interno, no le han encontrado algún privilegio a la libertad y la democracia que compulsivamente fueron destinados a practicar con la autogestión.

Los trabajadores metalúrgicos de Adabor, han atravesado distintas etapas en su trayectoria colectiva como empresa social. Primero, estuvieron asistidos e influenciados por el gremio de la UOM Quilmes, que ocupó un rol destacado en las decisiones conjuntas de los trabajadores. Luego se retiró, y el colectivo atravesó al igual que los ex trabajadores petroleros, problemas económicos y de desconfianza entre pares, convirtiéndose las asambleas en instancias mas bien formales, que poco aportaban a una orientación democrática en la gestión de la asociación laboral. Esta condición parece haberse transformado en los últimos años, en los cuales los propios integrantes del consejo de administración han intentado impulsar nuevamente la credibilidad colectiva de esta instancia.

Para los trabajadores de las ER recientes, la asamblea adquirió una potencialidad y un uso muy frecuente en las jornadas de conflicto por recuperar la fuente de trabajo, y en las primeras etapas del proceso productivo. Etapa en la que tuvieron que disponerse y establecerse consensos una serie de acuerdos necesarios para establecer regulaciones colectivas, y la distribución de los ingresos comerciales. Los trabajadores gráficos y de la fundición realizaban asambleas con una periodicidad que luego se fue espaciando a medida que las condiciones de trabajo comenzaron a estabilizarse, sí bien éstas continuaron sosteniéndose como espacios significativos para informar el Consejo de Administración la situación y balance de la gestión común, y para decidir en conjunto sobre temas que requieren el acuerdo de la mayoría (normas disciplinarias, reparto de excedentes y retiros monetarios)

Los trabajadores de FASINPAT se encuentran en estado de asamblea sí bien no permanente, sumamente frecuente. Esta instancia se instauró como práctica habitual desde la recuperación interna del sindicato, las asambleas son rescatadas por el conjunto como espacios de realización de la democracia obrera al interior de la planta. Todas las decisiones que se adoptan colectivamente, son mediatizadas por manos alzadas que eligen entre distintas opciones. Las asambleas se realizan con la periodicidad que requieran los problemas a resolver conjuntamente, sobre situaciones políticas y productivas que enfrenta el conjunto de trabajadores. A ellas se suma una jornada mensual, que concentra a los trabajadores de los tres turnos en un mismo horario, para reflexionar sobre problemáticas que requieren varias horas para su discusión y tratamiento, como puede ser el armado e

instrumentación de un código de convivencia. Ese día, casi todo el proceso productivo se detiene.

De todos modos, y a pesar de las diferencias señaladas, este es un espacio que potencia las voces colectivas. Incluso, en ocasiones, los trabajadores observan que la deliberación y discusión frecuente produce como efecto contrario que no puedan operativizarse rápidamente algunas cuestiones que afectan el desempeño de las empresas, porque no logran conciliarse las posiciones.

Aunque apuntamos sobre los problemas que contiene la reproducción y el desarrollo de este instrumento clave para la autoorganización colectiva del trabajo, coincidimos con Fernández (2006), en que el desarrollo de estas instancias micropolíticas sí bien no garantizan por sí mismas procesos de horizontalidad, crea condiciones de posibilidad para desnaturalizar las tendencias a delegar, y limita la conformación de relaciones burocráticas al interior del espacio de trabajo.

## ***7.2. Sobre criterios de creación y redistribución de recursos colectivos***

Los desafíos a los cuales debieron hacer frente estos colectivos laborales para encausar estas empresas colectivas con vistas a sostenerlas operando productivamente fueron – y aún lo son – múltiples. Distintas estrategias y / o mecanismos tendientes a resolver de que manera encararlos, dispuso la búsqueda de consensos internos que refieren a estos vínculos de interdependencia que iguala en una misma categoría relacional de nuevo tipo la de trabajador asociado y autogestionado, que aflora en estos agrupamientos.

Estos vínculos activaron y reconfiguraron elementos de orden cognitivo e interpretativo, para poder dar organicidad a los fundamentos sobre los cuales asentar los vínculos sociales que en estos espacios se fueron reproduciendo. Y en esta dirección, nos interesa argumentar en próximos párrafos sobre dos dimensiones que han concitado interés exploratorio de esta estudio, como así también en parte de la bibliografía que se ha ocupado de reflejar este proceso. Así como además, resultó significativo de abordar para los trabajadores protagonistas de estas experiencias. Nos referimos a la distribución de los ingresos por trabajo al interior de estos grupos de trabajadores, como así también, a las decisiones consideradas por los mismos para incorporar personas a trabajar en estos espacios productivos.

Consideramos que ambas cuestiones reflejan dos aristas importantes de la temática sobre aspectos de una sociabilidad distinta que estos colectivos han debido redefinir, recrear y crear en su experiencia laboral compartida.

Aunque elegimos no ahondar en las cuestiones referidas especialmente a la condición y situación económica de estas empresas, consideramos que ello resulta

apropiado enunciar aunque fuere brevemente, antes de referirnos a las dimensiones destacadas anteriormente.

De las empresas recuperadas en años recientes, no tenemos constancia de ningún caso en el cual alguna de éstas hubiera cerrado sus puertas una vez que lograron reiniciar su proceso productivo. Aunque su condición económica es diversa, han logrado, con niveles productivos y de ingresos de diferente envergadura, sostenerse productiva y comercialmente en el mercado.

Por otra parte, en lo que refiere a las dos asociaciones laborales que surgieron a principios de los años 90, podemos apuntar, que para los ex trabajadores ypefianos su sobrevivencia en el mercado fue sumamente dificultosa, mientras que la empresa Adabor pudo sostenerse comercialmente durante los últimos 13 años, con serios desequilibrios económicos internos.

Ambas experiencias fueron elegidas en este sentido cuando se encontraban económicamente activas, si bien su condición resulta más deficitaria en comparación con las empresas autogestionadas más recientes. Otros procesos tanto políticos como de la economía nacional han debido sobrellevar, a diferencia de los otros colectivos de trabajo estudiados.

En lo que respecta a los ex trabajadores ypefianos, emprendieron los dos primeros años de trabajo con la expectativa de que la empresa petrolera iba a continuar sosteniendo sus ingresos y solicitando sus servicios por muchos años más. La empresa YPF se había comprometido a concederles un contrato para el mantenimiento y reparación de sus barcos, en un principio durante ese lapso temporal.

Los contratos que firmaron los emprendimientos con YPF en la primera oportunidad, podían ser renovados año a año si así lo requería la empresa. Pero la suerte de esta cooperativa quedó enormemente comprometida al año y medio de firmado el primer contrato: YPF se deshizo de sus barcos, y los trabajadores de Taller Naval autonomizados se quedaron sin el objeto por el cual prestaban servicios laborales a la empresa petrolera.

La ruptura de la relación contractual original no fue abrupta pero sí rápida. Durante el proceso de privatización y cesión de los activos al capital privado, YPF se fue desprendiendo poco a poco de sus barcos, descendiendo el porcentaje de dinero que esta empresa otorgaba a la cooperativa en concepto de servicios, hasta llegar, en el tiempo reseñado, a rescindir la relación contractual. Situación que para éstos trabajadores reorganizados autogestionariamente, ocurrió sin aviso previo.

“YPF mal juego nos hizo al vender la flota, porque había prometido que no la iba a vender” (Entrevista realizada por la autora a Leandro, 55 años, trabajador de la CT Trabajo Taller Naval, Enero 2005, La Plata)



Este colectivo laboral debió entonces comenzar a generar otros servicios distintos a los que había realizado hasta entonces. En palabras de uno de sus trabajadores “La esencia de Taller Naval se perdió”.

Ello no fue fácil sino por el contrario complejo. Atravesaron meses, en esos nuevos comienzos y más tarde también, en que no ingresaba dinero para sus retiros, debiendo recurrir a sus indemnizaciones para subsistir<sup>181</sup>.

Mariano, que realizaba con la empresa estatal YPF el oficio de dibujante recordaba:

“Yo desde que desaparecieron los barcos jamás tuve que tomar un micrómetro y calibrar. Tuve que hacer cosas distintas” (Entrevista realizada por la autora a Mariano, 50 años, trabajador de la CT. Taller Naval, Noviembre 2004, La Plata)

A Lautaro, este proceso de reconversión laboral lo obligó a transformar los límites que su oficio requería para actuar en el trabajo:

“Nosotros con YPF teníamos un oficio, y era bueno. Ahora somos cualquier cosa” (Entrevista realizada por la autora a Lautaro, 53 años, trabajador de la CT Taller Naval, Enero 2005, La Plata)

Estos trabajadores sufrieron de este modo otro de los elementos propios del proceso de descolectivización, esto es, la descalificación laboral. Sin recursos económicos ni cognitivos destinados a tareas de publicidad y marketing, tuvieron que armar una carpeta en la cual mostrar los trabajos que realizaban en las distintas empresas de la zona<sup>182</sup>.

Ello les favoreció generar una demanda de sus servicios, pero que resultan inestables, Repsol-YPF continua siendo la principal proveedora de trabajo para esta cooperativa, sumándose a los otros emprendimientos productivos de ex trabajadores ypefianos, que suministran en forma tercerizada servicios laborales que anteriormente desarrollaban como empleados dependientes en la empresa petrolera estatal<sup>183</sup>.

En el caso de Adabor, los primeros años de su experiencia autogestionaria fueron

---

181. Tiempo en el que incumplieron con el pago del alquiler del terreno que ocupan, lo cual les generó una deuda que con los intereses calculan oscila en el 1.000.000 de pesos, según testimonios de los trabajadores.

182. Entre los trabajos que comenzaron a realizar, utilizando sus conocimientos y maquinarias, armaron las torres de iluminación de una zona del puerto La Plata, hicieron trabajos de zanjas, techos de tanques, entre otros servicios.

183. Los emprendimientos productivos de la zona de Berisso y Ensenada, debieron cerrar sus puertas en variados casos, o bien, tuvieron que afrontar situaciones similares a las de esta cooperativa, con la diferencia que no pudieron reconvertir sus servicios para adaptarse abierta y sin mediaciones a las estrictas reglas del mercado. En otros casos, argumentan los trabajadores, estos emprendimientos cesaron sus actividades por falta de buena administración, fraude y robo entre los asociados

atravesados con buenos niveles productivos. Habían obtenido un año de materia prima sin costo alguno en la negociación con Techint, que les alcanzó para producir por un tiempo adicional.

Aconsejados activamente por el sindicato, generaron una política agresiva en la que intentaron posicionarse en el mercado de las garrafas. Para cumplir con esta iniciativa, trabajaron en extensas jornadas de 12 horas, cuando los inconvenientes comerciales comenzaron a producirse: problemas en el precio de la materia prima (chapa) y del dólar se combinaron para reducir los márgenes de ganancia de esta empresa asociativa, debiendo trabajar prácticamente al costo del producto<sup>184</sup>, sin acceso al crédito bancario y con precios dolarizados.

La situación productiva en el campo, que atravesó varios periodos de crisis durante la década pasada, afectó adicionalmente a esta empresa, reduciéndose en este caso la demanda de silos dirigida a atender la producción agrícola.

En consecuencia, este colectivo laboral debió generar un sistema de auto suspensiones, por el bajo nivel de trabajo o bien su intermitencia. Aquellos que pudieron obtener algún empleo por fuera de la fábrica, lo hicieron en aquél tiempo.

Con la crisis económica que atravesó la Argentina en el 2001, y habiendo quedado sin efecto el Plan de Convertibilidad, se reactivó la producción de silos para proveer niveles productivos ascendentes del sector agropecuario, pudiendo retornar los 50 trabajadores que quedaron formando parte de esta colectivo a la actividad. Ahora bien, la discontinuidad en la demanda del producto se reinstala en algunos períodos –ésta es además estacional – debiendo rotarse semanalmente para trabajar en la producción.

Al carecer de capital de trabajo, deben producir a fasón para clientes que les entregan la materia prima. Por otra parte, no pueden transformar las matrices para elaborar los bienes que fabrican, resultándoles dificultoso adaptarse a nuevas demandas de producto. Además, no han generado un sistema de ventas que les facilite promocionar la elaboración de sus bienes en el mercado.

De este modo, resulta ser esta una empresa social que aunque ha logrado sostenerse en todos estos años operativamente, mantiene niveles productivos oscilantes y carece de inversiones para estimular un ascenso en su oferta comercial.

En los otros tres casos de empresas recuperadas en el año 2002, la situación económica resulta distinta, habida cuenta de que reiniciaron el proceso productivo en una coyuntura económica diferente a la comentada en los otros casos<sup>185</sup>, considerando el repunte del mercado interno. De todas formas, ciertos aspectos resultan comunes entre

---

184. A ello se adicionó la extensión de la red gas natural en los hogares.

Por otra parte, la industria local había comenzado a perder mercado frente a la importación de productos, en este caso de garrafas y silos de Brasil.

185. La situación económica y comercial adversa del Taller Naval, no obedece solamente a los problemas de coyuntura económica, sino de decisiones políticas, sí observamos las condiciones de su emergencia.

todas las experiencias.\_

La cooperativa gráfica<sup>186</sup> es una de las empresas recuperadas que logró incrementar sus niveles de producción en forma relativamente rápida, en gran medida por las condiciones más ventajosas que ofrece su mercado en estos últimos años – como ya señaláramos anteriormente-. Este colectivo encontró en la herencia del sistema de organización del trabajo de la experiencia asalariada, una manera de responder favorablemente a la demanda.

Al principio, al igual que en otros casos, el principal problema no era como hacer funcionar las maquinarias – cosa que ellos sabían hacer a la perfección-, sino encontrar los clientes que quisieran volver a proveerse con su producción. Al quedar integrados al colectivo personal de distinto nivel de calificación, e incluso que ocupaban en la anterior empresa cargos administrativos, fue factible reiniciar la cadena de clientes, y retornar al mercado<sup>187</sup>.

Aunque habían recibido algunos subsidios del gobierno de la ciudad y del Ministerio de Trabajo al momento de realizar nuestro trabajo de campo, uno de los principales impedimentos de este agrupamiento, era el de la carencia de suficiente capital para invertir en maquinarias, ya fuere para adquirir nuevas, como para renovar las existentes.

En la Cooperativa de Trabajo LB lograron remontar la producción desde que reiniciaron autogestionariamente el proceso productivo, si bien complementando períodos de mayor y menor demanda para los productos que elaboran, con la utilización de maquinarias que en su mayoría son antiguas y obsoletas para el mercado<sup>188</sup>. Fundieron al principio todos los materiales de desecho que encontraron en la planta, y con la ayuda de algunos pocos proveedores, comenzaron a regenerar una cadena de clientes<sup>189</sup>.

Este colectivo comenzó a encender dos hornos 2 veces a la semana (cuentan con dos más que todavía no habían puesto en funcionamiento), siendo aquello suficiente para abastecer su demanda<sup>190</sup>. Actividad económica que, al igual que en otros casos, suele ser

---

186. En el rubro es considerada una gráfica de tamaño mediano.

187. Algunos viejos clientes regresaron, otros nuevos se fueron agregando. Al poder cobrar por adelantado una parte del producto final, pudieron comprar insumos para producir (aunque los dos primeros meses en que la gráfica comenzó a funcionar, vendieron como otras cooperativas viejos materiales para comprar insumos a cambio) Por otro lado, fueron realizando trabajos a fason para otros talleres que tercerizaban alguna parte del producto.

188. *“Las máquinas son viejas. O sea, el valor es bajo de esto. Es grande, parece que fuera grande, pero los galpones se están cayendo a pedazos”* (Victor, socio de la CT LB, Noviembre 2004) La cooperativa accedió en el año 2004, a un subsidio no retornable del Programa de Trabajo Autogestionado, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, que les permitirá adquirir insumos para arreglar los techos, y adquirir una nueva maquinaria para trasladar los materiales al interior de la planta.

189. Fue central el acercamiento por motivación personal, de una ex empleada de la fábrica que conocía el mercado sanitario y contribuyó a incrementar la confianza comercial de la cooperativa.

190. Esta fundición no tiene importantes competidores, son solo 2 o 3 las fabricas que elaboran iguales productos, aunque si se amplía la competencia en la elaboración de sanitarios para la construcción. *“En realidad, nosotros dependemos de la construcción; si levanta 5 puntos, nosotros levantamos atrás 5 puntos atrás de la construcción. Si cae un 20, vamos atrás de la construcción, eso es la realidad. Es un rubro bastante castigado. Fundición de hierro tiene también la competencia del plástico, eso también incide en que estemos un poco limitados”*

oscilante entre meses de mayor y menor producción, aunque hasta el momento les había permitido establecer un ingreso relativamente estable a sus trabajadores.

El ingreso a la fábrica en el mes de Marzo del 2002 de los ex trabajadores de Zanon, les permitió el encendido de un horno y la elaboración de los primeros 10.000 mt cuadrados de producción. De allí en mas, estos valores fueron en ascenso, así como lo fue la incorporación progresiva de personal al proceso de trabajo.

Los desafíos en un principio fueron múltiples, tanto por la falta de insumos y capital, como también, porque debieron restablecer la confianza entre proveedores y clientes que habían mantenido una relación comercial con el empresario anterior. No solamente porque esta desconocida experiencia de gestión obrera generaba suma desconfianza entre aquellos, sino además, porque el grupo empresario Zanon, según les consta a los trabajadores, amenazaba a proveedores y a clientes a fin de inhibir que aquellos entablaran una relación comercial con el colectivo obrero.

Varios de estos vínculos fueron de todas formas restablecidos a lo largo del primer año, en un trabajo minucioso y personalizado que el grupo de trabajadores que conformó la oficina de compras y ventas se encargó de dinamizar. Para ello, requirieron del acceso a un sistema de facturación, que les proveyó la organización de Madres de Plaza de Mayo, fruto de la situación de ilegalidad en la cual esta experiencia había comenzado a producir en aquellos días<sup>191</sup>.

Progresivamente se fueron encendiendo nuevos hornos, aumentando los metros producidos, reorganizando las secciones de la planta, y los trabajadores retornando a sus puestos anteriores de trabajo, o aprendiendo a desarrollar una nueva actividad (como le ocurriera especialmente a los que se ocuparon de tareas administrativas y comerciales)

Los ascensos en la producción les permitió incorporar nuevos trabajadores a la planta (que llegaron en el 2006 a engrosar un numero de 460), y establecer un ingreso monetario para cada trabajador que pudo sostenerse en el tiempo. Al mismo tiempo, reinstalaron otros beneficios de los cuales gozaban como trabajadores asalariados: el servicio de transporte, refrigerios, servicio de enfermería en la planta, y gastos médicos de los trabajadores y sus familias que no pudieran ser procurados por el sistema hospitalario local. Junto a ello, debieron realizar importantes inversiones en el mantenimiento de maquinarias que durante mucho tiempo el grupo empresario había dejado de realizar.

Durante los primeros meses del 2006, la gestión obrera llegó a producir utilizando prácticamente el 40% de la capacidad instalada de la planta<sup>192</sup>, aduciendo como principales limitaciones para continuar incrementando la producción, el poder realizar

---

(Joaquín, socio de la CT LB, Octubre 2004)

191. Una vez que el juzgado les concedió la continuidad laboral como cooperativa a los trabajadores de FASIN-PAT, pudieron disponer de su propio sistema de facturación.

192. 400.000 mt cuadrados en monococción, y 30.000 en porcelanato

mayores inversiones en maquinarias, básicamente en su mantenimiento y la adquisición de repuestos para aumentar la cantidad de hornos en funcionamiento.

En este sentido, no es el mercado y la oportunidad de atender a la demanda lo que impone restricciones al crecimiento productivo – según nos testimonian- sino por el contrario, son las dificultades de realizar y planificar adecuadamente las inversiones a efectivizar en los medios de trabajo.

Como apuntamos entonces, la situación económica de las distintas experiencias resulta disímil, siendo comprometida su estabilidad para las más antiguas (no quitamos importancia a sus procesos genéticos, y a los años que han tenido que transitar en la crítica economía Argentina que afectó particularmente a las PyMES), y de una viabilidad mayor para las más recientes. Sin embargo, esta permanencia en el mercado les resulta a la mayoría aún dificultosa, en gran parte por los inconvenientes de contar con capitales necesarios para invertir en los medios productivos.

En este sentido, no es nuestra inspiración, y lejos estamos de sentirnos capacitados para ello, de establecer un adecuado análisis microempresarial de las mismas. Solo hemos podido apuntar algunos señalamientos que nos permitan contextualizar y caracterizar a las mismas. No resulta ello tampoco para nosotros el principal sentido que pudiera contribuir a valorizar más o menos socialmente esta clase de empresas. Por el contrario, su valor se encuentra en la potencialidad que revisten para concebirse como mecanismos de integración sociolaboral que se asientan en el trabajo y la producción de una cultura vinculada a ello, en contraposición a los mecanismos asistenciales que se han difundido con mayor insistencia en la década pasada, y lo siguen haciendo en el presente.

Entonces, y en relación a los aspectos ligados a la sociabilidad que se produce, y reproduce en esta clase de experiencias autogestionarias, quisiéramos destacar cuáles han sido los criterios establecidos por estos colectivos para lidiar con cuestiones tales como la redistribución de las ganancias obtenidas, y la incorporación de nuevos trabajadores en los establecimientos de trabajo.

#### 7.2.1. Acerca de la redistribución de los ingresos

Sobre la distribución de los ingresos, encontramos ciertas diferencias tanto en los criterios establecidos colectivamente para justificar la igualdad o distinción intercategorial para establecer los ingresos por trabajo (denominados retiros en la jerga cooperativista), así como también lo es el monto a ser distribuido entre los mismos. Criterios que han requerido al interior de estos agrupamientos la conciliación de sentidos de justicia comunes que obedecen, y se nutren, de valoraciones que tuvieron que ser consensuadas entre los

propios trabajadores, compartidas pero no siempre homogéneos entre los mismos.

La propia bibliografía producida sobre el tema, y los datos de campo recogidos, nos permite dar cuenta de la existencia de modalidades distributivas en las cuales la equidad es sostenida en la igualdad numérica de los retiros monetarios entre los pares, como es en nuestro caso la situación de dos de los colectivos asociativos analizados<sup>193</sup>. En estos, de cualquier modo, las razones que justifican esta práctica resultan variables y discutibles no solo entre las experiencias, sino al interior de cada una de ellas.

En el caso de los trabajadores de Adabor, la igualdad de ingresos por trabajo establecida obedece básicamente a instalar una lógica asociativa que dispone en términos de regulación pública distribuciones de estas características. Elección que resulta cuestionable internamente por parte de algunos trabajadores, que optarían por establecer ciertas diferencias, proponiendo incentivos para aquellos que demuestran mayores compromisos o cumplimientos con las tareas.

*“Creo que la gente de mayor esfuerzo hay que premiarla, y yo creo que la forma de hacerlo. No sé si con mucho más, pero hay que incentivarla con algo. Es como yo te decía, porque yo tengo tanta responsabilidad, si el que esta el día en la parte de limpieza, sin desmerecerlo, cumple sus horas, y se lleva el mismo salario que yo”*  
(Entrevista realizada por la autora a Lucio, 43 años, trabajador de la CT Adabor, Julio 2004, Buenos Aires)

Sostenido en criterios ligados a la responsabilidad que si bien colectiva, resulta distinta según la tarea desempeñada, se observan discrepancias que sin embargo no llegaron a trastocar esta modalidad, en gran medida por la falta de ingresos suficientes para sostener distancias monetarias individuales que no resulten perjudiciales para los niveles de ingresos que hasta ahora han podido sustentarse conjuntamente.

En una las fábricas recientemente autogestionadas, la CT L.B., el haber atravesado un largo conflicto en común, y estando formada la experiencia por mayoría de trabajadores del área de producción, decidieron repartirse igualitariamente los retiros<sup>194</sup>. La experiencia compartida en aquellos meses se instaló como un elemento fuertemente dinamizador de esta práctica, no habiendo sobrevivido al conflicto importantes jerarquías que pudieran contribuir por otro lado a cuestionar al menos este criterio, sí bien la antigüedad de los trabajadores en la empresa anterior era por supuesto disímil.

En este caso, al mismo tiempo, otro elemento importante a considerar fue el

---

193. Sobre un universo de 66 casos, Fajn coord (2003) observa que en el 70% de los casos los retiros son igualitarios, mientras que el Programa Facultad Abierta (2005), sobre un universo de 72 ER, observa que en el 56% de los casos los retiros son igualitarios.

194. Que ascendían a una cifra promedio mensual de \$1000 en el 2004, y luego un poco mas durante el 2005.

consejo de una de las organizaciones de empresas recuperadas – MNFRT-, que acompañó a este colectivo, e incidió activamente en esta decisión tomada por los trabajadores, al ser la igualdad de los retiros un precepto sostenido por la misma<sup>195</sup>.

*“Ahora se terminaron las categorías, hacemos todos cualquier trabajo. Ahora hacemos todo. Uno que tiene 40 años de antigüedad, y otro que tiene 10, cobran el mismo sueldo. Y esta bien, porque hicimos ese convenio entre nosotros. Y eso para evitar problemas. Porque estamos todos comprometidos a hacer lo que venga” (Entrevista realizada por la autora a Rodolfo, 65 años, trabajador de la CT LB, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Esta elección distributiva ha generado sin embargo algunas opiniones contrapuestas, que aunque asumen la decisión colectiva como apropiada, observan la posibilidad futura de poder reinstaurar cierta distancia entre los ingresos que se base en la calificación diferencial que cada uno posea para llevar adelante su trabajo. O bien, que reasigne importancia a la antigüedad previa que el trabajador asalariado detentaba en la empresa tradicional.

Para con los trabajadores que se han incorporado a esta experiencia bajo gestión obrera, luego de que fuera reiniciado el proceso productivo, se han marcado diferenciales en los ingresos. El no haber sido parte de la lucha llevada adelante por el colectivo laboral, junto con la antigüedad en el empleo dependiente, son criterios para justificar las distancias monetarias, no sin tensiones argumentativas por cierto.

*“Los contratados cobran un poco menos, porque es una cooperativa, y hay prioridad para el que estuvo en la lucha. Nosotros lo entendemos así. Yo pienso que nosotros estuvimos en la lucha, la pasamos muy mal, peleamos para tener esto, conquistarlo, y pienso que podemos ganar un peso mas que otros compañeros que hoy trabajan con nosotros” (Entrevista realizada por la autora a Héctor, 50 años, trabajador de la CT L.B, Buenos Aires, Agosto 2005, Buenos Aires)*

La experiencia de los trabajadores de FASINPAT nos ofrece una modalidad mixta de asignación de lo que ellos continúan denominando salarios y no retiros (recordemos que este colectivo ha sido reticente desde un principio a adoptar la lógica regulatoria de la cooperativa de trabajo) Más aún, debemos considerar que en esta fábrica la mitad de los trabajadores ingresaron luego de que la autogestión demandara mayor utilización de mano de obra. De este modo, se planteo una base de ingresos igualitaria para el conjunto,

---

195. *“Yo les sugiero que cobren todos lo mismo, sino quieren, nosotros no somos parte de esto. Porque para nosotros, no puede haber obreros explotándose entre ellos” (Entrevista realizada por la autora a L.Caro, dirigente del MNFR, Buenos Aires, Diciembre 2004)*

tanto de aquellos que ingresaron a la planta ya autogestionada, como de los que habían atravesado todas las etapas del conflicto.

De una parte, esta base de ingresos en ésta, como en otras experiencias, tendió a nivelar salarios que otrora eran diferentes, conduciendo a una mejora en aquellos que percibían ingresos menores con la empresa anterior, y un retroceso para otros en términos comparativos. Si embargo, el objetivo común de viabilizar la empresa bajo gestión colectiva, resultó un estímulo importante para que la nivelación fuera asumida sin agudos conflictos intergrupales.

*“Yo cobraba \$1100, había compañeros que llegaban a cobrar \$1500, pero en ese momento, surgió de recortar el salario como forma de tratar de sacar esto adelante, y ponernos un objetivo. Nos resignamos a bajar los sueldos, porque eran \$150 en la calle, o lo que podíamos llegar a ganar acá, y el sueldo de \$800 nos pareció mas o menos equitativo para todos” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

La base de ingresos común que se acordó en los inicios de la producción (en la suma de \$800), fue luego incrementándose con la asignación de la antigüedad (siendo la etapa del conflicto el punto de inflexión para ello), el presentismo y un adicional por turnos rotativos, y posteriormente con la mejora en los niveles de producción<sup>196</sup>.

El adicional por presentismo se estableció como un mecanismo de exigencia disciplinaria para aquellos que no atendían en tiempo y forma con sus labores al igual que el resto de los trabajadores, considerándose entonces como un premio y estímulo para quienes, por el contrario, mostraban un activo compromiso no solo con la producción, sino también con la lucha política que este agrupamiento persigue diariamente. Este último aspecto se relaciona con la concurrencia a las marchas organizadas por la fábrica o en las cuales la misma participa.

*“Porque acá hay pibes nuevos, o gente grande que han entrado después, y andan a media marcha. No le ponen lo que tienen que poner como para cobrar. Después esta que les tenes que insistir para ir a una marcha. Porque hay gente a la que todo le parece mal. Por eso, por el disconformismo de mucha gente, de que no se cobre todos igual” (Entrevista realizada por la autora a Julián, 37 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Se observan al mismo tiempo otras opiniones contrapuestas acerca de continuar

---

196. Hacia el mes de Abril del 2006, el promedio de los “salarios” era de \$1200



con esta lógica (semi igualitaria) en la distribución del ingreso al interior de la planta, habiendo transcurrido algunos años desde los inicios de esta experiencia, en el cual aquel había resultado el criterio mas adecuado a sostener

*“Esto se hizo cuando empezamos. Hubo que hacerlo así porque era un criterio, había que unificar criterios, porque la falta de plata iba a ser para todos igual. Pero con el tiempo lo tenes que modificar. Porque no se puede a largo plazo mantener eso. Porque las responsabilidades también son distintas” (Entrevista realizada por la autora a Gerardo, 42 años, trabajador de FASINPAT, Abril 2006, Neuquén)*

Tanto en la gráfica recuperada, como en el caso de los ex trabajadores ypefianos, los retiros se consensuaron por el contrario desde un principio de manera diferenciada, de mayor envergadura en la primera que en la segunda.

De este modo, los trabajadores de Taller Naval establecieron una diferencia original que rondaba los \$50<sup>197</sup>, respetando las categorías laborales heredadas de la experiencia salarial anterior

Los trabajadores de la cooperativa gráfica, utilizan por el contrario las distancias salariales dispuestas por el gremio gráfico para categorizar los ingresos de los trabajadores formales. Los criterios para justificar estas diferencias, se sostienen algunos de ellos en la observación de la calificación diversa que requieren las distintas tareas realizadas en el espacio productivo, así como se disponen ciertos mecanismos propios del mercado para legitimar las diferencias.

*“En algunas empresas recuperadas, reparten igual, pero por ahí, son 10 personas, y el que barre se pone a imprimir si falta el maquinista. En cambio acá, el que anda barriendo, no esta práctico en otras tareas, entonces mucho menos va a imprimir (...) La otra vez tuvimos una reunión en Brukman, el confeccionista de primera retira lo mismo que el que barre. Pero si se te reactiva el mercado, ¿cómo haces para retener al confeccionista de primera?. Ponele que se te vaya, tenes que salir a buscar alguien que lo reemplace, y te va a trabajar al mismo precio?. Por qué vas a permitir que se te vayan, si estuvieron todos en la misma lucha. Es una cuestión también de sentido común” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Junio 2004, Buenos Aires)*

Criterios de equidad distributiva que sin embargo son objeto de intercambios y discusiones

---

197. Cuando los trabajadores armaron la cooperativa, en el año 1992, percibían ingresos que rondaban los \$1200, \$1300, gracias a los contratos que habían establecida con la empresa petrolera. Cuando este contrato quedo finalmente sin efecto, los ingresos de este colectivo decrecieron significativamente. Al momento de realizar nuestro trabajo de campo, este oscilaba entre los \$450 y \$500, pudiendo duplicarse en los meses en que era factible realizar horas extras, para algunos trabajadores.

frecuentes, porque si bien obedecen a acuerdos comunes, el sostenimiento de estas escalas y diferenciales de ingresos entre los trabajadores no a todos termina de conformar.

*“Por un lado, uno ve que tendría que haber diferencias de categorías. No es lo mismo el que barre que el que tiene la responsabilidad de una máquina. El trabajo merece una diferencia, pero ahí, no todos estamos conformes con cuantas categorías se hicieron. En este tema, es donde más asperezas hubo” (Entrevista realizada por la autora a Clara, 30 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Cuando las empresas logran generar algún excedente anual, se suman los intercambios acerca de cómo repartirlo entre los trabajadores a fin de adicionar ingresos. Así como también, surgen cuestionamientos acerca de si resulta apropiado distribuirlo, invertirlo o retenerlo para futuros contratiempos que surgieran en la producción. En el caso de los colectivos más antiguos, ello no ha llegado a disponerse en la discusión, porque su rentabilidad en la producción y los servicios que prestan a terceros, resulta crítica.

En los otros casos, este es un ejercicio aún reciente, no habiendo conclusiones definitivas acerca de cómo resolver la disyuntiva, en la cual, y como mencionamos anteriormente, eficiencia en el mercado y necesidades personales de los trabajadores se entrecruzan y entremezclan.

### 7.2.2. El ingreso de nuevos trabajadores

En otra dirección, estos colectivos han encarado decisiones acerca de los criterios a establecer y homologar en lo que refiere al ingreso de nuevos trabajadores cuando el proceso productivo así lo requiere.

En nuestro estudio, la experiencia de FASINPAT es la que resulta de un interés argumentativo mayor, no solamente porque han incorporado alrededor de 200 trabajadores a la planta desde que fuera gestionada por los mismos, sino que además, los criterios fueron variando en estos años.

En los otros casos, no ha sido significativa la necesidad de incorporar nuevas personas al proceso de trabajo. Pero cuando ello ocurrió, los ex trabajadores ypeñanos, incorporaron trabajadores de acuerdo a los criterios estipulados por la empresa Repsol-YPF, en virtud de los contratos firmados por este colectivo en los últimos años. Empresa contratista que establece las condiciones requeridas para que las personas que ingresan a prestar servicios tercerizados a la petrolera, puedan allí trabajar, prefiriendo para ello a los jóvenes.

En la cooperativa gráfica, hubieron algunos pocos trabajadores que se retiraron del

colectivo, habilitando el ingreso de otros, pero que fueron localizados en tareas precisas, como la del manejo de las imprentas, requiriendo entonces una calificación en particular para facilitar estas incorporaciones.

En las otras empresas, la tendencia fue hacia la inclusión de familiares directos de los asociados (si bien no significativo su número), para desarrollar distintas tareas administrativas o en producción. Esta tendencia resultó frecuente en las cooperativas de trabajo en general, en donde se otorgaba prioridad a los vínculos filiales para favorecer el ingreso de trabajadores.

En FASINPAT, la incorporación sucesiva de trabajadores a la planta obedeció en cambio a una combinación de criterios para ello, siendo esta una experiencia distintiva a la del resto.

Avanzados los primeros meses de la gestión obrera (septiembre 2002), se generaron los primeros 20 puestos de trabajo que requirieron la incorporación de nuevos trabajadores a la planta. Estos puestos fueron destinados al Movimiento de Trabajadores Desocupados (MTD), que se habían solidarizado con la lucha de los trabajadores ceramistas desde los inicios del conflicto<sup>198</sup>.

Estos actos sedimentaron los criterios que justificaron el ofrecimiento a un grupo de integrantes de aquella organización (elección entre sus integrantes que realizó el mismo movimiento), para incorporarse el colectivo fabril en la realización de tareas ligadas con la fabricación de cajas de cartón para embalar y de vigilancia.

*“Yo reconozco que estuvieron con nosotros apoyándonos, y una forma de retribuirles, es cuando se generaron puestos de trabajo. Era reconocerles la ayuda, dándoles un lugar dentro de la producción. Y cada organización elegía a sus compañeros”*  
(Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)

Las decisiones acerca de cómo instrumentar el ingreso de nuevos trabajadores a la fábrica fueron consensuadas en las asambleas. En el año 2003, a medida que la producción se incrementaba, se fueron ofreciendo los puestos de trabajo que el proceso de trabajo requería sumar (30), a los distintos movimientos que colaboraron con esta experiencia. Algunos de los cuales fueron reemplazando, en tareas no productivas, a los

---

198. Albouy y Vicini (s/f), analizan al respecto que el primer acercamiento entre esta organización de desocupados y el colectivo de trabajadores de Zanon se había producido durante una manifestación en Octubre del 2001 en la que habían participado distintos sectores. Luego, cuando los ceramistas se encontraban cortando la Ruta N° 7, los desocupados se acercaron en señal de apoyo. Como resultado de esta medida de protesta, 60 de los integrantes del MTD fueron encarcelados. Este hecho motivó la activación de la solidaridad de los trabajadores de Zanon, que se manifestaron hacia la comisaría exigiendo la liberación de los mismos. De allí en adelante, realizaron medidas de protestas conjuntas, así como también los ceramistas contaron con esta organización para colaborar en la realización de guardias permanentes en la fábrica.

trabajadores ceramistas que retornaban al manejo de las maquinarias a medida que las mismas fueron entrando en operación.

Los siguientes puestos de trabajo (30) que se requirieron para la producción, implicaron la asunción de criterios electivos distintos, en este caso, vinculados a la necesidad de incorporar trabajadores con algún nivel de calificación. Luego, en ese y el año siguiente, continuaron con la incorporación de personas provenientes de otras organizaciones sociales<sup>199</sup> y de anteriores trabajadores de la empresa.

*“Se planteo tomar gente con experiencia, gente que estuvo con la empresa antes, que tenia buen conocimiento, buen manejo. Así que se mandó a buscar a esa gente, y esos vinieron a trabajar” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Durante el año 2004, las discusiones sobre cómo continuar integrando personal a la gestión obrera, impulsaron la incorporación de familiares de los trabajadores ceramistas. En opinión de varios de los mismos, las acciones de reciprocidad que habían estimulado el ingreso de personas pertenecientes a las diversas organizaciones que habían apoyado el conflicto, debían dejar espacio a criterios distintos que se basaron en las propias necesidades de trabajo que tenían sus familias.

*“Y yo creo que fue también por la gente misma que decía, che, entro mucha gente de las organizaciones ya, y yo tengo a mi hermano, que esta cargándose de hambre. Entonces se nos dio la oportunidad a nosotros de traer familiares, a los que estábamos con Zanon” (Entrevista realizada por la autora a Carlos, 31 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Para ello, en cada sector, y de acuerdo a los requerimientos de mano de obra, se planteo la necesidad de cada familiar por obtener el trabajo, para luego decidir, en función de aquello, a quien incorporar. En variados casos, el propio trabajador se hizo cargo de la formación del familiar que ingresaba a desarrollar una ocupación en igual sección<sup>200</sup>.

La agregación de familiares, en ésta como en otras experiencias, resulta por otro lado una tendencia que aún en las empresas y fábricas capitalistas formales ha tendido a desarrollarse, tal vez con mayor acentuación en lustros anteriores que en el actual

---

199. Nuevos puestos de trabajo (20) fueron otorgados a las organizaciones mapuches, organizaciones de discapacitados, y ex trabajadores de Cablevisión del Comahue, que habían vivenciado una importante lucha. (Fuente: Periódico Nuestra Lucha)

200. Algunos pocos trabajadores que habían participado activamente en el conflicto, dejaron luego de formar parte de esta experiencia. En algunos casos por cuestiones familiares, o de reinserción en otras actividades económicas, como la petrolera, que ofrece una rentabilidad salarial más significativa

(afirmación de la que carecemos precisiones y solo detentamos impresiones)

Cuando recavamos los diversos testimonios sobre trayectorias laborales de los trabajadores de estas empresas, se nos presentaron varias situaciones en las cuales el ingreso a la empresa/ fábrica bajo gestión patronal, había estado mediado por una recomendación de un familiar que en estas se desempeñaba. En ellas sin embargo, la selección y posibilidad de incorporación al plantel, dependía por supuesto de decisiones que descansaban en jerarquías y relaciones verticales de autoridad.

En cambio, estos colectivos debieron mesurar y desplegar elementos de justificación de otras características cuando la autoridad se ha vuelto colectiva y los derechos igualitarios. Criterios que pudieron descansar en la necesidad de la unidad de trabajo por incorporar personal con cierto nivel de calificación específica, o en ciertos atributos particulares, como así también, en la lectura, evaluación y ponderación de las necesidades vitales del oferente.

A lo largo de este capítulo hemos recorrido argumentativamente una serie de elementos que para nosotros contribuyen a caracterizar las nuevas formas de sociabilidad que al interior del espacio productivo se han desarrollado. Este proceso supuso la combinación y rearticulación de antiguas y novedosas maneras de interactuar y organizar el proceso de trabajo.

Esta situación ha podido redundar en parte, como aludimos, en la facilitación de que empresas y fábricas pudieran reiniciar rápidamente sus labores, y comenzar a generar ingresos para sus trabajadores, y crear nuevos puestos de trabajo. Para algunos, trasladar incluso la organización jerárquica (si bien desprovista del nivel de autoridad que la misma había supuesto en la empresa capitalista anterior) de la vivencia salarial anterior redundó en una mayor operativización de las funciones productivas. En otros casos, ello fue desmantelado, en parte por la presencia mayoritaria de operarios de igual nivel de calificación que habían permanecido en el conflicto, como también por opción interpretativa acerca de cómo debían rearmarse las relaciones entre pares en el nuevo escenario autogestionario.

Reinstalar ciertas condiciones de trabajo de la experiencia formal anterior - disciplina laboral y rutinas de trabajo-, se orientó en este sentido a otorgar un nuevo “orden” y a contextualizar los vínculos interpersonales que la pérdida del ordenamiento laboral anterior había jaqueado.

Organizar el tiempo y el espacio en la labor autogestionaria se estableció imperativamente para estos agrupamientos, a fin de establecer la previsibilidad y la confianza colectiva, al asumir que tanto la solidaridad como el conflicto en sus interacciones cotidianas, se encuentran entrecruzados cuando la autoridad transmuta de

un sostén individual y vertical, a otro colectivo y horizontal.

Expusimos por otro lado las modalidades que los agrupamientos laborales consensuaron para distribuir los recursos al interior de estos espacios de trabajo. En esta dirección, mencionamos situaciones en las cuales la herencia de la experiencia asalariada anterior fue retomada con mayor profundidad en algunos casos, y con mayores transformaciones en otros. Ello obedeció a elecciones y opciones cognitivas que se instituyeron como argumentos justificatorios de los criterios elegidos para tal fin, como así también, por las posibilidades objetivas de estos colectivos de contar con los recursos suficientes para sostener estos criterios.

Que hacer con aquella herencia, consideramos, no ha traído pocos conflictos interpretativos entre los pares, muchas veces no tematizados colectivamente, pero presentes como tensiones entre los mismos.

Es por ello que el haber reactualizado varios de los mecanismos anteriores de distinción y organización laboral en estas empresas, así como pudo aportar un marco de certidumbre y enmarcamiento de la gestión que los propios trabajadores han encarado conjuntamente, pudo conducir al enquistamiento y la solidificación de acciones y opiniones sobre como conducir estos procesos de autogestión. En este sentido, aquellos elementos que resultaron virtuosos para conducir estas asociaciones laborales, pudieron haber redundado al mismo tiempo en un aplacamiento y opacamiento de las potencialidades de alteración de hábitos y condiciones laborales anteriores, observado ello tanto en los aspectos productivo como políticos que caracterizan a estas experiencias.

## **Capítulo 8:**

### **Prácticas políticas y espacio autogestionario**

En el presente capítulo proponemos fijar nuestra atención expositiva en otras aristas sobre la dinámica política que se fue estructurado a partir de las experiencias de autogestión estudiadas, prestando particular atención, como lo hemos hecho en los dos apartados anteriores, a la observación de la fábrica/ empresa como espacio social y productivo a partir del cual esta dinámica adquiere potencialidad, y especificidad.

De tal modo, que argumentaremos sobre las modalidades que adquirió la relación entre las organizaciones de representación de intereses que actuaron sobre el fenómeno, y los colectivos laborales analizados en particular. Y en esta dirección, apuntaremos sobre las potencialidades que revistió este proceso en la estimulación de la participación política de los integrantes de estos colectivos laborales.

Adicionalmente, y entrelazado con estos enunciados, referiremos a las distintas propuestas políticas que han apoyado o impulsado los colectivos de trabajo de las ER especialmente, conducentes a la obtención de una solución definitiva para poder continuar trabajando en sus establecimientos, sin perjuicio de ser despojados de los medios de producción. De esta manera, apuntaremos sobre las nociones de expropiación y Estatización Bajo Control Obrero de la fábrica (en este caso de FASINPAT), sostenidas por organizaciones y agrupamientos laborales, reflexionando acerca de los significados y elementos de orden interpretativo que han estructurado el sostenimiento de estas consignas y propuestas políticas, por parte de los trabajadores involucrados en estas asociaciones colectivas.

### **8.1. Sobre las articulaciones políticas de los ex trabajadores ypefianos y los trabajadores metalúrgicos**

En esta sección del escrito argumentaremos sobre distintos aspectos ligados a la relación entre organizaciones de intereses y los colectivos de trabajo estudiados. Por una parte, entender los atributos vinculares que se han establecido entre los mismos, nos permite continuar caracterizando el fenómeno dando cuenta de la manera en que se fue construyendo la relación entre actores sociales y políticos, de mayor antigüedad o reciente plenitud. Pero además, ello contribuye a ilustrarnos sobre las distintas gradaciones que adquirió el proceso de concientización<sup>201</sup> sobre la situación política en la cual estos trabajadores se vieron empujados a enfrentar compulsivamente. Y de que forma, ello los pudo haber incentivado a participar activamente en la vida pública y política, a través de las organizaciones relacionadas con el fenómeno, o de otro tipo.

En este sentido, y ello especialmente notado con los casos de recuperación reciente de empresas, el proceso del cual estos trabajadores fueron partícipes los desafió a operar y lidiar políticamente para favorecer soluciones a los riesgos de desintegración sociolaboral que debieron afrontar. De este modo, fueron empujados en forma apremiante a reflexionar sobre su situación social presente, y la de otros sectores sociales, y a entretejer lazos solidarios con otros colectivos obreros y políticos en este trayecto.

#### **8.1.1. Un largo recorrido solitario: los trabajadores de Taller Naval**

El caso de los trabajadores petroleros cooperativizados a inicios de la década pasada muestra, como apuntamos, una situación de atomización colectiva y de solidaridades prácticamente inexistentes con otros agrupamientos obreros u organizaciones de interés durante casi una década de funcionamiento.

Esta carencia fue acentuada y profundizada por la posición que adoptó el sindicato que los agrupaba con respecto al estímulo de esta clase de asociaciones laborales<sup>202</sup>, al favorecer el surgimiento de las mismas en complicidad con la política pública de aquel entonces. Y aún más, y en adición a ello, podemos presuponer que la inexistencia de situaciones transparentes de conflicto cuando los emprendimientos productivos emergieron, desalentó la confluencia de solidaridades obreras para encarar en conjunto estas experiencias colectivizadoras, en vistas a enfrentar la descolectivización social que sufrieron los trabajadores estatales. Un joven trabajador de esta cooperativa reflexiona comparativamente al respecto:

---

201. Rebón (2004) analiza una de las dimensiones de la conciencia de clase, referida a la definición de un campo de pertenencia y solidaridad entre los trabajadores de 17 ER de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sus datos le permiten concluir que éstos se auto identifican mayoritariamente con la clase obrera.

202. Esta cooperativa recibió asesoramiento para la gestión cooperativa del IPAC – Instituto Provincial de Acción Cooperativa - en los primeros tiempos de su funcionamiento.



*“Nuestra formación fue distinta a las cooperativas que se formaron últimamente. Yo vi en Canal 7. Ellos sufrieron la necesidad más que nosotros. Nosotros teníamos trabajo, y al otro día, seguíamos teniendo trabajo. Ellos prácticamente no tenían nada, meses en la calle, hambre, miseria, y les dieron la oportunidad de recuperar las empresas. Ellos vivieron más la crisis que nosotros. Y se juntaron para hacer algo. Es gente que luchó mas unida. Acá nunca hubo unión, desde un principio” (Entrevista realizada por la autora a Horacio, 31 años, trabajador de la CT Taller Naval, Enero 2005, La Plata)*

Desalentar el conflicto, insistimos, fue un objetivo clave que sedimentó la acción pública con respecto a estos emprendimientos. Y una vez que los problemas hubieron de cristalizarse para los trabajadores, la pérdida de vínculos y lazos solidarios con otras organizaciones, y sus pares, ya se había desencadenado. Debemos entender por otra parte, que en aquel entonces los trabajadores cesanteados por esta clase de empresas estimaban que las indemnizaciones laborales podían procurarles un sustento económico a través de los microemprendimientos que pudieran organizar. O bien, que la crisis de integración sociolaboral no habría de resultar de una magnitud y cualidad que inhibiera su reinserción en el mercado de trabajo, como finalmente ocurrió para la mayoría de estos trabajadores.

Por otro lado, y atendiendo al testimonio esbozado, debemos insistir en que los trabajadores de este tipo de empresas atravesaron situaciones adversas por la falta de apoyo de grupos de la sociedad civil cuando fueron despedidos. Al mismo tiempo que su cultura laboral fue estigmatizada por haber estado inscriptos en relaciones de trabajo en empresas cuyo desempeño era visualizado negativamente desde los discursos públicos. Al escaso apoyo recibido desde la sociedad, se sumó la descalificación laboral y social que debieron enfrentar cuando dejaron de formar parte del grupo de agentes que integraba una de las empresas del Estado más importantes del sistema productivo nacional, y que revestía de orgullo a quienes conformaron sus trayectorias laborales en YPF.

La posibilidad de entretejer relaciones institucionales comenzó sin embargo a revertirse muy tímidamente para este colectivo de trabajo en los últimos años, cuando rearmaron vínculos con una de las seccionales gremiales que agrupa a los trabajadores petroleros. La orientación política de esta seccional, tendió a beneficiar la representación de los intereses de los trabajadores que conforman las empresas autogestivas sobrevivientes a los avatares de la crisis económica, y las decisiones adoptadas por la empresa Repsol – YPF con respecto a estas empresas.

De este modo, la cooperativa Taller Naval reinició hacia el año 2003/ 2004, relaciones con la seccional del SUPE Ensenada, para conseguir una relación comercial más provechosa con la empresa petrolera.

Esta filial ha sostenido una política activa, especialmente desde el año 2000 en

adelante, en la manutención de los contratos de servicios tercerizados que la empresa petrolera sostiene con los emprendimientos productivos de la zona.

Su Secretario General desde aquel año, un ex empleado de YPF despedido al igual que el resto en 1992, trabajó desde mediados de los años 90 en una de estas empresas de trabajadores, desde la cual se vinculó con la actividad sindical. Bajo su dirigencia, este gremio redirigió sus acciones hacia la presión de Repsol-YPF, para que continúe solicitando los servicios de estas pequeñas empresas. Sin estas acciones, argumentan desde el sindicato, los emprendimientos sucumbirían en el corto plazo:

*“Sin esta intervención, Repsol-YPF de un plumazo se deshace de estos emprendimientos. El cliente principal de ellos sigue siendo YPF, la empresa madre de donde ellos obtienen el mayor ingreso. Y Repsol quiere sacarse todo lo que tiene que ver con YPF por las costumbres viejas. Desde el gremio no peleamos el valor de cada contrato de Repsol con las cooperativas, pero condiciono desde el gremio a YPF, de que la empresa tiene que ser ésta. Y los muchachos de Taller Naval, si no hubiera sido gracias al gremio, no tenían contrato, y hoy, estaban en la calle. ” (Entrevista realizada por la autora al Secretario General de SUPE-Ensenada, Febrero 2005, La Plata).*

La intervención sindical que parece propicia para la continuidad de estos emprendimientos productivos, fue observada entonces por la CT Taller Naval cuando decidió adherir a esta filial a fin de defender su contrato de trabajo en la empresa petrolera. Al prestar servicio dentro de la Refinería – cuya representación gremial abarca SUPE Ensenada- esta vinculación fue factible<sup>203</sup>. Esta constituyó la principal motivación que inspiró a los trabajadores de esta cooperativa a reiniciar relaciones con un actor sindical que les resultaba repulsivo por haberlos defraudado en años anteriores.

De todos modos, la soledad intra organizativa con la que funciona colectivamente esta empresa resulta un rasgo destacable, en comparación con los otros casos analizados.

### 8.1.2. La solidaridad de un gremio metalúrgico

La cooperativa de trabajadores Adabor surgió a diferencia de las empresas recuperadas recientes, y al igual que en el caso de los ex trabajadores ypefianos, en una etapa de descolectivización laboral, pero de conflictividad obrera y social de otras características a la acontecida especialmente a partir de la crisis sistémica de finales de 2001 (sí bien los conflictos laborales no resultaron significativos inmediatamente

---

203. La CT Taller Naval correspondía filialmente a SUPE –Berisso. Abonan al SUPE –Ensenada una cuota gremial de aproximadamente \$12 mensuales por cada socio, obteniendo a cambio algunos beneficios mutuales del gremio.

después de este momento, en términos relativos, sino hasta algunos años posteriores). De esta forma, esta experiencia surgió emplazada en sus relaciones solidarias de clase, pero exclusivamente ligada a los vínculos de la seccional gremial que en forma también atomizada incentivaba este tipo de empresas sociales, cuando la crisis entre capital y trabajo resultaba irreversible, y el colectivo laboral optaba por encarar una experiencia de estas características.

Este proceso de colectivización no emergió sin embargo desprovisto de situaciones conflictivas que obreros y dirigentes gremiales tuvieron que afrontar, pero su resolución provino de los acuerdos que estos últimos y los empresarios lograron establecer. Fue entonces una experiencia en términos políticos y gremiales circunscripta a una fábrica en particular, y que en el contexto social de aquella época, no impulsó articulaciones intra organizativas que permitieran ampliar el arco de solidaridades colectivas, y la difusión de esta clase de empresas entre la clase trabajadora.

En este conflicto, la vinculación prácticamente exclusiva de estos trabajadores con la UOM seccional Quilmes resultó de suma vitalidad para poder embarcarse en un proyecto que destinó en un primer momento a un número que oscilaba en los 100 operarios a transitar de la dependencia a la autogestión laboral.

Incluso, para el gremio, la experiencia de Adabor no formó parte únicamente de una política sindical dirigida a defender fuentes de trabajo, sino además, contribuyó a fomentar el aprendizaje organizacional que resultó trascendental para situarse institucionalmente con respecto al proceso de recuperación de empresas que se produjo en años posteriores.

Ello fue así, no solamente porque el sindicato acompañó la emergencia y desarrollo de la autogestión en esta fábrica metalúrgica, cumpliendo un rol dinámico en la lucha judicial y política que había emprendido este agrupamiento. Además, ocupó una posición energética en la organización de la propia experiencia autogestionaria. Esta actitud fue desestimada luego como estrategia de relación organizativa entre el MNER y las empresas recuperadas.

Durante sus primeros pasos, Adabor intentó asumir la forma de funcionamiento legal de sociedad anónima laboral. En virtud de esta estrategia, la fábrica operaba igualmente con un consejo de administración, la reunión de asambleas y la categoría vincular de asociado – igual que en el caso de las cooperativas de trabajo-. El cargo de secretario del consejo de administración fue detentado durante los primeros años por un abogado de la UOM que había llevado adelante los trámites legales de esta organización autogestionaria, sí bien respondiendo al mandato de la asamblea y los trabajadores. Sin embargo, su presencia y sus acciones operaron finalmente en detrimento de la extensión de la participación entre los mismos, habiendo sido intimidatoria para que aquellos desarrollaran, aprendieran y ejercitaran un mayor compromiso y ejercicio de cooperación

en la toma de decisiones conjuntas. En este sentido, la delegación de las decisiones colectivas en un individuo en particular que incluso denotaba un perfil profesional y técnico, conspiró contra la democratización real de las relaciones de trabajo.

Al mismo tiempo, con la intervención del sindicato, instrumentaron en este agrupamiento un modelo asociativo amoldado a una versión local de un cuerpo de delegados, imitando el modelo asociativo de la cooperativa española Mondragón, que buscaba incentivar un mayor y mejor acercamiento entre trabajadores y dirigentes del colectivo laboral. Esta estrategia buscaba evitar que la figura del empleador fuera reemplazada por la del consejo de administración. Sumaron a esta metodología, la instrumentación de un tribunal independiente, liderado por la UOM, para que asistiera en las asambleas y arbitrara ante las situaciones conflictivas que fueran emergiendo.

Este esquema organizativo se diluyó cuando la opción legal de cooperativa de trabajo resultó inevitable de adoptar, conjuntamente a que el abogado se distanció de la fábrica, y comenzaron paralelamente a sucederse los problemas económicos y de mercado para este colectivo de trabajo.

Esta condición productiva trajo aparejado un incremento en los conflictos y desconfianzas intergrupales sobre el manejo de los recursos de la fábrica. Se generaron entonces líneas políticas internas, tornándose más compleja la situación al interior del espacio de trabajo.

El sindicato, que había cumplido un rol de asesoramiento activo hasta ese entonces, optó por retirarse paulatinamente como conductor del proceso.

*“Nosotros hicimos un proceso de acompañamiento. La salida de la empresa privada a la cooperativa fue por impulso nuestro, pero nosotros somos conscientes de que no somos la cooperativa. Tiene que tener un lugar de apoyo, pero no ser la conducción de la cooperativa. Cuando nosotros dejamos de ser también eso, y se cayó el mercado encima, quedamos con un respaldo más de asesoramiento (...) Era también un aprendizaje para los compañeros, que no tenían que depender exclusivamente de la UOM, que tenían que trabajar en la conducción, administración, producción, la responsabilidad. El pasaje de un grupo de trabajadores con muchos años de fábrica a una cooperativa, es fuerte, no es fácil. La gente se acostumbra a tener un patrón, un jefe, y hace las cosas mecánicas” (Entrevista realizada por la autora al Barba Gutiérrez, dirigente de la UOM, Abril 2005, Buenos Aires).*

Este proceso permitió no solamente el aprendizaje para el gremio, sino que además, transformó progresivamente la apreciación de este actor con respecto a la posición que las organizaciones externas a los colectivos de trabajadores debían asumir frente a los procesos de autogestión obrera.

Como observan Dávolos y Perelman (2003), a propósito de la relación de la UOM Quilmes con la recuperación de empresas que afloraron a partir del año 1998, la conducción evaluó aquellas prácticas de apoyo como un error, orientando su actividad básicamente a las acciones de ocupación de los establecimientos y en la conducción de las negociaciones con funcionarios públicos, con las fuerzas represivas y con el poder judicial.

El acompañamiento de este gremio a la fábrica Adabor continuó en forma sostenida, a pesar de su retraimiento como asesor activo en la organización de la gestión. Ya con la constitución del MNER y la emergencia de un número mayor de experiencias autogestionarias, el gremio afirma haber presionado al grupo Techin para que cediera finalmente el terreno a los trabajadores de esta fábrica, sin ninguna retribución económica a cambio. En ello, aducen desde esta organización sindical, cobró importancia la presión hacia los empresarios que adquirió la modalidad de ocupar y recuperar las fábricas en crisis que se extendió luego de Diciembre del año 2001, y la capacidad de amedrentamiento que adquirió la fuerza solidaria de los obreros que atravesaron estos conflictos.

Los trabajadores de Adabor, sí bien asistieron en algunas aperturas de fábricas recuperadas por el gremio, no han sostenido una actitud de solidaridad y fuerte vinculación con sus pares fuera del entorno fabril<sup>204</sup>. Entre las razones, podemos presumir la incidencia que en ello ha tenido la edad avanzada de varios de sus asociados, y el haber emergido en un momento histórico distinto, habiendo atravesado épocas económicas y organizativas complejas, no encontrándose estimulados a una mayor participación política o gremial. De todos modos, cabe destacar, al igual que en otras fábricas recuperadas en la zona de incidencia de esta seccional de la UOM, la identificación entre estos trabajadores autonomizados de las relaciones salariales anteriores, el obrero y el gremio metalúrgico, se aprecia fuertemente en esta experiencia.

## **8.2. Las articulaciones políticas de las empresas autogestionadas recientes**

Las interrelaciones y solidaridades entre colectivos de trabajo, y otras organizaciones sociales y políticas, fueron de mayor envergadura con las experiencias recientes de recuperación de empresas, aunque cobran importancia los matices entre las mismas.

Hemos apuntado que el papel que adquirieron en este proceso especialmente las organizaciones de fábricas recuperadas en primer lugar, y luego algunos sindicatos y otras organizaciones sociales, resultó sumamente valioso. En esta dirección, coincidimos con los

---

204. Esta fábrica pudo ingresar por sus vínculos con la UOM Quilmes, a un proyecto que la Universidad de Quilmes había estado impulsando para mejorar la situación económica de las cooperativas de trabajo zonales.

argumentos de Rebón (2004), en que el proceso no emergió de las bases obreras segregadas, pero tampoco encontramos una dirección unilineal y vertical del proceso desde aquellas a los trabajadores. Además, el fenómeno denota una dinámica interactiva que en conjunto le otorga vitalidad a las acciones de organizaciones y colectivos de trabajo.

En FASINPAT, la relación entre trabajadores y seccional gremial fue simbiótica, así como lograron reunir un conjunto de solidaridades organizativas diversas.

En términos individuales, los trabajadores de estas experiencias de autogestión no habían estado habituados a participar activamente en relaciones intra organizativas y en situaciones de conflicto de estas características en sus trayectorias profesionales.

En efecto, si bien muchos de ellos fueron parte en sus distintos lugares de trabajo de medidas de fuerza reivindicativas por cuestiones ligadas a las condiciones de trabajo (no tan pronunciadas en la última década), no se encontraban particularmente involucrados o movilizadas activamente por los problemas de empleo que agobiaban en los años 90 a gran parte de la población local. En líneas generales, la participación política, en organizaciones sindicales<sup>205</sup>, de partidos u otro tipo, no era significativa. De todas formas, había trabajadores que se encontraban de alguna manera incentivados a formar parte en este tipo de acciones y de organizaciones, especialmente aquellos que ejercieron un cierto liderazgo al interior de los establecimientos productivos para llevar adelante los procesos de recuperación y consolidación de la autogestión.

Para la mayor parte de los trabajadores de base – y aún en los de cierto nivel jerárquico que permanecieron en las plantas – los sucesos que los interpelaron directamente, y los amenazaba con exponerlos a los riesgos de individualización reseñados, los obligó a adquirir un mayor grado de conciencia política sobre las condiciones críticas que de forma apremiante los exponía a una situación laboral desconcertante. Este contexto contribuyó a que los trabajadores pudieran desarrollar una lectura situacional más amplia, que despertó resonancias con otros sectores sociales también damnificados por la crisis económica.

*“Antes jamás tuve una actividad así de andar apoyando a compañeros de afuera. Bueno, yo cuando estaba cortando ruta me acordaba de los compañeros de Cutral Có, cuando uno se encontraba con los piquetes decía uy!, un quilombo, pero siempre lo veíamos de afuera, jamás uno podía imaginar que podía estar en al misma situación. Y después que la pasas, te das cuenta de que la única forma que te escuchan, es molestarlos, si no cortas rutas, si no haces ruido, no te dan bola” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, área producción, Marzo 2005, Neuquén)*

---

205. Queremos dejar asentado que por participación en este caso, nos estamos refiriendo a desarrollar una militancia activa en estas organizaciones. Dado que, y como destacamos, muchos de estos trabajadores sí habían participado en otros momentos históricos de conflictos basistas encarados por las comisiones internas de fábrica, y/ o los sindicatos.

*“Haber pasado por esta experiencia, me incentivó a empezar otra vez y a ver no solo mi necesidad, la necesidad nuestra, sino la necesidad que hay afuera en la calle”*  
(Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT L.B, área producción, Agosto 2004, Buenos Aires).

Esta situación fue posibilitada por las inquietudes propias que en algunos emergía, pero especialmente, por la transmisión de información de los compañeros de lucha, aunque no desprovista en variados casos de una cierta orientación ideológica, y también por los diálogos con los distintos actores políticos y sociales que se fueron ligando a este proceso. Para muchos, la participación y movilización en el espacio público resultó novedosa e impostergable.

*“Yo siempre fui enemigo de andar en marchas, cortando rutas. Es mas, cuando veía a los desocupados de Centenario cortando rutas, a mí me ponía mal. Después me tuvo que pasar a mí para darme cuenta que lo que hacia la gente esta, era porque le había pasado lo que me estaba pasando a mí. Y después me vi afuera cortando rutas, marchando. Las primeras marchas, me costo muchísimo. Tenía miedo, como que todos me estaban mirando. Después, ya estaba gritando, saltando, y todo. Uno se acostumbra”*  
(Entrevista realizada por la autora a Gabriel, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)

La necesidad, estímulo y obligación de sumarse a medidas colectivas tendientes a obtener resoluciones favorables a la propia crisis en la empresa, conllevó a la desparticularizar el propio conflicto y las vivencias de los trabajadores de cada empresa, y a socializarlo y comprenderlo en un ámbito de referencia y acción más amplio, recreando vínculos de solidaridad sectorial, en variados casos.

*“A veces teníamos que ir a La Plata a apoyar a alguna cooperativa, entonces íbamos 50, 60 compañeros. Por ahí viene el abogado, y nos dice que tenemos que ir a alguna cooperativa, y vamos”* (Entrevista realizada por la autora a Felipe, 68 años, trabajador de la Cooperativa de Trabajo LB, área producción, Octubre 2004, Buenos Aires)

Estos argumentos adquieren sin embargo diversas tonalidades, cuando observamos los casos elegidos en la presente investigación. Entonces, y como han mostrado otros estudios, intensidad del conflicto por recuperar las empresas, y ampliación de las solidaridades sectoriales y sociales se relacionan en nuestras experiencias.

Debemos tratar de precisar, por una parte, la modalidad que adoptó la participación del colectivo laboral en las organizaciones de representación de intereses y de otra clase, que se relacionaron con éste durante y luego de la primera etapa del conflicto. Y, por otra parte, la modalidad de participación que corresponde a los individuos que componen estos agrupamientos. Sí en el primer aspecto podemos encontrar diferencias entre las distintas experiencias, el segundo nos ofrece ciertos elementos que las liga una con otra.

### 8.2.1. Los trabajadores gráficos

La empresa gráfica recuperada por sus trabajadores, nos muestra una relación en este caso con el MNER que lo aproxima a una visión instrumental de este vínculo por parte de este colectivo. En este caso, el conflicto por retornar a emprender el proceso de trabajo, resultó comparativamente al de otras experiencias de menor cuantía. La quiebra había sido presentada por el dueño de los medios de producción en el fuero de la justicia comercial, y el local donde la imprenta operaba era alquilado por el empleador. Por otro lado, aunque los trabajadores debieron desarrollar estrategias para permanecer guardando las maquinarias, así como demandar la continuidad laboral y emprender las acciones necesarias en la legislatura para obtener una ley de expropiación a su favor, no fueron objeto de acechos policiales, o sufrieron imponderables que redundaran en un elevado costo para reanimar la producción, bajo un proceso autogestionario.

Las solidaridades que entretejieron fueron principalmente con el sindicato gráfico, recibieron asistencia del INAES, y de algunos legisladores porteños (especialmente del ARI). Es importante recordar que el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha sido más proclive políticamente a sostener una posición de apoyo hacia estas experiencias, en comparación con otras localizaciones geográficas.

El acercamiento con la organización de fábricas se produjo unos pocos meses después de optar los trabajadores por permanecer al interior del establecimiento de trabajo, resultando estos contactos relevantes básicamente para congeniar apoyos tendientes a la obtención de la ley de expropiación, subsidios públicos, y para incentivar relaciones que excedieran el ámbito de la empresa, y los reuniera en un colectivo de intereses más amplio<sup>206</sup>.

---

206. En la recuperación de otra empresa gráfica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Cooperativa Gráfica Patricios -, el MNER tuvo una vitalidad mucho mayor desde los inicios del conflicto por reorganizar el proceso productivo bajo gestión de sus trabajadores. Ante la visualización de conductas de vaciamiento empresario y violación de los compromisos contractuales patronales (como el no pago de los haberes), los trabajadores, a través de su delegado sindical, se acercaron primero al gremio gráfico. Este gremio, además de facilitarles su solidaridad, los conectó con quien fuera uno de los referentes más destacados de del MNER en aquel entonces, E. Murúa. Juntos trabajaron en el sostenimiento de los 10 meses en que los trabajadores permanecieron ocupando el establecimiento, sugiriendo alternativas para resolver legalmente la situación, así como colaborando en facilitar recursos para sostener la sobrevivencia del colectivo en aquel período. Estos acontecimientos tuvieron lugar a lo largo del año 2003.



*“Vos podés estar adentro del movimiento, y es bueno estar adentro del movimiento. Yo separo las dos cosas: una es la parte política, y otra la del trabajo. El movimiento puede tal vez conseguir algún subsidio, y si recibimos uno, no le vamos a decir que no. Pero no podemos estar dependiendo de eso. Y por otro lado, tenemos que ser lo suficientemente independientes, y tener la fuerza para salir a pelear el mercado, y darnos una organización.(...) Nosotros participamos del movimiento, porque es necesario. Dentro del mismo gobierno te dicen que ellos tienen mucha ingerencia dentro de determinadas políticas, entonces conviene estar” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Junio 2004 y Mayo 2005, Buenos Aires).*

Una de las características de esta organización de fábricas – como ya expresáramos anteriormente – fue su enérgico apoyo y asistencia a los trabajadores de las empresas, mientras perduró el conflicto por retornar al trabajo. Luego, cuando el colectivo laboral lograba funcionar autogestionadamente, no es política prioritaria de la organización interferir o acompañar activamente en las modalidades que deciden adoptar los trabajadores para organizar el proceso productivo, y el reparto de los ingresos obtenidos. Aunque pueden proveer de asesoramiento para ello, guardan una posición más autonomista en comparación a la actitud considerada por la otra organización que representa los intereses de los trabajadores de estos colectivos.

El MNER, de todos modos, estuvo desarrollando cursos de formación y calificación para los trabajadores de estas empresas (combinando esfuerzos con sectores universitarios), en los cuales algunos trabajadores de esta cooperativa gráfica fueron partícipes. Participación que colaboró en que estos trabajadores pudieran vincularse con otras experiencias similares, pero poco conocidas por ellos. El sesgo instrumental al que nosotros aludimos, referido a la interrelación entre empresa y organización, continúa tiñendo, sin embargo, a este vínculo. Por tal, definimos nosotros una modalidad relacional que inspira a los trabajadores de esta empresa a encarar relaciones intra organizativas tendientes principalmente a obtener ciertos réditos de este vínculo. Básicamente, a lograr beneficios legales (como las leyes de expropiación), y económicos (subsidios), considerando que ello no es posible de sostener con una actitud solitaria, sino que al contrario, requiere de una acción conjunta con otras empresas autogestionadas, y de las organizaciones que las agrupan.

*“Nosotros nos hicimos parte de este curso también por apoyar lo que son las empresas recuperadas, para que si después, nosotros los necesitamos, ellos nos apoyen*

---

El anterior gobernador de esta localidad., A.Ibarra, concurrió personalmente a la inauguración de la imprenta, cuando fue reabierto por los trabajadores. (Fuente: Entrevista realizada por la autora al presidente de la Cooperativa Gráfica Patricios, Junio 2004, Buenos Aires)

*también, en este tema de las maquinarias por ejemplo. Porque lo que es la parte de empresas recuperadas, todas por lo general están juntas, y nos decían que nosotros estábamos un poquito alejados. Entonces empezamos a incluirnos mas por esto, para buscar el apoyo de ellos, y ellos el nuestro” (Entrevista realizada por la autora a Clara, 30 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Buscar un equilibrio entre autonomía y participación, que establece este colectivo grafico con la organización de empresas recuperadas, fue sostenido como una orientación en su actitud política con respecto al proceso desde los comienzos de la autogestión laboral. Actitud aun más profundizada, porque las posiciones con referencia a la política nacional y sus instituciones de gobierno, adoptadas por uno de sus principales referentes – como ya consignamos – generó asperezas entre varios colectivos involucrados con esta organización. Estos observaron negativamente la actitud personalista adoptada por E. Murúa para manifestarlos, y representar los intereses en constante conformación de los trabajadores de estos agrupamientos.

*“Nosotros somos mitad independientes, mitad movimiento. Estamos, pero no estamos, participamos, pero no dejamos que el movimiento se meta acá, porque no queremos que se filtren ideas, porque a veces son muy cerradas. Y la escisión que se esta produciendo en el movimiento, es justamente para evitar que una persona sola decida que documentos se envían” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Mayo 2005, Buenos Aires).*

Aunque estas asperezas internas fueron limadas, la posición de esta cooperativa con respecto a su vinculación intracolectiva, auguraba continuar sosteniéndose en estos principios. Esto es, el de la necesidad de ser parte de un conjunto más amplio de actores políticos para lograr obtener recursos beneficiosos para estas empresas, pero animando una posición interna ligada a la consolidación de una empresa gráfica que observa su posicionamiento en el mercado como principal horizonte.

De cualquier modo, a medida que el proceso productivo logró encaminarse, y los ritmos de trabajo requirieron mayor disposición horaria de sus integrantes, las posibilidades de participar mas activamente de las actividades políticas del movimiento comenzó también a verse afectado. Este retorno a la “naturalidad” es apuntado tanto por trabajadores como por dirigentes del movimiento. En este aspecto, nuevamente, combinar la atención que el mercado demanda para sostener estas empresas productivamente, con la necesidad de continuar desplegando acciones políticas para que ello resulte factible, se distingue como una tensión en estos agrupamientos.

Sin embargo, no podemos endilgarle únicamente a esta disyuntiva el descenso, o bien desinterés, en la propensión a integrar mas activamente estas organizaciones que ilustra esta experiencia nos ilustra, dinamizando un espíritu y acción militante.

*“Para mí todo es política. Igual nunca fui a ninguna reunión, entonces no se bien de que hablan todo el tiempo (...) A nosotros como cooperativa no nos interesa, a la mayoría no le interesa nada, pero nos conviene. La mayoría, cuando hablan en las asambleas, dicen ¿para que?, que es una perdida de tiempo, con todo lo que tenemos que hacer acá. Pero se necesita, alguien tiene que hacer acto de presencia” (Entrevista realizada por la autora a Clara, 30 años, trabajadora de la CT Artes Gráficas El Sol, Octubre 2004, Buenos Aires)*

*“A mi todas esas cosas del movimiento mucho no me gustan. No me gusta eso de que van, y se reúnen en tal fábrica, y están los bombos, y la policía que te rodea. Esas cosas no me gustan. Yo sé igualmente que se han conseguido muchas cosas en donde el movimiento tuvo mucho que ver. Por ejemplo, el tema de la expropiación definitiva de las maquinas e inmueble” (Entrevista realizada por la autora a Ramón, 37 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Mayo 2005)*

En algún sentido, el interrogante que recorre la enunciación de estos últimos párrafos, refiere a sí el pasaje por este proceso conflictivo en vistas de recuperar las empresas, supuso para los trabajadores involucrados en esta clase de experiencias una mayor propensión a la participación en la vida publica y política. Y ello refiere a preguntarse sobre la aparición en los trabajadores, de ciertas inquietudes tendientes a un mayor involucramiento en alguna organización partidaria, de representación de intereses sectoriales (como son en nuestro caso los dos movimientos consignados, o inclusive el sindicato), o bien comunitaria.

Un dato que nos permite ilustrar esta preocupación (si bien parcialmente) es el presentado por Rebón (2004). El autor observa, sobre una muestra de 150 trabajadores de 17 ER de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que cuando la conflictividad por recuperar el trabajo fue elevada, el 80% de los trabajadores manifestó haber participado en actividades con otros trabajadores de esta clase de empresas. Cifra que desciende al 50%, cuando el nivel de conflictividad fue por el contrario menor.

De este modo, densidad y características del conflicto, y niveles de participación sectorial, presentan un cierto grado de correlación sobre el que podemos contribuir con los casos estudiados a lo largo de estas páginas.

Los trabajadores gráficos, representan de esta forma una experiencia de baja

conflictividad relativa, y baja propensión a la participación en organizaciones de intereses y de otro tipo. Actitud tendiente a la participación que incluso no se manifestaba con fuerza en los años en los cuales la empresa bajo gestión capitalista operaba comercialmente, ni tampoco logró encarnarse bajo la gestión obrera de la producción. En parte por los acontecimientos relatados, pero también, podemos reflexionar, por la clase de liderazgos que se fueron constituyendo en esta experiencia. Para llevar adelante las gestiones con el sindicato, la justicia y la legislatura, adquirió relevancia un pequeño grupo conformado por un anterior encargado del área de producción, un ex delegado sindical, y un empleado de nivel jerárquico que se sumó luego cuando la empresa se encontraba en operación nuevamente.

Esta evaluación la podemos precisar básicamente contraponiendo los diferentes casos que analizamos, como resulta el de FASINPAT. Este último agrupamiento le asigna una valoración mayor a este proceso, al concederle una importancia distinta a estas empresas. En esta dirección, buscan que estas experiencias de autogestión queden ligadas a las luchas obreras contemporáneas, y puedan perdurar como ejemplos de combatividad colectiva de la clase trabajadora.

Aun así, veremos en líneas posteriores, que incluso en el caso de FASINPAT, la propensión de los 460 trabajadores por participar activamente de las distintas actividades políticas que este colectivo requiere para consolidarse, y situarse solidariamente con respecto a otros conflictos basistas, resulta sumamente dispar. E inclusive complejo de sobrellevar para aquellos que practican una dirigencia y militancia más comprometida con esta fábrica.

### 8.2.2. Los trabajadores metalúrgicos

Los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo LB tuvieron el apoyo durante los siete meses del conflicto del MNFRT, relación que continuó luego, durante la puesta en marcha del proceso de trabajo. A diferencia de los trabajadores gráficos, el conflicto para este agrupamiento fue de una intensidad mayor.

De este modo, reconocen la importancia de haber sido parte de la organización de fábricas recuperadas, que no descansó únicamente en el respaldo que dispuso su principal dirigente para la resolución favorable de este conflicto, sino además, por la posibilidad que ofreció de establecer lazos sectoriales de nuevo tipo. Estos lazos resultaron muy importantes, como apuntamos, para acompañar con diversos recursos económicos, institucionales, y a través de la contención afectiva, la acción colectiva y el progreso de la autogestión. Un ejemplo de esto, es que el dirigente de esta organización solía recorrer las empresas comentando sobre los conflictos que atravesaban otros agrupamientos, y en ocasiones

solicitando el préstamo de una suma de dinero para otros trabajadores en conflicto. Ello colaboró en que se conformaran relaciones de reciprocidad entre los colectivos de trabajo, que habían recibido a su vez esta clase de asistencias cuando su condición lo había requerido. Estas prácticas aportaron de esta forma a la consolidación de vinculaciones más amplias a la del propio espacio laboral de referencia, y de la actividad económica específica.

*“La ventaja es que te sentís representado con varias cooperativas, con lo cual, el objetivo del movimiento es ayudarse unos con otros. En el caso de tener un problema una cooperativa, vamos todos para ponerle los hombros. Y bueno, buscar la solución para el LB salga a flote también. Y tratar de sacar mas leyes de expropiación para que los compañeros recuperen el trabajo” (Entrevista realizada por la autora a Ricardo, 33 años, trabajador de la CT LB, Agosto 2004, Buenos Aires)*

*“Lo del movimiento es algo que nunca nadie logró, que estén todos juntos metalúrgicos, trabajadores que lavan lana, que fabrican dulces, que son matarifes. Son distintos gremios, y estamos todos unidos. Entre las cooperativas, no nos abandonamos ni moral ni económicamente” (Entrevista realizada por la autora a Víctor y Jerónimo, 55 y 60 años, trabajadores de la CT LB, Agosto 2004, Buenos Aires).*

La potencialidad que revistieron esta clase de organizaciones para asistir en el fenómeno estuvo ligado sin duda por su capacidad para recrear vinculaciones intra colectivas que permitiera la des singularización del propio conflicto, y la motivación a la acción colectiva aportando a la solidaridad con trabajadores de pertenencias gremiales diversas<sup>207</sup>. En esta dirección, esta organización, al igual que el MNER, se ocupó de realizar encuentros entre los colectivos laborales que representaba, a fin de constituir instancias de intercambio sobre diversos temas de interés, y afianzar estas relaciones.

Pero también, y como señala conjuntamente Rebón (2004), el papel que adquirieron los abogados para motorizar estos procesos, fue de una significación particular, por los sucesos judiciales y legislativos inaugurados por esta clase de situaciones conflictuales.

En ésta, como en otras experiencias, varios trabajadores sufrieron inclusive denuncias penales por usurpación de la propiedad privada, realizadas por los propietarios de los establecimientos<sup>208</sup>. De esta forma, la posibilidad de canalizar dudas, consultas frecuentes y organización legal de estos colectivos, revistió al dirigente de la organización de fábricas de una importancia especial para este agrupamiento.

---

207. Recordemos que también fueron centrales durante los meses del conflicto, la asistencia de la comunidad local y la UOM seccional Matanza. Esta última permitió inclusive establecer los canales políticos necesarios para, junto al MNFRT, obtener la ley de expropiación transitoria que el colectivo laboral necesitó para reiniciar su actividad productiva.

208. En LB, hasta el año 2006, seguían procesados 22 trabajadores acusados por el ex empleador.

A diferencia de la otra organización de empresas recuperadas, el MNFRT, como destacáramos, adoptó una estrategia de involucramiento más personalista en la gestión de los establecimientos productivos, una vez que el proceso de trabajo fue reiniciado. Ello se notó en la sugerencia sobre la estipulación de los retiros igualitarios para todo el colectivo, e incluso en la asistencia y emisión de opinión en las instancias asamblearias. Como argumentaba un trabajador:

*“Cuando Caro te quiere manejar una asamblea, él te la maneja. Cuando te quiere dirigir la asamblea, te la dirige. Caro sabe muy bien como decir las cosas” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT. L.B., Agosto 2005, Buenos Aires)*

Esta situación redundaba, por una parte, en la facilitación de recursos para la gestión pero también, en una menor autonomía del colectivo para con su funcionamiento.

Aunque este caso no ilustra de ningún modo una cooptación por parte del dirigente de esta organización de fábricas de las decisiones y evolución de este colectivo, sí denota un estilo de ingerencia mayor en comparación con la otra organización de empresas. Que insistimos, en algunas circunstancias puede aportar positivamente recursos para la organización y gestión de las empresas, y en otros, obstaculizar ciertas decisiones y opciones encaradas por los propios trabajadores.

Para estos operarios de base, al igual que para otros, el pasaje por estos eventos conflictivos contribuyó a observar la realidad social con un cristal distinto al que lo habían hecho hasta entonces, sintiéndose protagonistas de lo que para ellos se entronca en luchas obreras destinadas a dignificar la situación del individuo, y defender los derechos al trabajo.

Esta nueva condición, motivó en algunos un incremento en la participación en otras instancias políticas y sociales:

*“En lo personal te cambia, porque antes, ¿que era lo mío?, venir de mi casa al trabajo, y del trabajo a casa. Pero cuando venís y te encontras en la lucha, te encontrarás metido en una fábrica, que no sabes cuando empezas, entonces te pones a buscar experiencias de otros compañeros, de otras luchas que hay, cuando te vas a participar de asambleas barriales, en un encuentro de fábricas recuperadas, que se hacían en Brukman. Y bueno, esas experiencias te van cambiando” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT L.B., Agosto 2004, Buenos Aires)*

Si bien en otros trabajadores, se presentan actitudes conducentes a reproducir la lógica de participación anterior que habían practicado con sus organizaciones de

representación de intereses. Y ello se nota, al igual que en el caso anterior, cuando el tiempo productivo comienza a sumar espacios, y se antepone a los tiempos políticos.

*“Yo de mi casa a L.B. En ese sentido no soy sociable para estar así, de cooperativa de cooperativa. Yo estoy trabajando como hace varios años atrás. Yo trabajo por mi familia, el esfuerzo mío es por ellos. Yo aposté a esto, y voy a seguir apostando, porque la cooperativa es una fuente de laburo para mucha gente” (Entrevista realizada por la autora a Federico, 27 años, trabajador de la CT LB, Octubre 2004, Buenos Aires)*

Aun sí observamos conductas tendientes a la integración mas activa en los puestos de gestión de la asociación laboral, como el Consejo de Administración, el incentivo por vincularse al movimiento genera activos compromisos por parte de unos pocos trabajadores, en los cuales el colectivo delega la asistencia a ciertas reuniones que no requieren necesariamente de la convocatoria de un amplio grupo de concurrentes. Lo mismo ocurre con el gremio metalúrgico, con el cual han seguido relacionados desde el inicio del conflicto<sup>209</sup>. Aunque se observa escasa rotación en el abordaje de las relaciones institucionales que este agrupamiento encaró en este tiempo, si bien asumen colectivamente la inquietud de hacerlo.

La relación de los trabajadores de este colectivo con su gremio, no resultó históricamente armónica, sino por el contrario, y como ocurriera en otros sectores de actividad, fue muchas veces conflictiva. Sin embargo, el lazo estuvo siempre presente. El conflicto denota justamente que existen relaciones sociales. Los problemas devienen cuando los trabajadores son despojados de los espacios que confieren relaciones organizativas, como ocurriera en los años 90 entre los trabajadores industriales. La integración permite establecer espacios de lucha y de solidaridad, y ello adquirió mucha relevancia para los trabajadores de esta fundición, quienes recordaban situaciones críticas de representación gremial (como la complicidad de delegados de comisiones internas, o sindicales, con la patronal; o criticaban la actuación de la UOM para defender las fuentes de trabajo de los metalúrgicos de La Matanza), pero reconocen el significado de ser parte de un conjunto que confiere solidaridad de clase, y protección colectiva. Y para varios trabajadores, esto ha conformado sus trayectorias laborales presentes, y futuras.

*“Yo la última vez que hable con un integrante de la UOM, me dijo que tenía los papeles para afiliarnos. Para mi sería bueno, recuperar la identidad, y nosotros podríamos*

---

209. Como apuntamos anteriormente, los trabajadores de esta fábrica han hecho uso de los servicios mutuales y de obra social de la UOM cuando estaban en conflicto, y los siguen haciendo muchos de estos. En términos políticos, esta seccional se ha movilizó activamente para conseguir la ampliación de la ley de expropiación transitoria.

*poner delegados nuestros para los congresos de delegados, si bien el presidente de la cooperativa ya va como invitado” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT L.B., Agosto 2004, Buenos Aires)*

*“Somos metalúrgicos, pero somos independientes de la UOM, y queremos ser de la UOM, porque estamos ahí, siempre estuvimos ahí. Muchos años que estuvimos con ellos, tenemos amistades. Y por ahí, vos tenes una emergencia, algo de salud muy grave, hablas con ellos, y te la pueden solucionar” (Entrevista realizada por la autora a Felipe, 68 años, y Rodolfo, 65 años, trabajadores de la CT. L.B., Noviembre 2004, Buenos Aires).*

Como apuntamos con este testimonio, identidad, pertenencia gremial, y protección frente a los riesgos clásicos, como los que atentan contra la salud, tiñen la aspiración a institucionalizar los lazos de los trabajadores autogestionados con esta organización de representación de intereses. Al considerar al mismo tiempo, que este gremio demostró a este colectivo laboral haber estado presente, y operar favorablemente, para que la manutención de la fuente de trabajo, y una reintegración sociolaboral de nuevo tipo, fuera posible. Dávolos y Perelman (2003), observan en la misma dirección, que en las ER de los trabajadores representados por la UOM Quilmes, estos continuaban identificándose fuertemente como obreros, y reafirmaban su pertenencia al gremio de los metalúrgicos. Esta identidad obedeció en gran parte a la continuidad de las relaciones entre los trabajadores y el sindicato.

### 8.2.3. Los trabajadores ceramistas

Los trabajadores de FASINPAT desarrollaron a lo largo del conflicto por recuperar la empresa, y al encarar la gestión de la misma, diversas solidaridades con distintas organizaciones sociales, políticas y laborales. Como aludimos precedentemente, en este caso la relación del sindicato que representa a los trabajadores ceramistas neuquinos, y la fábrica, se encuentra fundida colectivamente<sup>210</sup>, lidiando principalmente los dirigentes del primero con las cuestiones de índole política que atañen a la experiencia, sin dejar de prestar suma atención al aspecto productivo de esta empresa. El conflicto se asienta sobre los aspectos productivos y políticos. Unos y otros operan entrelazadamente, ya que sin producción, no hay sustento económico posible para los 460 trabajadores que en esta planta se desempeñan laboralmente. Y sin las estrategias políticas que los trabajadores a través de su sindicato han desarrollado constantemente en estos años, la gestión obrera se hubiera visto imposibilitada. Se destacan de este modo, en el colectivo, la constitución de

---

210. En Abril del 2006, la filial del SOECEN contaba con 520 afiliados, de los cuales 460 pertenecían a FASINPAT.



liderazgos tanto en el ámbito gremial como el productivo, constituyéndose los mismos en referentes de estos ámbitos.

*“En la fábrica hay un liderazgo que es necesario, que es el coordinador general. Y todos vemos que fue puesto por los trabajadores, porque sentíamos confianza en él. Y hay un cierto liderazgo en él. En el sindicato también tiene que haber algún liderazgo, la parte legal esta en manos de ellos, o sea, si esto sale mal, es que el sindicato hizo algo mal. Y la confianza esta en ellos. Nosotros sentimos que ellos nos representan, y que estamos permanentemente liderados por ellos” (Entrevista realizada por la autora a Tincho 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Las reuniones semanales que se establecieron para los coordinadores de las distintas secciones, junto a los integrantes del sindicato, contribuyen a sostener canales constantes de información entre los trabajadores y sus representantes (sumado a las jornadas y asambleas). Aunque las reflexiones sobre cómo estimular otros, o mejorar los actuales, encuentran actualidad en la fábrica.

Aquellos lineamientos que fueron sostenidos desde la recuperación de la Comisión Interna por los trabajadores en el año 1998, tendientes a estimular una relación entre bases y dirigentes que resultara antiburocrática, democrática y combativa, se fue consolidando a la par que la experiencia autogestionaria. En esta orientación, la sede física del sindicato permanece inutilizada, siendo la fábrica el espacio privilegiado para el desarrollo de la actividad gremial.

En esta dirección, cada dos años se realizan elecciones a fin de incentivar la rotación de los miembros del sindicato. De este modo, algunos trabajadores optaron por retornar exclusivamente a la efectivización de tareas ligadas con la actividad productiva, mientras otros son promovidos a ingresar activamente a la realización de tareas gremiales. Ello requiere de una estimulación por parte de los integrantes y dirigentes más activos del sindicato, en virtud de lograr una mayor rotación de las tareas de representación laboral<sup>211</sup>. Si bien algunos cuadros directivos (como son las figuras del secretario general actual y el anterior, el responsable de prensa) permanecen desarrollando tareas relevantes en el gremio.

Y en esta dirección, uno de los planteos que ha concitado reflexión en el colectivo laboral, y sindical, es la creación nuevamente de una Comisión Interna de fábrica, con la intención de promover la formación de nuevos cuadros militantes que puedan ocuparse paulatinamente de las actividades sindicales. Así como además, sumar otros canales vinculares entre bases y dirigentes gremiales.

---

211. Alrededor de 25 trabajadores integran el SOECEN, siendo en su mayoría de FASINPAT. Las listas que se proponen para elecciones buscan ser consensuadas, no habiéndose presentado (por lo pronto en las últimas elecciones), una lista opositora a la misma.

*“Se necesita comisión interna, porque es el primer impulso para llegar al sindicato. Y el sindicato necesita renovarse constantemente. La motivación está, pero cuesta dar el primer paso. Yo sentí el salto de estar 8 horas, y ser un trabajador más, a tener que hacer mucho más, y llegar a las doce y media de la noche a mi casa. Y somos un grupo pequeño de gente que estamos en todos lados. Si bien se ha rotado, se necesita más rotación. Aunque no haya patronal, la idea es que la CI sea una figura complementaria a la del sindicato” (Entrevista realizada por la autora a Lucas, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato desde el 2005, 30 años, Abril 2006, Neuquén).*

El testimonio destacado permite traslucir la tensión que recorre a este colectivo, en vistas de procurar llevar adelante una modalidad de representación y acción sindical, cuya principal base de sustentación proletaria se encuentra emplazada en un colectivo autogestionario, considerando la escasa experiencia histórica nacional sobre la relación entre sindicatos y empresas de estas características. De esta forma, son diversos los espacios que promueven la participación, y que requieren atención y reflexión constantes por parte de trabajadores y dirigentes en esta experiencia en particular, en el espacio tanto productivo, como político<sup>212</sup>.

En esta dirección, las solidaridades interclase que se han establecido desde el colectivo laboral a través de su sindicato, aún antes de que emergiera el conflicto que culminó con la autogestión de la fábrica, han sido variados. Así como también, las acciones políticas y de difusión de la experiencia de los trabajadores de FASINPAT fueron pronunciadas<sup>213</sup>. El sindicato y los trabajadores, por otra parte, se han plegado solidariamente a distintos conflictos encarados especialmente por comisiones internas de fábricas y empresas, y trabajadores de base, enviando frecuentemente delegaciones para apoyar los conflictos<sup>214</sup>.

*“Yo nunca había participado de ningún sindicato, y me metí en uno combativo. Todo lo que hicimos, fue defender a los trabajadores. Porque nosotros siempre tenemos un fondo de huelga, siempre estamos ayudando a los compañeros de otras luchas, docentes, petroleros, hospitales. Tenemos muchas diferencias con las conducciones, pero ayudamos a los trabajadores. Porque las bases no tienen nada que ver” (Entrevista realizada por la*

---

212. En el año 2003 surgió el periódico Nuestra Lucha, autoreferenciado como el primer periódico obrero nacional, creado por los trabajadores de FASINPAT. Esta herramienta fue concebida para difundir las experiencias y propuestas de lucha y organización de los trabajadores.

213. Ello supuso la efectivización de manifestaciones locales y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, viajes al exterior de trabajadores para relatar la experiencia de FASINPAT invitados por agrupaciones de distintos países interesados en conocer esta experiencia, contactos con otras fábricas recuperadas, entre otras cuestiones.

214. Durante el conflicto por recuperar la empresa, establecieron contacto con Moyano y la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) nacional, pero no obtuvieron de su parte ninguna acción solidaria. La CTA neuquina, sí apoyó en cambio a los trabajadores de FASINPAT, facilitándoles una suma de dinero para el fondo de huelga, que luego fue devuelta a aquella organización

autora a Pedro, 50 años, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)

*“Yo estoy de acuerdo con apoyar otros conflictos, porque es una forma de ayudarnos los que estamos en lucha, de ayudarnos de una forma u otra. Esta bien, algunas de las organizaciones están en Buenos Aires. Pero si un grupo de acá tiene que ir allá para apoyar, vamos a ir. Y yo creo que si ellos tienen que venir acá, vendrían”* (Entrevista realizada por la autora a Gabriel, trabajador de FASINPAT, 50 años, Marzo 2005, Neuquén)

Relaciones con otros colectivos de trabajadores no solamente estimuladas por una convicción gremial que busca apoyar otras luchas obreras especialmente basistas, sino además, se fue estableciendo como una estrategia que aportó positivamente a la resolución favorable de este conflicto. En este sentido, la coordinación y combinación de esfuerzos organizativos diversos, mostró a los trabajadores de FASINPAT y su sindicato, que las demandas de los trabajadores ante el Estado o el sector patronal, pueden obtener resultados propicios a los primeros, con la coordinación de la lucha y la invocación de la solidaridad laboral y social.<sup>215</sup>

*“Nosotros como línea de trabajo, de acá de Zanon, del sindicato, siempre se tuvo como estrategia, sacar el conflicto hacia fuera. Y eso nos permitió conocer a otra gente también, y sobre todo, ser solidarios con otras luchas. Eso es fundamental. Eso lo aprendimos mucho, porque en momentos difíciles, nosotros recibimos muchísima solidaridad de otra gente. Entonces eso lo tomamos como una bandera propia nuestra. Cuando veíamos que había otro sector en lucha, otro conflicto, ahí fuimos siempre nosotros a ponernos a*

---

215. 15. Los trabajadores de FASINPAT y su sindicato, fueron invitados a participar del Movimiento Intersindical Clasista (MIC).

Esta organización fue conformada en Diciembre del 2005, con el objetivo de generar un espacio de participación de trabajadores clasistas y antiburocráticos. La mesa nacional del movimiento quedó formada en aquella oportunidad por distintas seccionales gremiales y comisiones internas de fábrica, entre las cuales se mencionan trabajadores de ATE, SIMECA, SIDERAR, Hospital Garrahan, Banco Provincia de Buenos Aires, entre otros. En esta oportunidad, los trabajadores de la ex empresa Zanon habían sido invitados a participar de esta mesa, que necesitaban resolver su incorporación en una asamblea. (Fuente: publicación Extramuros, Nexos, Octubre-Diciembre 2005).

Los trabajadores de FASINPAT decidieron no formar parte del MIC. Lucas aducía al respecto: *“Participé de dos reuniones del MIC. El discurso, es muy lindo. El problema, mas allá de la relación que tenemos con los sectores que ahí participan, que es muy buena, es que nosotros nos manejamos diferente. Creemos que las decisiones se tienen que tomar en asambleas, siempre apuntamos a las bases. Si bien es innegable los triunfos que ha logrado la gente de subterráneos, que no se lo puede negar nadie, el nivel de trabajo que tienen los dirigentes con los trabajadores es muy bajo. A un trabajador de subterráneos no lo sacas a la calle ni a ganchos. Los cuerpos de delegados participan todos, pero los compañeros, no. Cuando como intersindical tienen que salir a apoyar un conflicto de alguno de los que nuclean ellos, salen los dirigentes, los trabajadores no salen. Entonces, quedan en un aparato.”* (Entrevista realizada por la autora a Lucas, 30 años, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)

*disposición. Y nos dimos cuenta que era sembrar. Porque a la hora de necesitar nosotros la ayuda, fue reciproco. Y justamente, se empezó a buscar no solamente ayuda regional, sino que a nivel nacional. Y así conocimos a los compañeros de Subtes, Garrahan, Aerolíneas, Brukman en su momento” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

En el año 2001, el sindicato ceramista adquirió un rol protagónico en la conformación de la Coordinadora del Alto Valle, creada con el objetivo de coordinar las distintas luchas regionales. En esta articulación, se combinaron los esfuerzos de trabajadores de la salud, educación, de desocupados, organizaciones de partidos de izquierda, entre otros. Esta Coordinadora se fue luego desmembrando, quedando inoperante<sup>216</sup>.

Las actividades políticas y sindicales que encara el gremio, junto con la difusión de esta experiencia autogestionaria, demanda sin lugar a dudas de la disposición de los trabajadores de base para encaminarlas. Estas actividades requieren frecuentemente de un trabajo constante de estimulación y concientización por parte de los dirigentes y trabajadores más comprometidos de la fábrica con el conflicto. De tal modo de asegurar la participación y rotación en estas actividades. Como manifestaba Bernardo:

*“Yo viaje a España, y fui como compañero de base. No tenía, digamos, ningún cargo sindical. Hay que hacer esta aclaración: la parte sindical acá, no es en realidad como aquel que esta adentro del sindicato. Yo creo que se puede hablar acá de que en Zanon todos nos hacemos sindicalistas. Sobre todo cuando llevas planteos políticos. Porque si vos escuchas a un compañero que esta metido las 8 horas acá detrás de una maquina, y después va a una marcha, hay una sintonía. Palabras más o palabras menos, que por ahí dice lo mismo que aquel que esta en el sindicato. Tene el objetivo claro, como trabajador de base, o si tene la responsabilidad de estar adentro del sindicato” (Entrevista realizada por la autora a Bernardo, 28 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato desde el 2005, Abril 2006, Neuquén).*

Entre las organizaciones que prestaron su solidaridad para la constitución y consolidación de esta experiencia, se encuentran los partidos de izquierda. Uno de ellos especialmente, el PTS, se vinculó con este colectivo a través de una de las figuras dirigenciales mas destacadas de esta contienda, como fuera Raúl Godoy<sup>217</sup>. Sin embargo,

---

216. Situación que sucedió en gran medida porque las distintas organizaciones que la conformaban, según nos testimonian, se fueron desarticulando ya fuera por problemas internos de los trabajadores que perdieron la representación de sus comisiones internas o su seccional sindical, o bien, por la propia desorganización de otros agrupamientos.

217. “Cuando era chico, hice trabajo comunitario acá en Neuquén, hasta que entre en crisis al enterarme cual había sido el rol de la iglesia como institución durante la dictadura. Ingrese al Movimiento al Socialismo, y vi que Dios es el camino pero Marx es el atajo, como se dice...(se ríe). Me considero como marxista, y considero

otros integrantes tanto de la fábrica como del gremio, antes y durante el conflicto por recuperar las fuentes de trabajo, y luego sostenerlas autogestionadamente, participaban de otras agrupaciones de izquierda, como el MAS (Movimiento al Socialismo), y el PO (Partido Obrero).

De todos modos, un porcentaje minoritario tanto de entre los trabajadores de la fábrica, como en el sindicato, simpatizan o militan activamente en alguno de estos partidos. Claro que la pertenencia de uno de sus dirigentes más expuestos mediáticamente a un partido en particular, generó en algunos sectores políticos, e incluso en documentos que analizan este fenómeno, una ligazón referenciada como unilineal de este partido al colectivo de FASINPAT. Más aún, cuando en las distintas manifestaciones que debió encarar este agrupamiento para defender la gestión obrera, se enarbolaban junto a las banderas de los trabajadores, otras del partido.

Esta vinculación sin embargo nos gustaría aprehenderla reflexivamente. Ciertamente resulta en la observación de los trabajadores, que el apoyo percibido por las organizaciones de izquierda al conflicto fue sumamente vital, así como lo fuera el recibido por el resto de la comunidad.

*“Todos los partidos que están apoyando el conflicto, son de izquierda, no hay ningún partido de derecha que diga bueno, los muchachos están haciendo las cosas bien, vamos a apoyarlos. Nunca nos escucharon. Y bueno, como un dirigente nuestro es del PTS, casi siempre se nos marco a nosotros que éramos todos del PTS. Pero hay compañeros que están trabajando, y son afiliados al Partido Obrero, Polo Obrero, MST, PTS, PC” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Pedro, que renegaba de una simpatía o pertenecía partidaria alguna, argumentaba en aquella dirección:

*“Esta es la confusión de todo, ¿porqué se confunden las cosas? Porque, ¿quienes son los que colaboran en este tipo de casos? Es la izquierda. Porque la derecha es enemiga de todo esto. Entonces, ya te sindicaron todos como que vos sos un zurdo. Todo el mundo te tiene debajo de la bandera roja. Pero yo a los partidos de izquierda tengo que agradecerles su apoyo. Y apoyan en todos lados” (Entrevista realizada por la autora a Pedro, 50 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén).*

---

*que Trotsky es la continuación en nuestros días. Porque pudo llevar sus banderas hasta el final a diferencia de otras corrientes que terminaron cometiendo atrocidades en el nombre de Marx (...). Siempre digo que lo más revolucionario que hice en la fábrica, fue haberme callado la boca durante dos años, cuando había persecución, y haber hecho un trabajo cotidiano con mis compañeros, comiendo asado, o jugando un partido de fútbol afuera, que es donde nos empezamos a organizar” (Entrevista realizada por Adriana Meyer a Raúl Godoy, Pagina 12, 8 de Diciembre del 2003)*

Un tema que subyace a estas reflexiones, refiere a la modalidad que adquirió la vinculación entre las opciones colectivas consideradas para encarar las distintas situaciones conflictivas que los trabajadores debieron afrontar sucesivamente (como las de tipo legales para consolidar esta experiencia), y los agrupamientos políticos y de otro tipo que se fueron plegando, o rearticulando, este proceso autogestionario. En algún sentido, cuáles fueron los grados de autonomía de los colectivos fabriles para encarar las decisiones que asumieran conjuntamente, o de que modo ello fue afectado verticalmente por ciertos grupos dirigentes del proceso, refiere a un interrogante que recorre estas líneas. Mucho más, cuando las discusiones y reflexiones sobre posturas ideológicas previas a la puesta en funcionamiento de las maquinarias, o incluso, acompañando el ruido de las mismas cuando el proceso de trabajo se reorganizó, estuvieron poco presentes.

Las ideas y prácticas provenientes de otras agrupaciones políticas externas a esta fábrica, encarnadas en las posiciones sostenidas por personalidades de un carisma poco discutido entre los trabajadores para guiar el conflicto, influyó significativamente en la orientación del mismo. Pero la presencia de varios dirigentes con visiones que no abrevan de discursos partidarios específicos, con una orientación hacia la militancia gremial exclusivamente, y junto a la difusión de las prácticas democráticas a través del uso frecuente de las asambleas, otorgaron al consenso colectivo una autoridad de importancia para organizar la práctica conjunta.

*“El compañero Raúl, que militaba en una organización de izquierda, hacía ciertos aportes que se fueron tomando. Entonces nosotros decimos que acá hubo una cuestión compartida. La izquierda aprendió de nosotros, de los compañeros independientes, porque teníamos otros ritmos. Eso también se armó muchas veces como discusión interna nuestra. El hecho de lo social, fue tirado por nosotros, de trabajar más la parte social, por los compañeros más independientes. Y de tener mas paciencia con los tiempos de los trabajadores. Yo creo que eso lo aprendieron las organizaciones de izquierda de los trabajadores, y de los compañeros que no tenemos organización. Fue un trabajo en forma compartida. Yo lo veo así, otros compañeros tienen otros puntos de vista, pero yo lo veo así” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

Proceso que no reniega entonces de la presencia de disidencias internas, y opiniones contrapuestas a las elecciones consideradas colectivamente. Subrayamos el término consensos, para distanciarnos de la noción de homogeneidad de criterios que por supuesto distan empíricamente de ajustarse a la orientación de las prácticas conjuntas, en éste como en los otros agrupamientos estudiados.

*“Empezaron a venir las amenazas de desalojo, y obvio que no nos importaba, si como dice todo el mundo, somos todos zurdos. La verdad no lo soy. Pero nosotros no fuimos los conejillos de los partidos de izquierda sino que nosotros, gracias al deseo de continuar en la lucha, nos unificamos. Les sirvió a ellos, y nos sirvió a nosotros. Porque si no te unificas, no haces nada. Y bueno, los grupos de izquierda, estaban todos dispuestos a reunirse, y nosotros, ya éramos un grupo masivo” (Entrevista realizada por la autora a Jerónimo, 35 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén).*

De este modo, se registra en la experiencia colectiva una tensión que recorre la relación establecida entre obreros y partidos políticos de izquierda. Por una parte, los trabajadores reconocen la importancia de haber contado en estos años de conflicto con la solidaridad entretejida con diversos agrupamientos tanto de la orbita social, como gremial y partidaria. Y en este sentido, insistimos, la relación de uno de los dirigentes que revistió un liderazgo central en esta larga contienda por retener la fábrica en manos de los trabajadores, con una de las agrupaciones de izquierda que los apoyara, resultó fundamental para darle forma a esta dinámica de vinculaciones ínter organizativas. Pero aun así, los trabajadores de esta fábrica, junto a los distintos dirigentes que se fueron consolidando, y/ o transformando<sup>218</sup>, generaron discusiones e implementaron mecanismos para dinamizar una posición de autonomía del colectivo de trabajo.

*“En un momento se propuso que a cada organización se le diera, en una asamblea, un tiempo para que expusiera su idea acerca de Zanon. Entonces ese día, había venido una chica de Brukman, para que hable, y ella dijo: compañeros, no dejen entrar a nadie de ningún partido político, porque les va a pasar lo mismo que a nosotros. Y la gente decidió que no entrara ningún partido político” (Entrevista realizada por la autora a Lucas, 33 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

Esta posición de autonomía no resulta fácil de llevar adelante en opinión de varios trabajadores, que observan el peso que adquirieron ciertas orientaciones ideológicas – como la de la Estatización de la fábrica - , en la organización de criterios para encarar las opciones confrontativas llevadas adelante conjuntamente:

*“Lo que no queremos es que nadie, ni de izquierda ni de derecha, se presente con la chapa de obrero de Zanon. Que ellos enarboles sus banderas, no la de los trabajadores de Zanon. Eso es lo que nos molesta un poco” (Entrevista realizada por la autora a Fabián, 36 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén).*

---

218. Como señaláramos, la rotación en los cargos de coordinación productiva, tanto como gremiales, permite la renovación si bien parcial, en la dirigencia del proceso.

Al igual que analizamos en los otros casos, nos preguntamos aquí de que forma el estar conformando una experiencia colectiva de estas características, y habiendo atravesado las distintas situaciones de conflicto, estimuló en estos trabajadores una mayor participación en la actividad política y sindical.

Consideramos, en un sentido, que el haber vivenciado una experiencia de los atributos que estamos estudiando, propició el establecimiento de relaciones solidarias impensadas para la mayoría de estos trabajadores hasta que se vieron envueltos en una dinámica de lucha inédita en sus trayectorias vitales, y empezaron a protagonizar y asistir en manifestaciones públicas de diversas organizaciones, con objetivos propios de FASINPAT, o en acompañamiento de otros conflictos sociales y laborales. En ello, los lineamientos gremiales comentados, cumplieron un rol de fomento y activación de estas acciones. Así como lo fue la frecuente utilización de los mecanismos asamblearios dispuestos para concitar la participación democrática de las bases.

*“El trabajador es muy tradicional, viste. Parece que por ahí mucho no piensa. Pero esto le puede llegar a cualquiera. Cuando yo entre acá, si a mí me hubieran dicho, a vos te va a pasar esto, yo hubiera echado a la mierda a cualquiera. Pero las cosas llegan. Hoy por hoy, si a mí me dicen que hay que apoyar, yo apoyo a todo el mundo”* (Entrevista realizada por la autora a Roberto, 50 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)

En este sentido, los testimonios y las propias observaciones de campo, permiten destacar que el pasaje por esta experiencia colectivizadora trajo aparejado no solamente la asunción por parte de los trabajadores de situaciones percibidas injustas que requerían de la activación de estrategias para lidiar con ellas. Si no además, los invistió de una potencialidad para llevar adelante acciones colectivas con perspectivas solidarias de clase, y tras objetivos políticos que otrora resultaban impensables o impracticables. Y en este sentido, los alentó a actuar políticamente para transformar los pesares sociales (como el del eventual peligro de la descolectivización), en acciones de transformación colectiva.

*“Yo no soy militante de nada. Yo trabajo por esto, y nada más. No sé si llamarle militancia a esto. Pero si tengo que llamar militancia a esto, ¿por qué milito?, por tratar de que esto continúe. Pero no por una cuestión político partidaria. Yo quiero que esto sirva para que se demuestre que los trabajadores son capaces”* (Entrevista realizada por la autora a Pedro, 50 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén).



Las actividades políticas y las productivas, requieren de la predisposición constante del conjunto de los trabajadores para su efectivización. El segundo elemento, el productivo, resulta tal vez más simple de conciliar y concitar un compromiso general para que los bienes a intercambiar en el mercado puedan ser elaborados fehacientemente.

Ahora bien, la cuestión de la participación en el ámbito de las actividades políticas es un desafío tan elemental para vitalizar esta experiencia, como más compleja su viabilización, si bien ambas dimensiones operan articuladamente para consolidar esta empresa a autogestionaria. En esta dirección, nos referimos al grado de participación de los trabajadores de base en las diversas actividades políticas requeridas colectivamente, conforme a la proyección en el tiempo de este agrupamiento. Esto es, para algunos, continuar obteniendo un ingreso a cambio de su trabajo, pero para otros, más aún, de consolidar una experiencia política de los obreros en una sociedad capitalista, y en particular, en una provincia con orientación política neoliberal.

Podemos esbozar dos extremos ideológicos y prácticos que inspiran a los trabajadores en este conflicto. De un lado, la pura apreciación de la necesidad económica y la procuración de la subsistencia individual a partir de esta estrategia colectiva de trabajo. Del otro, la visualización de esta fábrica como un pequeño granito de arena que inspire proyectos de emancipación de clase, a través del control obrero de la producción. Entre ambas posiciones, una cantidad que podríamos presuponer mayoritaria de trabajadores – especialmente entre los que fueron protagonistas de este conflicto desde sus inicios – que considera ser parte de una experiencia de lucha emblemática, que los reviste de orgullo, y los dignifica en sus derechos individuales, sociales y laborales, cercenados por un grupo empresario. Esto denota la potencialidad que contiene el esfuerzo y la decisión realizados colectivamente, para lograr que lo impensable, se vuelva posible. Son trabajadores que concurren a todas las convocatorias que frecuentemente reciben de organizaciones gremiales, políticas y sociales, nacionales e internacionales, portando su remeras azules con el logo de FASINPAT, o sus overoles de trabajo. Prendas que los distingue, y los enorgullece.

Este incentivo a la participación no resulta simple de sostener en términos constantes. El problema es registrado y reflexionado tanto por los miembros del sindicato como del corazón de la fábrica, motivando en los primeros un trabajo cotidiano de concientización sobre el trabajo colectivo, y los requisitos para que ello resulte factible.

*“Creo que a todos nos falta asumir la responsabilidad que significa estar en Zanon. Que es venir, producir, ir a las marchas y demás. Y todavía falta mucho asumir el peso que tiene Zanon a nivel social, político, sindical. No sos simplemente un grupo de trabajadores. Sos un grupo de trabajadores que se organiza, discute, La gente nos ve como si acá hubiese*

*una ideología muy clara. Pero esto es un proceso que va creciendo, y se va formando con el tiempo” (Entrevista realizada por la autora a Bernardo, 28 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén)*

Tarea de discusión y transmisión de una concepción de lucha aun más trabajosa, si consideramos que prácticamente la mitad de los trabajadores de FASINPAT se incorporaron al colectivo luego que este atravesara situaciones conflictivas que resultaron centrales en la construcción y consolidación de la acción colectiva.

*“Hay casi 200 compañeros que entraron después de la última vez que nos quisieron desalojar. Hay compañeros, que por más que uno se los cuente, de que signifique el 8 de Abril del 2003, cuando nos quisieron desalojar, nos metieron presos, lo que significó cuando nos reprimieron, haber estado en la carpa cuatro meses, y habernos cagado de hambre. Por más que vos se lo cuentes, hay compañeros, que hasta que no lo vivan, no lo van a entender. Yo saco una conclusión. Cuando yo entré, había dos sectores, uno de compañeros con antigüedad, y un sector de trabajadores nuevos que recién ingresábamos a trabajar. Bajo la gestión obrera, también se vuelve a repetir la historia. Entonces el tema, es como unificas todo esto, como elevas el grado de conciencia de todos los compañeros” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

Estos testimonios nos conectan con las referencias especificadas con respecto a los trabajadores de las otras dos empresas recuperadas, donde apuntamos sobre la dificultad de incentivar y generar un elevado grado de involucramiento de aquellos en las instancias de participación sectorial y política. Sin embargo, uno de los aspectos que consideramos distintivo en la experiencia de FASINPAT con respecto a las otras empresas, no se liga únicamente con los acontecimientos conflictivos vivenciados, y las solidaridades alrededor de los mismos entretejidas. Si no además, de la presencia de un grupo de dirigentes y militantes gremiales, partidarios, y de base, que se ha preocupado y ocupado, y lo sigue procurando diariamente, de estimular el compromiso colectivo tanto en lo productivo, como en lo político.

*“El nuevo no tiene el compromiso que tiene el viejo ¿sí? Entonces vos tenés que hacer que tome el compromiso, y esta es una premisa de todos los días. Porque el compañero dice Ah, no hay patrón... Si no me vigila nadie hago... No me puedo enojar con el compañero que no la entienda de la manera que la entiendo yo. Porque esto es todo un proceso. Y yo en el proceso estoy mucho más avanzado que otros compañeros viejos de acá también. Pero*

*porque yo tuve la posibilidad de estar en el sindicato, tuve las posibilidades de sacar esta discusión hacia fuera, de juntarme con el gobierno, de juntarme con los partidos, conocer otras experiencias. Lo que me di cuenta, de que esto es un proceso que va a llevar años. Y eso cuesta. Cuesta mucho. Desde el punto de vista político podés construir un castillo. Ahora, cuando vos entraste a la fábrica no existe ese castillo, no lo podés hacer al castillo. El castillo se lo vas a construir con el correr del tiempo. (Entrevista realizada por la autora a Pedro, 50 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén).*

### **8.3. Demandas y opciones para la recuperación y consolidación del espacio productivo**

En este apartado queremos profundizar en las demandas referidas a las opciones políticas que los colectivos de trabajo estudiados han sostenido para recuperar los espacios productivos, y aportar un marco de certidumbre con respecto al futuro de los mismos. En este caso aludiremos especialmente a las soluciones legales y políticas que han motivado a los trabajadores a encausar sus demandas, y hacerlas socialmente viables y factibles. Estas son las opciones de expropiación transitoria y definitiva de los establecimientos y sus maquinarias, la compra de los bienes productivos, la Estatización Bajo Control Obrero de la fábrica.

En este sentido, argumentaremos sobre los significados y elementos de orden interpretativo que han estructurado un universo de sentido alrededor de estas prácticas colectivas.

En los siguientes párrafos aludiremos a estas estrategias perseguidas por las organizaciones sociales y gremiales, pero desde la perspectiva de los propios colectivos de trabajo, reflexionando sobre los criterios que disponen para encolumnarse en las distintas soluciones políticas demandadas para estas empresas.

En esta dirección, resulta relevante observar, como destaca Zald (1999), que los movimientos sociales, sus líderes y participantes, buscan repertorios y marcos interpretativos que están a su disposición, y pueden ser compatibles con las capacidades, orientaciones y estilos de los grupos que componen el movimiento, considerando que este proceso de interacción cultural entre dirigentes y su base de sustentación, implica una activa creación, y recreación, de los marcos y criterios valorativos para promover la acción colectiva.

Gamson y Meyer (1999) enfatizan al respecto, que los marcos interpretativos se encuentran disponibles objetivamente, forman parte del mundo que nos rodea, a la vez que suponen una construcción dinámica por parte de la gente.

Este proceso es el que quisiéramos acentuar en estas páginas a través de los casos. La construcción y reconstrucción de sentidos alrededor de las prácticas confrontativas que los trabajadores de estas empresas debieron emprender, en un proceso de articulación e interacción con los actores sociales, políticos y gremiales que han sido partícipes de este fenómeno. De este modo, observaremos otro de los aspectos que refieren a la caracterización de la vinculación que se fue desarrollando entre los actores.

### 8.3.1. La alternativa de la compra y expropiación de los bienes.

Con anterioridad en el texto, consignamos que el MNFRT, conducido por la figura de un abogado, resultó de las menos disruptivas sistémicamente en relación con las otras propuestas esgrimidas por las otras organizaciones, al proponer como alternativa posible, la compra de los medios de producción por parte de los trabajadores autogestionados. Recordemos sus palabras:

*“Estamos dentro de un marco jurídico, somos un país que algunas normas tenemos. Si bien esta desprestigiado el sistema político, tenes un gobernador, un presidente, intendente, diputados. No te digo que estés de acuerdo con ellos, pero existen, y no puedes tomar los bienes como se te canta” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, dirigente del MNFRT, Diciembre 2004, Buenos Aires)*

Este dirigente que tuvo un rol dinámico en la legislación de las primeras leyes de expropiación de estas experiencias, entiende que la potencialidad en este instrumento de intervención esta en considerarla como una estrategia transitoria mientras los trabajadores de las empresas puedan reunir el dinero para efectivizar la compra de los bienes. Por ello estimula las expropiaciones precarias, siendo renuente a propiciar una ley de expropiación definitiva, al observar las oportunidades políticas establecidas básicamente en al Provincia de Buenos Aires,

*“El objetivo del movimiento es comprar la fábrica, porque la expropiación no la paga la provincia de Buenos Aires, entonces los compañeros quedan en el aire. Nosotros siempre supimos que las íbamos a pagar, que necesitábamos la ley de expropiación como un paraguas por un tiempo. Y además, buscamos estar lo más lejos del Estado posible, porque tiene una forma de dirigismo, de paternalismo, que siempre se quiere meter” (Entrevista realizada por la autora a L. Caro, dirigente del MNFRT, Diciembre 2004, Buenos Aires).*

En relación a la experiencia de la CT.L.B, vinculado a esta organización de fábricas, no encontramos testimonios entre los trabajadores que favorezcan homogéneamente esta opción por la compra del establecimiento. En parte porque visualizan que el costo del mismo es muy superior al dinero que podría reunir este colectivo. Pero tampoco se observan prácticas que sean consecuentes con la búsqueda de una salida distinta a la estimulada por este movimiento. O bien, que los trabajadores asumieran una preocupación constante sobre la posibilidad de apoyar proyectos por una ley nacional de expropiación, como persigue la otra organización de empresas.

Este colectivo no había destinado un espacio todavía para reflexionar más convincentemente sobre la solución definitiva para la fábrica. Aun más, porque varios trabajadores de esta empresa se encuentran en edades avanzadas, prontos a jubilarse. En este sentido, se observan voces contrarias a la opción considerada por el dirigente del MNFRT para consumir la compra de estas empresas.

*“Caro lo que dice esta bien, que no se va a poner toda la plata junta. Pero yo no quiero regalar el sacrificio mío, y laburar para comprar esto. Otra vez volver a lo mismo, bajarnos el sueldo, para comprar esto” (Entrevista realizada por la autora a Joaquín, 44 años, trabajador de la CT.L.B, área producción, Agosto 2005, Buenos Aires)*

*“Y acá la gente joven son muy pocos. Si tuviera mis hijos chicos, pensaría de otra manera, comprar esto para que ellos lo trabajen acá, pero son grandes, y tienen su trabajo. Termino yo, y ya no queda familia para trabajar acá” (Entrevista realizada por la autora a Héctor, 50 años, trabajador de la CT. L.B, área producción, Agosto 2005, Buenos Aires).*

Los trabajadores gráficos fueron beneficiados con la ley de expropiación definitiva de los muebles e inmuebles, legislada en el año 2004 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recordemos que la noción de expropiación llevada adelante por el MNER y los trabajadores, no supone una alteración de las relaciones de propiedad que desestima la posibilidad de cobro de los acreedores de los anteriores patrones. El problema refiere al monto finalmente a devolver, y a quien corresponde asumir aquellas deudas. En muchos casos, instituciones públicas (como bancos), o los sindicatos a través de sus obras sociales, y los mismos trabajadores, son parte beneficiaria de estos compromisos monetarios incumplidos por los empresarios.

Para los trabajadores gráficos, el sentido otorgado a la noción y práctica expropiatoria adquirió aristas distintivas a la de otras empresas que fueron incluidas en la ley de expropiación definitiva, porque el inmueble donde opera la imprenta se encuentra

alquilado por los trabajadores (contrato heredado de la gestión empresarial anterior), y las maquinarias resultaron expropiadas definitivamente.

*“Las máquinas son a título de donación, y lo que se paga son los edificios a 20 años. Pero nosotros entramos también en los beneficios de la ley. Somos una empresa recuperada, y si vos quieres beneficiar a estas empresas para que tengan tranquilidad de tener un lugar donde estar. Lo ideal es que todos estemos en un pie de igualdad, no porque nosotros alquilamos, nos quedamos afuera. Y no hace demasiado la diferencia si vos expropias desde una quiebra, o expropias a un particular. Si tiene que pasar una autopista por acá, se expropia el local, se lo tira abajo, y se hace la autopista” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Mayo 2005, Buenos Aires).*

Como se aprecia en este testimonio, la demanda hacia los poderes públicos observa criterios de legitimación y justificación que por supuesto resultan más conflictivos políticamente que lo hasta ahora demandado por el MNER. Sin embargo, estos criterios observan acciones y facultades que el Estado sostuvo ante otros eventos que comprendieron la realización de proyectos que aspiraban a incrementar el bienestar general sobre el particular (como la inversión en obras públicas y expropiación de bienes privados para estos efectos).

En este contexto, la solidificación y consolidación de las fuentes de trabajo es observada, desde los actores afectados, como una problemática inscripta en la noción de bienestar colectivo. Noción que se nutre incluso de valoraciones que ambicionan ponderar económicamente los beneficios que esta clase de apuestas laborales supone, por sobre otras opciones públicas frecuentemente consideradas para contener los problemas de inserción laboral de la población, como los planes asistenciales.

*“Yo le estoy dando otro enfoque. Siempre el contribuyente va a poner tanta plata, sea para algo, o para los planes sociales. Ahora, ¿que plata le rinde más? De hecho, vos ves que la mayoría de las fábricas recuperadas son bastante viables. Entonces, es preferible tener trabajando a la gente, y aparte, creas a través de estas empresas trabajo indirecto, que vuelve en impuestos” (Entrevista realizada por la autora a Dante, 50 años, trabajador de la CT Artes Gráficas El Sol, Mayo 2005, Buenos Aires).*

Argumentos que también se presentan en otros referentes que acompañaron este fenómeno, y definen situaciones que aportan sentidos a las prácticas colectivas llevadas adelante por los trabajadores de estas empresas autogestionarias, buscando generar

soluciones y afrontar desafíos políticos que puedan conducir a asegurar el desarrollo futuro las mismas. De esta forma, notamos a partir de este caso, como la interpretación por parte de estos actores de una situación ocurrida en otro contexto, y que resulto útil al Estado para justificar una intervención pública de ciertas características, sedimenta los propios significados que los trabajadores confieren a su demanda de actuación pública respecto a la vulnerabilidad de su experiencia. Experiencias en las cuales el origen y pertenencia del patrimonio reviste una relevancia singular.

Se observa la presencia de un stock cultural, del cual los sujetos se apropian para reconfigurar elementos de orden interpretativo conducentes a organizar la acción conjunta de los mismos<sup>219</sup>.

### 8.3.2. Expropiación, Estatización, y Control Obrero

La consigna encarada por los trabajadores de FASINPAT, “Expropiación” y “Estatización Bajo Control Obrero” de la fábrica, operó como un elemento interpretativo fuertemente dinamizador de las prácticas colectivas de este grupo de trabajadores. En sí mismos, los vocablos empleados en la segunda frase encierran una serie de debates ideológicos, y algunas pocas experiencias históricas que hemos reflejado someramente en los capítulos sobre los antecedentes de la autogestión laboral en otras latitudes geográficas, y en otros períodos anteriores.

De todas formas, a nosotros nos inspira en estas paginas argumentar sobre la interpretación que los distintos trabajadores de ese colectivo otorgan a los mismos, y no aludir a los debates partidarios y políticos existentes, básicamente porque prácticamente no eran referenciados por aquellos. En este sentido, notaremos que criterios de interpretación se han posicionado para otorgar legitimidad a las acciones llevadas adelante colectivamente en esta fábrica, en virtud de la persecución de esta meta. Más aun, considerando que la relación entre los partidos de izquierda, y especialmente el que representa a uno de los dirigentes del conflicto, con el agrupamiento de trabajadores, no resulta de una cooptación ideológica, sino de vinculación estratégica para los fines que uno y otro persiguen.

No podemos sin embargo desestimar, que la influencia de las ideas políticas llevadas adelante en este caso por el PTS, y su traslación a los trabajadores a través de sus dirigentes (incluimos también a uno de los abogados del sindicato y de los trabajadores de FASINPAT que milita en ese partido), no haya resultado apreciable para condicionar que se apostara a una solución definitiva de estas características, a fin de resolver la situación de vulnerabilidad legal de la fábrica. De ello dan cuenta incluso los testimonios recogidos. Encarar colectivamente esta orientación en la lucha, y no otra, abreva de la influencia

---

219. La demanda particular de los trabajadores gráficos, no había encontrado al momento de finalizar el trabajo de campo indicios de aplicación.

ideológica comentada, dispuesta en los debates asamblearios en dónde se establecen los consensos colectivos.

Pero los criterios de justificación que se entroncan en esta estrategia, y son referenciados por diversos trabajadores que se distancian de cualquier simpatía partidaria o política, adquirieron una vigorosidad que incitó, prácticamente desde los inicios de la gestión obrera hasta la actualidad, el encolumnamiento de este colectivo tras la misma. Sí bien, y como apuntamos respecto a otros atributos del proceso que nos ocupa, la búsqueda de soluciones a los avatares de la desintegración laboral fueron consumadas sin profundos debates teóricos, ideológicos, o de prácticas históricas en estos agrupamientos.

Como destacamos, los consensos no aluden al establecimiento de criterios de lucha que resultan elegidos colectivamente de modo uniforme. Por el contrario, en el tema que nos ocupa, se observan disensos internos con referencia a la viabilidad en la consecución de la finalidad política perseguida. Aún más, porque durante varios meses en los cuales los trabajadores se encontraron trabajando autogestionadamente, se mostraron renuentes a adoptar la figura legal de cooperativa de trabajo - tal como lo estaban haciendo las otras empresas surgidas contemporáneamente - apostando éstos a la expropiación y estatización de la fábrica por sobre la adopción de aquella figura asociativa.

Esta elección, descansaba en ese entonces en el conocimiento, o desconocimiento, sobre las potencialidades y limitaciones de adquirir una forma legal de aquellas características. Entre las principales desventajas se destacaba la negativa de los trabajadores en hacerse cargo de las deudas anteriores de los empresarios, o bien, asumir una forma de funcionamiento interno (Consejo de Administración, reglamentos de cooperativas, entre otros) y un control externo, que los distanciaba de la modalidad de gestión y organización interna que estaban construyendo en el interior del colectivo. A estos miramientos, se sumaban experiencias de cooperativas frustradas que algunos trabajadores conocían o habían escuchado mencionar<sup>220</sup>.

Aspectos que se fueron revirtiendo parcialmente, cuando decidieron conformar una cooperativa transitoria, teniendo en cuenta la imposibilidad de continuar operando la gestión obrera sin ningún amparo legal que lo facilite, demandando en la justicia comercial la continuidad laboral de esta gestión sin desestimar ni abdicar de la meta política planteada inicialmente por el colectivo. Esto es, la expropiación y la Estatización Bajo Control Obrero de la planta.

Respecto a la reconversión en cooperativa de trabajo de esta fábrica, Raúl Godoy mencionaba

---

220. Hicieron mención, por ejemplo, a la cooperativa del Hogar Obrero.



*“Nosotros entendemos que los trabajadores no tienen que hacerse cargo de las deudas de los empresarios corruptos, y el Estado tampoco tiene nada que pagarles. Tampoco a los bancos, que a sabiendas otorgaron créditos para un vaciamiento. Pero en última instancia eso no lo podemos definir, porque va a depender de la relación de fuerzas que tengamos al final. Transitoriamente no descartamos como posibilidad el hecho de inscribir una cooperativa acá en Zanon. Queríamos evitar ser empujados a la competencia con trabajadores de otros lugares, a vivir del mercado. Pero la pelea de fondo es mantener la fábrica al servicio de la comunidad” (Entrevista realizada por Adriana Meyer, Pagina 12, 8 de Diciembre del 2003).*

En este sentido, la noción de expropiación de la fábrica por parte del gobierno provincial o nacional, y su estatización, se esgrimió como una solución y un emblema que caracterizó distintivamente este conflicto.

*“Para mí mas que nada la estatización, sería bueno, porque esta fábrica se levantó gracias a los prestamos millonarios que se hicieron en Zanon. Y no devolvieron un solo peso, y la provincia le pasó plata que no era del gobernador de turno, era de todos los neuquinos. Que se estatice, significa retribuir a la sociedad neuquina todo el dinero que se les presto a estos viejos, y jamás devolvieron. Nosotros decimos que con la ganancia que esto pudiera llegar a generar, o genera, recurrir a los barrios más humildes, donde faltan escuelas, viviendas, donde no hay hospitales” (Entrevista realizada por la autora a Tincho, 38 años, trabajador de FASINPAT, Marzo 2005, Neuquén)*

En respuesta a una pregunta sobre la existencia de debates internos sobre la propiedad privada, Raúl Godoy respondía:

*“Te lo podría contestar ideológicamente, pero desde el punto de vista práctico, es la propiedad de un vaciador, que se llenó de dinero de la provincia, que es plata del conjunto de la comunidad. Y eso legitimó que los trabajadores decidieran poner la fábrica al servicio de la comunidad. Al principio, generando puestos de trabajo, y luego, con el plan de obras publicas” (Entrevista realizada por Adriana Meyer, Pagina 12, 8 de Diciembre del 2003).*

En los testimonios apuntados observamos las distintas valoraciones que fueron estructurando los trabajadores para involucrarse en la acción colectiva durante todo el proceso de recuperación de la fábrica y puesta en funcionamiento de la misma. Un dirigente como Raúl Godoy, pudo organizar su práctica sobre una orientación ideológica

con la cual adhiere. Pero no fue ello sin embargo lo que otorgó, y otorga prioritariamente sentido a las prácticas confrontativas colectivas. Aunque los trabajadores no reniegan de la permeabilidad de ideas de partidos de izquierda en sus acciones conjuntas, se asumen contrarios a emplazar éstas en una orientación ideológica y partidaria en particular.

De este modo, justifican sus actos y la observación de una meta política como la que persiguen, en datos prácticos y de público conocimiento: el vaciamiento empresario (en donde incluso han recibido un apoyo favorable de la justicia) y las deudas millonarias de aquel con la comunidad. Por tanto, la discusión sobre el patrimonio y la propiedad de una fábrica de la magnitud de Zanon encuentra una resolución en la consideración de la misma como un bien colectivo. Un bien a usufructuar no solamente por la clase trabajadora que con su esfuerzo contribuyó a moldear, es sobre todo colectivo por el esfuerzo que toda la comunidad depositó en la misma, a través de los préstamos monetarios que permanecieron impagos.

*“También utilizando una lógica, si se quiere, del mismo gobierno menemista, con el cual estamos muy en desacuerdo. ¿Qué dijo en ese momento el gobierno?, hay que privatizar, porque esto no da ganancias, da pérdidas, entonces, el Estado, todos nosotros, no nos tenemos que hacer cargo de las pérdidas, que venga otro y lo administre. Ahora, basándonos en eso, yo le digo al gobierno, estatiza esto, que nosotros te damos garantía de que esto da ganancia. Manteniendo el mismo esquema que ellos presentaron en su momento” (Entrevista realizada por la autora a Bernardo, 28 años, trabajador de FASINPAT e integrante del sindicato, Abril 2006, Neuquén)*

En este testimonio podemos observar como se reactualizaron discursos y mecanismos implementados por gobiernos anteriores para favorecer un esquema político determinado, en función de establecer argumentos conducentes a sostener la propia consigna colectiva. En ello, por lo pronto, no se vislumbran ideologías ciertas, u orientaciones políticas con un acervo de criterios de una precisión en particular. Pero son elementos cognitivos vitales para legitimar la incorporación del objetivo político, como meta colectiva, para sí, y para la comunidad. Son, consideramos, aspectos de suma practicidad que asumen fortaleza simbólica.

*“Nuestro norte, es el de la expropiación y estatización de la fábrica bajo control obrero. Creo que estuvo la orientación de la izquierda. Porque todas las organizaciones de izquierda nos planteaban que el norte debía ser la expropiación y estatización de la fábrica, bajo control obrero pleno. Se sabía que habían habido otras experiencias, por ahí no tanto acá en Argentina pero sí en Chile. Y que incluso la cooperativa no es una*

*solución definitiva. Y por ahí nosotros lo vemos hoy, más en la práctica. Porque hoy como cooperativa, si bien estamos funcionando, podemos decir que nos va bien, pero porque estamos ligados a los índices de la construcción, y los índices de la construcción a nivel nacional han repuntado. Pero diferente sería si los índices de la construcción estarían bajísimos. Entonces nosotros económicamente estamos muy expuestos a un cimbronazo económico que haya. Nosotros decimos “Estatizada pero bajo control obrero pleno. No una administración compartida o cederle la fábrica para que el estado nos ponga un gerente” (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

La solución propuesta se vislumbra incluso como una estrategia tendiente a evitar quedar expuestos y vulnerables a los vaivenes del mercado. De esta forma, el proyecto proclama que el Estado debe garantizar las inversiones y los créditos necesarios, y se asuma como el garante de una producción que puede ser oscilante por las crisis mercantiles tanto nacionales como internacionales. En esta propuesta, la administración de la fábrica permanecería en manos de los trabajadores, para evitar que se reproduzcan situaciones de vaciamiento tal como ocurrió históricamente con empresas del Estado.

Ahora bien, ¿qué significados entraña para los trabajadores, el control obrero de la producción? Los testimonios que exponemos a continuación, ilustran esta noción:

*“Saber el material que sale de la producción, que sale de la playa de estacionamiento, se produce sin que haya patrón, sin que haya un encargado que te esta dando ordenes, indicando con el dedo lo que tenes que hacer. Que cada compañero llega, y sabe lo que tiene que hacer, y empieza a manejar una maquina, y que sepa cuanto vale un material, y el costo. Eso es para mí el control obrero” (Entrevista realizada por la autora a Lucas, 32 años, trabajador de FASINPAT e integrante reciente del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

*“Lo que significa para mí el control obrero, es esta experiencia tan sencilla de darnos cuenta los trabajadores que podemos cambiar todo. Siempre se habla del control obrero de cuando se tomó la fábrica y todo aquello. Pero para mí hubo un control obrero parcial previo. Nosotros cuando éramos comisión interna, que no teníamos experiencia de ningún tipo y queríamos aumento salarial para los compañeros, queríamos que a los compañeros les compren la ropa, queríamos medidas de seguridad, hacíamos petitorios todos los días. Y chocábamos contra una pared porque la patronal nos decía “No tengo plata. Todo lo contrario. Acá hay que despedir gente, acá hay que suspender, acá hay que...” Y nosotros decíamos “¿Pero cómo puede ser? Si todos los días salen camiones”*

*Y esto y aquello. Hasta que en un momento nos hizo un clic en la cabeza y dijimos “No. Si estos nos dicen que no tienen plata ¿a ver? Empecemos a sacar cuentas de cuánto producimos”. ¿Qué significa el control obrero para mí? Eso, que nos dimos cuenta los trabajadores de lo que somos capaces. Sencillamente como eso. (Entrevista realizada por la autora a Alejandro, trabajador de FASINPAT e integrante del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

En la pura práctica de la gestión laboral, y en la poca pero contundente experiencia sindical, se fueron forjando estas nociones que poco se alejan de ciertas conceptualizaciones teóricas realizadas sobre el control obrero de la producción. Sin profundizar en lecturas sobre este proceso, este colectivo encontró en su experiencia de autogestión, una manera de abordarlo<sup>221</sup>. No quitamos relevancia, insistimos, a las contribuciones que los diálogos con militantes partidarios pueden haber aportado a estas nociones, que fueron redefinidas y reorganizadas en función de la propia experiencia encarada por los trabajadores.

De todos modos, si bien resulta cierto que hacia afuera de los muros fabriles este agrupamiento ha mostrado una conducta uniforme tras la propuesta expropiatoria y de estatización de la planta, hacia dentro de la misma, los disensos se presentan con respecto a la contrariedad de haber asumido políticamente este proyecto, y la visualización actual de un horizonte tan distante como improbable su realización.

Para algunos, la estatización resultó una consigna impregnada en las voces colectivas desde los inicios del conflicto, pero que en términos individuales no a todos representa su consumación. En esta dirección, asumen que los acreedores de la empresa son parte también interesada en la resolución del conflicto, con derecho a réplica, y en todo caso, debe el colectivo encontrar la manera de negociar con estos intereses. No acordando con la actitud observada como intransigente por el conjunto de los ceramistas, del cual ellos forman parte. Para estas voces, la adopción de la forma legal de cooperativa de trabajo, se constituyó en una meta que básicamente permitió la posibilidad de continuar trabajando, obteniendo un ingreso a cambio.

En otros casos, se aprueba la idea de expropiación, pero no la de estatización:

*“Personalmente no veo la estatización, quiero la expropiación y seguir en la línea que tenemos, de trabajo con la comunidad. Pero no quiero ser empleado de un Estado que nos reprime, y nos aplasta todos los días” (Entrevista realizada por la autora a Lucas, 32 años, trabajador de FASINPAT e integrante reciente del SOECEN, Abril 2006, Neuquén)*

---

221. El 17 de Octubre del año 2002 (a 7 meses de haber reiniciado el proceso productivo autogestivo), los trabajadores de Zanon presentaron ante la Legislatura provincial el proyecto de ley de expropiación y estatización de la fábrica (Fuente: periódico Nuestra Lucha, Enero 2004)

Para algunos trabajadores, incluso, la meta de la estatización se convirtió a estas alturas de los acontecimientos, en una estrategia de presión política y de negociación con los poderes públicos. Esta meta se presupone como una acción que busca maximizar los resultados favorables a los trabajadores de FASINPAT, pero asumiendo que pueden obtenerse resoluciones positivas intermedias para los mismos, como la expropiación de la planta. Para otros trabajadores, que los ex trabajadores de Zanon se encontraran actualmente gestionando y administrando una planta de tamaño envergadura, era impensable con anterioridad a que los eventos sucedidos demostraran lo contrario. Entonces, si lo imposible devino posible con la unidad colectiva y las solidaridades laborales, sociales y políticas, ¿porqué renegar de metas que pueden encontrar, no sin sumas dificultades intermedias, un espacio de realización?

En todo caso, nuestra ambición exploratoria y argumentativa estuvo básicamente ligada a señalar aquellas valoraciones y significados que los colectivos de trabajo fueron construyendo, en cooperación y/ o negociación con otras organizaciones que incidieron en la consecución de estas experiencias, para organizar sentidos que aportaron a la dinamización de las practicas colectivas encaradas.



## Conclusiones

La autogestión laboral como práctica política y de autoorganización del trabajo, reconoce en su historial antecedentes que pueden elucidarse desde finales del siglo XIX en adelante. Sin bien su extensión empírica resultó menos frecuente que los debates y proyecciones en torno a la misma, es cierto que la autogestión estimuló diversas modalidades de organización social y de los trabajadores con el fin de lidiar con el modo de acumulación capitalista, de extender la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas, de democratizar las relaciones sociales en los países socialistas, de superar condiciones de alienación laboral, o bien, en vistas de resolver las condiciones materiales de vida de la población afectada por el desempleo.

El movimiento obrero local desde sus orígenes contiene experiencias de autogestión obrera en su historial, numéricamente poco significativas, y desprovistas en términos generales de orientaciones ideológicas que pugnarán por su constitución. Ello no invalida la observación de algunos momentos en los cuales se asistió a la presencia de una motivación de parte de organizaciones obreras, líderes sindicales, o del movimiento cooperativo, estimulados a encausar esta clase de prácticas de trabajo con inspiración emancipatoria de clase. También resonaron las nociones de cogestión y de propiedad social de los medios de producción en la sociedad capitalista (años 60), durante la consolidación y hegemonía de un sindicalismo peronista que se había depurado de los pocos resabios de orientaciones comunistas y socialistas que aún quedaban en el seno de la clase trabajadora.

De otra parte, un sindicalismo peronista con orientación combativa y una lectura más disruptiva y confrontativa de las relaciones de clase, pero suscripto a algunas grandes fábricas en particular, organizó prácticas y discursos que actualizaron la consigna del control obrero de la producción colocando en cuestión la modalidad de apropiación de los medios de trabajo, y la participación de los trabajadores en la gestión de los mismos en los años 70. Estos fueron discursos e intentos de organización de prácticas conflictivas que sucumbieron ante una visión de las relaciones sociales capitalistas y los conflictos sistémicos sostenida por las orientaciones sindicales predominantes, y luego por la represión militar.

De todos modos, observamos que a lo largo del siglo XX las experiencias de autogestión obrera se conformaron principalmente como estrategias de repliegue de

los trabajadores frente a las crisis económicas que amenazaban su integración socio ocupacional.

Su presencia histórica fue poco prominente, en gran medida por las orientaciones ideológicas de la dirigencia sindical, por la relación de los trabajadores con el peronismo, por la peculiaridad de que la Argentina no fue un país con significativos problemas de integración socio laboral hasta avanzados los años 80. Por otra parte, la sociedad local no se encontraba ajena a las grandes tendencias históricas internacionales donde la autogestión obrera como modalidad de estimular relaciones de producción de otras características a las del capitalismo tradicional no llegó a generalizarse.

Y en este sentido, las cooperativas de trabajo, aunque se establecen como formas de organización social y económica que sostienen ideales de solidaridad, igualdad, desalienación del trabajo, se reprodujeron en las economías regionales e internacionales básicamente como estrategias colectivas de supervivencia.

La clase trabajadora local no permaneció desligada tampoco de esta tendencia. En esta dirección, su incremento en forma paralela a los procesos de desindustrialización ocurridos a partir de los años 70 muestra esta condición. Por otra parte, el culto al individuo, a la autorregulación y al mercado que la orientación neoliberal dispuso con el advenimiento del gobierno menemista en los años 90, afectó los mecanismos protectores colectivos de los que había gozado la clase trabajadora especialmente desde los años 40, ligados éstos básicamente al pleno empleo y la inserción ocupacional de gran parte de la población en el segmento formal de la economía.

Las modalidades de adaptación a la crisis del empleo de la población activa durante los años 90, fueron en general de tipo individual, fuertemente desocializadoras, y descolectivizadoras. Y en esta orientación, las estrategias públicas para enfrentar los efectos perniciosos de este proceso, fueron mayormente proclives a la estimulación de respuestas personales y autónomas por sobre las de tipo colectivas (como fue la extensión de variados programas de microemprendimientos, el estímulo al autoempleo, desarrollo de cursos de capacitación de la oferta, ente otros). Cuando las estrategias programáticas buscaron recrear situaciones colectivas de trabajo – como las cooperativas de trabajo - se tendió a la creación de trabajo precario y vulnerable.

De esta forma, el proceso de individualización en el sentido negativo observado por Castel, fue ganando terreno en los años 90 a las protecciones y las identidades colectivas ligadas al trabajo. De este modo, el proceso de individualización en torno a la inserción socio laboral de importantes grupos de la población nacional, nos indica la pérdida de los marcos colectivos que conferían soportes relacionales a los individuos. Ello no constituyó un resquicio, por lo pronto para los sectores populares, para estimular una agencia que podía liberarlos del peso que contienen ciertas estructuras sociales modernas sobre las



experiencias vitales. Como observamos, las protecciones materiales, culturales, simbólicas, son imperiosamente colectivas para una importante porción de la clase trabajadora. Estas permiten trazar biografías con ciertas certezas, acotando los márgenes de incertidumbre con respecto a los riesgos sociales clásicos del presente y del futuro.

En este escenario surgieron las experiencias de autogestión laboral que analizamos. Se diferencian de los casos históricos antecedentes fundamentalmente en el contexto de su emergencia. Aquellas que nacieron a principios del siglo XX, lo hicieron para afrontar problemas laborales en un contexto de luchas obreras que buscaban mejorar la posición de la clase trabajadora en el modelo de acumulación capitalista, buscando establecer estructuras de protección colectiva. Desde mediados de los años 40, y hasta entrados los años 70, en términos generales, las oportunidades de empleo fueron significativas, y las protecciones sociales de las que gozaban los trabajadores – con disparidades regionales y geográficas – fueron amplias. Las luchas obreras habían conducido con el protagonismo de liderazgos políticos y de sus bases de sustentación, a consolidar estas protecciones. La dictadura militar de los años 70 asestó un duro golpe contra las organizaciones de los trabajadores, sus dirigentes y militantes, por la represión política, y por los efectos que las medidas económicas generaron en las condiciones del mercado de trabajo.

En el período siguiente, la clase trabajadora sufrió el efecto de un proceso contrario al de la ampliación de las protecciones colectivas, viéndose afectada negativamente su ciudadanía social. En este sentido, el proceso de descolectivización objetiva y política contuvo importantes efectos sobre sus modalidades de inserción ocupacional, y de su organización, especialmente a partir de los años 90. Esta clase se invistió de una mayor heterogeneidad fruto de la segmentación progresiva del mercado de trabajo, el incremento de relaciones precarias de trabajo y el desempleo.

En esta dirección, y como una metodología no generalizable de los sectores populares se desarrollaron experiencias colectivas de trabajo. Algunas de las veces estimuladas por el Estado, otras, por trabajadores y sus organizaciones de representación de intereses. El pasaje de la dependencia a la autogestión laboral en estos años contuvo para nosotros este elemento común que las reunió en un universo de sentido compartido: la de ser experiencias de recolectivización laboral. El proceso fue compulsivo, porque los trabajadores eligieron en un marco de fuertes condicionamientos sociales conformar asociaciones de trabajadores autoorganizados, para evitar ser empujados a la construcción de biografías profesionales autónomas, y a enfrentarse individualmente a los riesgos de la descolectivización. Este proceso contuvo sin lugar a dudas matices y diferencias entre los casos que presentamos.

Para los ex trabajadores ypefianos, el pasaje de una condición salarial a otra de interdependencia asociativa se revistió de sentimientos de impotencia y frustraciones.

Se fracturaron sus relaciones con la empresa petrolera tal como habían sido pactadas inicialmente, se precarizaron sus condiciones de trabajo, debieron enfrentar una situación de descalificación y estigmatización social, sufrieron un proceso de descolectivización en sus oficios, perdieron relaciones gremiales, y con otros colectivos de trabajo. Este último aspecto se revirtió sin embargo tímidamente en los últimos años.

Los trabajadores metalúrgicos que organizaron la cooperativa de trabajo contemporáneamente a la de los petroleros, atravesaron situaciones de conflicto abierto entre trabajo y capital, habiendo sido la solidaridad activa de su gremio aquello que los acompañó en su vida asociativa. Fue una experiencia atomizada, que contuvo relaciones colectivas, pero vivenciando un proceso de autoorganización de significativa fragilidad económica y organizativa.

Las empresas recuperadas recientes surgieron dentro del proceso de descolectivización, pero en un contexto distinto al de las anteriores en términos políticos, sociales y económicos. Este contexto aporta diferencias, por otra parte, con respecto a la añoranza de los trabajadores con relación a su condición salarial anterior, mucho más presente entre los trabajadores cooperativizados en los años 90 que entre los que lo hicieron luego. En las empresas recuperadas recientes no se estableció un discurso emancipatorio de clase (en términos generales), pero se acentuó el orgullo de los trabajadores por haber desplegado conflictos contra el capital, y haber podido reorganizar la gestión de sus empresas.

En estos casos, recurrieron a mecanismos confrontativos observados históricamente en la clase obrera como la ocupación de fábricas, los acampes en las puertas de los establecimientos. Pero el sentido y los resultados de la puesta en práctica de estas estrategias de lucha resulta significativamente diferente. Por un lado, porque del conflicto surgieron empresas autogestionadas por sus propios trabajadores. Y por el otro, porque este proceso se afianzó con el protagonismo de actores sociales antiguos y de nuevo tipo que se consolidaron para apoyar estas metodologías de protesta.

En esta dirección, observamos la relevancia que adquirieron algunos pocos actores gremiales con antecedentes en el apoyo de experiencias de autogestión, en la constitución de las organizaciones de representación de intereses que agruparon a estas empresas recuperadas, sumándose a éstos otros militantes sociales y políticos para darle organicidad al fenómeno.

Estas organizaciones resultaron centrales en transformar una problemática social en demanda pública, y en encausar los procesos de autogestión laboral de esta clase de colectivos de trabajo. Las mismas aportaron a la construcción de un sentido de pertenencia, de una identidad sostenida en la vitalización de relaciones sociales y de solidaridades distintas a las observadas por estos trabajadores anteriormente. Estas organizaciones

contuvieron en muchos casos el elemento gremial, al mismo tiempo que favorecieron las interrelaciones entre asociaciones laborales autogestionadas de distintos sectores de actividad, y sus trabajadores. Estos vínculos permitieron en este sentido, la construcción de pertenencias identitarias, la construcción de un “nosotros” que hubo de ser fundamental para desplegar las acciones colectivas.

Ahora bien, ¿cuál es el sentido y el alcance de esta construcción identitaria? Por una parte, podemos destacar, estos procesos de autogestión laboral reafirmaron la identidad de estos colectivos como clase trabajadora. En este aspecto, los conflictos atravesados y las acciones colectivas desplegadas, afianzaron y vitalizaron una pertenencia de clase social que había sido fuertemente vapuleada durante los años precedentes.

En el otro nivel de la identidad, que corresponde al ámbito de las solidaridades entretejidas con las organizaciones de las empresas recuperadas especialmente, podemos destacar que estas relaciones resultaron de una fragilidad mayor en comparación con otras construcciones identitarias en torno al trabajo, como la sindical. Estas relaciones han sido inclusive volátiles en variadas experiencias, una vez que las acciones colectivas dejaron espacio a los procesos de institucionalización de este proceso.

El tema de la identidad puede ser problematizado a partir de otro de los elementos distintivos de este proceso. La vinculación de los trabajadores con el mercado y con su historia dependiente anterior, muestra en este sentido atributos particulares: muchos continúan auto identificándose como trabajadores y obreros, pero son al mismo tiempo socios de una cooperativa, y llevan adelante empresas autogestionadas que buscan distinguirse de las cooperativas de trabajo tradicionales, en el sentido de no guiarse exclusivamente por la regulación de estas empresas sociales, sino de buscar por el contrario mecanismos de organización interna apropiados para cada colectivo. Y ello no genera pocas confusiones y tensiones con respecto a las identidades y relaciones intercolectivas, más aún, cuando las discusiones ideológicas no han resultado frecuentes con referencia a las modalidades de gestión organizativa, y con respecto al patrimonio. Entonces, los trabajadores se auto definen como obreros de clase, pero algunas veces también como patrones, empresarios, y como socios de una propiedad en común.

Estas distorsiones y tensiones se observan en forma pronunciada en algunas experiencias mas que en otras, y se acentúan en aquellas que no han problematizado estas cuestiones colectivamente, o en las que se han resentido los vínculos con el resto los trabajadores asalariados. El caso de FASINPAT resulta distintivo, porque la identidad de clase y la gremial impregnó continuamente a esta experiencia, no habiendo surgido hasta el momento esta clase de tensiones identificatorias. Del lado opuesto, los ex trabajadores ypefianos presentan un grado de confusión en este sentido bastante significativo, mientras que en el resto de las experiencias las tensiones se producen particularmente en aquellos

trabajadores que ocupan posiciones en los órganos de conducción asociativa.

En esta dirección, a lo largo de este escrito presentamos distintos niveles y alcances del proceso de recolectivización que le aporta características singulares a este fenómeno de autogestión laboral. Estos niveles aludieron a la posibilidad de reconstruir experiencias colectivas de trabajo; a la reconfiguración de situaciones y relaciones laborales que permitieran a estos trabajadores quedar ligados a una experiencia ocupacional que había vertebrado trayectorias laborales en empresas capitalistas formales; a la configuración de una nueva sociabilidad intergrupal y a la reproducción de una cultura de trabajo. Con respecto a la relación de los colectivos autogestionarios con las organizaciones de representación de intereses, apuntamos una serie de diferencias y gradaciones entre los distintos casos.

Los ex trabajadores ypefianos constituyeron la cooperativa de trabajo, y operaron durante casi toda la década anterior en condiciones de compulsiva autonomía y desintegración intra organizativa. Como apuntamos, el sindicato que los representaba adquirió una posición de fuerte desvinculación de los intereses de los trabajadores petroleros, no asistiendo a ninguno de estos emprendimientos. Por otra parte, no se generaron relaciones solidarias con otros emprendimientos productivos o trabajadores de otras organizaciones. En gran medida, las condiciones y el momento histórico de emergencia de esta clase de asociaciones de trabajadores aporta parte de las razones para que el proceso se condujera en esos términos. Fue el Estado el que contribuyó principalmente a la constitución de esta cooperativa, y no organizaciones de otro tipo.

La cooperativa de los trabajadores metalúrgicos que emprendieron la experiencia colectiva contemporáneamente a la de los ex trabajadores ypefianos, resultó ser un caso de atomización organizativa, que contó básicamente con la activa participación de la seccional UOM Quilmes en su proceso de constitución asociativa. Mientras las empresas recuperadas recientes, por el contrario, establecieron solidaridades múltiples, de tipo sectoriales, comunitarias y políticas, ilustrando estos casos un grado de recolectivización mayor en este sentido en comparación con los otros casos emergidos anteriormente.

Con referencia a las organizaciones de representación de intereses sectoriales que se conformaron en torno a este proceso, observamos que el vínculo de los trabajadores gráficos con el MNER fue de una autonomía mayor que en el resto de las experiencias estudiadas. Ello pudo haber obedecido a la combinación de una serie de factores: por una parte, el conflicto por retornar al proceso de trabajo para este agrupamiento fue de menor intensidad comparativa, habiéndose vinculado a la organización de empresas cuando estaban reiniciando el proceso productivo. De este modo, el conflicto fue asumido y vitalizado básicamente por la propia fuerza colectiva del grupo de trabajadores que permaneció en la empresa. Esto les confirió luego un sentimiento de mayor independencia

para afrontar las decisiones posteriores concernientes a la organización de la experiencia de trabajo, que se combinó con la actitud propia adoptada por el MNER. Organización que no ha privilegiado su injerencia en las opciones adoptadas por los colectivos de trabajo para darse una organización interna. La interdependencia en este sentido, se orientó a la necesidad de ser parte de un conjunto de experiencias colectivas comunes que favoreciera el acceso a beneficios legales y materiales

Los trabajadores metalúrgicos desarrollaron una relación intra colectiva con el MNFRT, que revistió una mayor influencia en las decisiones colectivas de parte del segundo sobre los primeros. Relación que de ningún modo nos indica cooptación del dirigente de la organización de fábricas con respecto a los trabajadores autogestionados. Este tipo de vínculo puede obedecer también a la combinación de un conjunto de factores que distinguen tanto a las características de acompañar estas experiencias por parte de aquel dirigente, como de condiciones internas del propio colectivo fabril. En este sentido, notamos que el conflicto por retornar a sus labores resultó de una importante intensidad para estos trabajadores, no solamente por su duración, sino por los apremios que tuvieron que atravesar en aquel tiempo (falta de alimentos, ingresos para sostener las necesidades básicas de sus familias, entre otros). El dirigente del MNFRT no solamente revistió una importancia particular por sus habilidades técnicas, sino también, en la contención y el acompañamiento activo que recibieron los trabajadores en aquellos meses, y luego, en la asistencia para con la puesta en funcionamiento y organización de las relaciones de trabajo. Para el colectivo, se reinstauró en una situación de gran incertidumbre y temor con respecto al futuro de sus trayectorias profesionales, una relación paternalista que les concedió confianza y expectativas positivas. Que rememora incluso, podemos hipotetizar, una relación que otrora habían sostenido con el viejo patrón en los años dorados de la empresa, y en un sentido más amplio, con el liderazgo peronista. En este contexto, se agregó adicionalmente, la inexistencia en esta fábrica de liderazgos consolidados entre los trabajadores que pudieran imprimir, por lo menos en un principio, alguna otra orientación al conflicto que le disputara la posición dirigenal reproducida por el líder del MNFRT. Por ello, podemos presumir, los trabajadores de este colectivo han sido más permeables a adoptar cierto dirigismo de Caro en cuestiones ligadas al reparto de los ingresos, y a concederle un espacio significativo en las instancias assemblearias y en las decisiones colectivas.

El caso de FASINPAT muestra una plena articulación entre sindicato ceramista y trabajadores autogestionados. La modalidad de organización que se fue consolidando en este colectivo, hereda incluso una trayectoria gremial y de relación con los trabajadores que encuentra antecedentes durante la gestión capitalista de la fábrica, como lo demuestra la posibilidad de democratizar las relaciones de trabajo a través de las frecuentes prácticas

asamblearias que se dinamizaron durante la recuperación y gestión obrera de la planta. Y en este sentido, la organización productiva de esta experiencia, el estímulo a la rotación en tareas políticas y productivas, la orientación del proceso hacia la consolidación de relaciones solidarias de clase, y el carácter emblemático que revistió la lucha llevada adelante por estos trabajadores, reconoce la presencia de un grupo de dirigentes con inscripciones de militancia política, sindical, y social, que han procurado llevar adelante una labor de concientización, de promoción de la participación, y de horizontalización de las relaciones de trabajo.

Otros niveles de la recolectivización los reflejamos con el análisis de los microprocesos que se fueron desplegando en estas empresas, apuntando sobre la importancia de entretejer nuevas relaciones de interdependencia que abrevan de la reactualización de anteriores condiciones de trabajo, y la creación de nuevas modalidades de interrelación mutua. Investir a la autoridad devenida colectiva de soberanía ha sido uno de los elementos centrales para condicionar la ocurrencia de conflictos intergrupales, organizar el proceso productivo, la redistribución de las ganancias, el ingreso de nuevos trabajadores.

Esta autoridad y regulación colectiva requirieron por otra parte para su sustentación de la reactualización de viejas rutinas de trabajo, y de condiciones disciplinarias. En este contexto, la difusión de las prácticas asamblearias ganaron un espacio de vitalidad prioritario para que las decisiones se tornaran conjuntas.

Reestablecer, reacomodar y recrear una cultura de trabajo en estos espacios de interdependencia asociativa adquirió inclusive una importancia central en estas experiencias, porque esta cultura aportó a la consolidación de la confianza colectiva, y en las propias trayectorias profesionales y vitales.

La recolectivización implica en este sentido apostar a la reconstrucción de protecciones colectivas perdidas y/ o fragilizadas en los últimos lustros. En esta dirección, otros trabajos de investigación nos muestran como en los procesos de vulneración social, se desarrollaron escenarios distintos al de las inserciones ocupacionales de la sociedad salarial, que buscaron revestirse de algunos aspectos ligados a las protecciones colectivas, o a la revitalización de experiencias colectivas de vida. El anclaje de lo colectivo no ha estado en esas situaciones ligado al ámbito del empleo de calidad, o al espacio de trabajo, sino al tejido comunitario y barrial. Organizaciones sociales y de desocupados buscaron de este modo reconstruir mínimamente un entramado de protecciones colectivas, mucho más frágiles que las vinculadas al empleo y sus organizaciones de representación, pero que pudieron restituir algunas condiciones de la sociabilidad, y de las solidaridades perdidas. El Estado por otra parte, en su orientación política neoliberal, fomentó redes colectivas para satisfacer necesidades básicas de la población con problemas de bienestar social,

con el fin de morigerar los efectos perversos de este modelo de acumulación sobre sus condiciones de vida.

El espacio comunitario y barrial resultó también un escenario de creación de nuevas identidades políticas, convirtiéndose en un ámbito de politización, como lo muestran las organizaciones de desocupados.

Nosotros privilegiamos en cambio reflejar la singularidad que adquirió la recolectivización en un espacio colectivo por definición: el de las empresas y fábricas transitadas por la clase trabajadora. Espacios que adquirieron con el fenómeno de la recuperación de empresas especialmente un nuevo sentido político, que no es el de la emancipación de la clase trabajadora del yugo del capital, pero tampoco resulta solamente el de las estrategias de supervivencia colectiva, ni el que se inspira para su creación y sustentación en los valores de solidaridad y cooperación destacados por el cooperativismo de trabajo.

Ahora bien, y en otra dirección, sostener que estos colectivos laborales apostaron a la recreación de esta clase de procesos de recolectivización del trabajo para intentar no quedar excluidos de colectivos protectores, no significa de todas formas que estos grupos hayan logrado finalmente reinstalar las protecciones de las cuales gozaron hasta que las condiciones de trabajo comenzaron a precarizarse en las empresas que integraban. Sin embargo, y con gradaciones muy distintas entre los casos, consiguieron instrumentar ciertas condiciones para afrontar aquellos riesgos que individualmente los hubiera colocado en una situación de fragilidad económica y social significativa, instalándose como sistemas de protección de otras características.

En este sentido, los trabajadores lograron sortear la ineluctable descolectivización plena de sus condiciones laborales, pero sus experiencias vitales continuaron afrontando los riesgos que concitó este proceso, en lo que refiere especialmente al acceso a recursos del bienestar social como salud, jubilación, ingresos estables en algunos casos. En efecto, las dos empresas asociativas surgidas a principios de los años 90 atravesaron una década con importantes problemas de sobrevivencia comercial, afectando sus ingresos y condiciones de bienestar personal y familiar.

Los trabajadores metalúrgicos de la empresa Adabor, tuvieron que generar estrategias de auto suspensión entre los asociados en algunos períodos económicamente desfavorables, no realizaron aportes jubilatorios, y contaron con algunos beneficios médicos que la seccional UOM Quilmes les sostuvo a través de la obra social. Los trabajadores de Taller Naval aportaron colectivamente a mutuales zonales, para procurar atender los problemas de salud de los trabajadores pero debieron interrumpir frecuentemente los aportes a la seguridad social. Estos instrumentaron de todos modos un sistema mediante el cual, cuando corresponde a un asociado retirarse de su vida activa, la cooperativa aporta

todo el dinero adeudado para que pueda tener acceso a su jubilación. Beneficios sociales que de ninguna manera se equiparan a los que percibían como trabajadores asalariados de la empresa petrolera.

Los trabajadores de las ER recientes, aunque atraviesan una situación de vulnerabilidad económica y comercial importante, lograron beneficiarse para poder sostenerse operativamente de la mejora en los indicadores del mercado interno local. Con referencia a los beneficios sociales, aportan a la seguridad social como monotributas<sup>222</sup>, al igual que en los otros dos casos, siendo ésta la figura fiscal que corresponde a la regulación de las cooperativas de trabajo. Esta situación previsional motivó una de las demandadas sostenidas por MNER dirigida a proponer al Ministerio de Trabajo, una forma legal para que los trabajadores de esta clase de empresas puedan aportar con una figura que les permita jubilarse con los montos que hubieran percibido de haberlo hecho como trabajadores asalariados dependientes de cada empresa, como apuntamos anteriormente.

En el caso de los trabajadores metalúrgicos de la fundición, contaban con la obra social y mutual del gremio, al igual que los trabajadores gráficos, quienes además accedían a un servicio de salud de un hospital privado. En el caso de los primeros, el vínculo con la obra social gremial era singular y no se encontraba reglamentado, porque la organización sindical no había habilitado estatutariamente la integración de trabajadores cooperativizados entre sus afiliados, resultando básicamente un vínculo asistencial por sobre uno devenido de la efectivización de un derecho. Los ceramistas crearon un sistema de seguro de salud colectivo, no aportaban a ninguna obra social o sistema de salud privado. Este agrupamiento instrumentó convenios desde la fábrica con hospitales públicos y profesionales de la medicina, y le abonaban los gastos de salud a los trabajadores y sus familias con parte de los ingresos de la producción que destinan para estos fines.

Para finalizar, ¿podemos predecir el futuro de las asociaciones laborales conformadas especialmente por el universo de las empresas recuperadas?. De ningún modo, pero podemos apuntar sobre algunos aspectos que el presente nos permite reflexionar. Por una parte, el proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores ha descendido considerablemente. En gran medida por la recuperación económica y los índices de empleo, por la presencia de una racionalidad empresaria poco proclive en este contexto de incremento de la rentabilidad de varios sectores de actividad a dejar caer y abandonar las unidades productivas. De otra parte, fueron mejorando las condiciones y oportunidades para establecer conflictos entre trabajo y capital que puedan encontrar una resolución favorable para los primeros. Ya fuera por el oportunismo de dirigentes gremiales, por la restitución y aparición de una dirigencia sindical más combativa, por la presencia de nuevas oportunidades políticas para que los trabajadores dinamicen

---

222. Sistema tributario dirigido a los trabajadores autónomos y sin relación de dependencia laboral.



demandas por mejoras salariales especialmente, el conflicto laboral ganó nuevamente espacios de visualización y efectivización.

En esta situación, las empresas autogestionadas, junto a sus organizaciones de representación, se han centrado en las demandas por la resolución legal definitiva de estas experiencias, y a sostener estos procesos en el mercado. Así como además, a buscarle alguna figura particular a los trabajadores de este universo para que no pierdan el estatuto de trabajadores que correspondía a su rama de actividad. De todas formas, el proceso de institucionalización del movimiento tuvo efectos sobre la potencialidad de lucha de estas organizaciones, encontrándose en una etapa de reacomodamientos internos, especialmente en el caso del MNER.

Aún así, a lo largo de este proceso, dirigentes y militantes pudieron consolidar un poco más su trayectoria en la estimulación de estos procesos de autogestión, y se fueron sumando otros en estos esfuerzos. Ello permite agregar un nuevo conjunto de prácticas, poco masivas pero significativas en términos políticos y de acción colectiva, en la historia de las luchas de la clase trabajadora nacional.



## **Bibliografía**

- Altimir, O. y Beccaria, L. (1999). El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina: Serie Reformas Económicas 28, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.
- Arvon, H. (1980). La autogestión: FCE, Buenos Aires.
- Autores sin precisar (1968). Participación de los trabajadores en la dirección de las empresas en Polonia: Boletín N° 5, Instituto Internacional de Estudios Laborales.
- Aspiazu, D. y Basualdo, E. (2002). El proceso de privatización en la Argentina. La renegociación con las empresas privatizadas: Pagina 12-Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- Balladares, C. (2005). Dilemas de la autogestión en una empresa recuperada de la Provincia de Buenos Aires. Ponencia presentada en el 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- Ballestey, A. I. (1994). Relevamiento de cooperativas de trabajo en la Capital Federal. En Cooperativas de trabajo: Algunos elementos para su análisis: Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos-Secretaría de Industria-Instituto Nacional de Acción Cooperativa, Buenos Aires.
- Beccaria, L. (2003). Las vicisitudes del mercado laboral argentino luego de las reformas: Boletín Informativo Techint 312, Mayo-Agosto, Buenos Aires.
- (2002). Empleo, remuneraciones y diferenciación social en el último cuarto del siglo XX. En Sociedad y sociabilidad en la Argentina de los 90, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Beccaria, L. , Esquivel, V., Mauricio, R. (2005). Empleo, salarios y equidad durante la recuperación reciente en la Argentina: *Revista Desarrollo Económico*, N° 178, Julio-Septiembre, Buenos Aires.

- Beck, U. (1997). La reinención de la política: Hacia una teoría de la modernización reflexiva. *Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno* (Pág. 13 a 73). Alianza Editorial, Madrid.
- Capón Filas, R. (2004). *Cooperativas de Trabajo: Librería Editora Platense, 2004*
- Castel, R. (2004). *La inseguridad social. ¿Que es estar protegido?: Manantial, Buenos Aires.*
- (2000). *¿Por qué la clase obrera perdió la partida?: Marx 2000. Las nuevas relaciones de clases. Congreso Marx Internacional II, Buenos Aires.*
- (1997). *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado: Paidós, Buenos Aires.*
- Cavarozzi, M. (1997). *Autoritarismo y democracia [1955-1996] : La transición del Estado al mercado en la Argentina: Ariel, Buenos Aires.*
- Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires (2001). *Vínculo asociativo e identidad en cooperativas de trabajo: Cuadernos de economía social, Edición especial, IAIES, Buenos Aires.*
- Central de los Trabajadores Argentinos, (2005). *Informe sobre conflictividad laboral: Observatorio del Derecho Social, Septiembre-Diciembre, Buenos Aires, mimeo.*
- Cohen, J. (1985). *Estrategia o identidad: paradigmas teóricos nuevos y movimientos sociales contemporáneos: Teoría de los movimientos sociales, FLACSO.*
- Cortes, R., y Marshall, A. (1993). *Política social y regulación de la fuerza de trabajo: Cuadernos Médicos Sociales N° 65-66, Septiembre-Diciembre, Centro de Estudios Sanitarios y Sociales, Rosario.*
- Cotarelo, M. C., y Fernández, F. (1994). *La toma de fábricas. Argentina, 1964: Documentos de trabajo 2, Programa de investigación sobre el movimiento de la sociedad argentina, (Pág.1-31), Buenos Aires.*

- Chumbita, H. (1984): Participación de los trabajadores en la gestión de las empresas públicas argentinas. Experiencias y demandas. El caso ENTEL: Fundación Friederich Elbert, Debate Sindical, Buenos Aires.
- Davolos, P. y Perelman, L. (2003). Empresas recuperadas y trayectoria sindical: La experiencia de la UOM Quilmes. En Fajn, G. (coord.) Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad (Pág.185 a 222). Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.
- Delich, F. (1982). Después del diluvio, la clase obrera. En Rouquié A. (comp.), Argentina, Hoy, Siglo veintiuno editores, 2ª edición, Buenos Aires.
- De Albuquerque, P. P. (s/f). Autogestión: mimeo.
- Del Río, J.(1962). Cooperativas de trabajo: Cuadernos de cultura cooperativa, INTERCOOP, Buenos Aires.
- Doyon, L. M. (1988). El crecimiento sindical bajo el peronismo. En Torre J.C. (comp.), La formación del sindicalismo peronista (Pág. 169 a 219). Editorial Lagasa S.A., Buenos Aires.
- (1988). La organización del movimiento sindical peronista. En Torre J.C. (comp.), La formación del sindicalismo peronista (Pág.223 a 263). Editorial Lagasa S.A., Buenos Aires.
- Esquerro,L; Galiani, S.; Sturzenegger, F.; Sturzenegger, G. (s-f). La privatización de YPF: Mitos y realidades, mimeo, Buenos Aires.
- Fajn, G. y autores varios (2003). Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad: Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires.
- Fairbairn, B. (2001). Los movimientos sociales y las cooperativas: implicancias para su historia y desarrollo: Revista de la cooperación internacional, Vol. 34, N° 1.
- Favaro, O. y Aiziczon, F. (2003). Al filo de la cornisa. La resistencia obrera en la fábrica Zanón, Neuquén: Realidad Económica 197, IADE, (Pág.40 – 58), Buenos Aires.

- Favier, E. (1976). Una fábrica de cigarrillos administrada por sus trabajadores: CEDEL, SUETRA, Buenos Aires.
- Fernández, A.M. (2006). Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas: Tinta Limón ediciones.
- Fernández Alvarez, M.I, (2003). Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/ recuperación de fábricas: Realidad Económica 197, IADE, (Pág. 24-39), Buenos Aires.
- Fernández Albouy, W, y Vicini, G. (2002). Disciplinamiento de la mano de obra y Estrategia obrera: La experiencia de los trabajadores ceramistas de la Fábrica Zanon y los trabajadores desocupados del M.T.D. Neuquen, 2000-2003, mimeo.
- Gamson, A., y Meyer, D.S. (1999). Marcos interpretativos y creación de marcos estratégicos. En McAdam, McCarthy, Zald (editores), Movimientos Sociales: Perspectivas comparadas. Estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales, (Pág. 389-412), Istmo, España.
- Gamson, A. (s/f). Constructing social protest. En Johnston, H. y Klandermans, B. (Edit.) Social Movements and Culture, (Pag.85-106), Social Movements 4, Protest and Contention.
- Gallart, María Antonia (1993): “La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación”. Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- García Allegrone, V., Partenio, P. y Fernández Alvarez, M. I. (2004). Los procesos de recuperación de fábricas. Una mirada retrospectiva. En Battistini, O. R. (comp), El trabajo frente al espejo (Pág. 329 a 345) . Prometeo libros, Buenos Aires.
- García Allegrone, V. (2003). Los procesos de ocupación y recuperación de fábricas y las formas de la acción: Un estudio de caso. Ponencia presentada en el 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- Gaudio, R. y Thompson, A. (1990). Sindicalismo peronista/ gobierno radical. Los años de Alfonsín: Fundación Friedrich Ebert, Folios Ediciones, Buenos Aires.

- Giddens, A. (1997). Vivir en una sociedad postradicional. Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno (Pág. 75 A 136). Alianza Universidad, Madrid.
- (1997). Modernidad e identidad del Yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea: Ediciones Península, Barcelona.
- (1996). Modernidad y autoidentidad. En Beriain, J. (comp.) Las consecuencias de la modernidad (Pág.33 a 71). Anthropos, España.
- Ghibaudi, J. (2004). Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil, mimeo, [www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf).
- Gobierno del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires (s/f). Hablo Perón en la ceremonia del congreso de cooperativas de trabajo, mimeo, Buenos Aires, (Pág.1-8)
- Godio, J.(1987). El Movimiento obrero argentino: 1870-1910; socialismo, anarquismo y sindicalismo: Legasa, Buenos Aires.
- (1987): El movimiento obrero argentino 1910-1930: socialismo, sindicalismo y comunismo: Legasa, Buenos Aires.
- (1988): El movimiento obrero argentino 1930-1943: socialismo, comunismo y nacionalismo obrero: Legasa, Buenos Aires.
- (1991): El movimiento obrero argentino [1955-1990]: venturas y desventuras de la columna vertebral desde la resistencia hasta el menemismo: Legasa, Buenos Aires.
- Gómez, M. (s/f). Conflictividad laboral y comportamiento sindical en los '90: de clase y cambios en las estrategias políticas y reivindicativas: mimeo.
- Guimaraeas, R. (1986). Cooperativismo y participación: nuevas consideraciones respecto de un viejo tema: Revista de la CEPAL N° 28, Santiago de Chile
- Gutiérrez, P. y Roggi, M. C. (S/f). Cooperativas de trabajo y redes sociales: Las estrategias de gestión solidaria: Cuadernos de Economía Social, III-5, IAIES, Buenos Aires.

- Guzmán, P. El poder popular. Tercera parte de la película La Batalla de Chile. La lucha de un pueblo sin armas.
- Héller, P. (2004). Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004: Ediciones Rumbos, Buenos Aires.
- Instituto Internacional de Estudios Laborales (1968). Participación de los trabajadores en la dirección de las empresas en Polonia, Boletín N° 5, OIT, Génova, (Pág.209-242).
- (1968). La participación de los trabajadores en la gestión empresarial en Yugoslavia, Boletín N° 5, OIT, Génova (Pág. 146-173)
- James, D. (1990). Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976: Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Kessler, G. (1997). Algunas implicancias de la experiencia de desocupación para el individuo y su familia. En Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina, UNICEF/ Losada, Buenos Aires.
- Lash, S. (1997). La reflexividad y sus dobles: Estructura, estética, comunidad. Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno (Pág. 137 a 208). Alianza Editorial, Madrid.
- Lattuada, M. y Renold, J.M. (2000). Reingeniería cooperativa. El debate institucional sobre el cooperativismo agropecuario del siglo XXI: Realidad Económica, N° 172, Buenos Aires.
- Lavaca (2004). Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía: Buenos Aires.
- Levín, A. y Verbeke, G.(1997). El cooperativismo argentino en cifras: tendencias en su evolución: 1927-1997: Realidad Económica, N° 152, Buenos Aires, (Pág. 18-33)
- Lofland, Jhon, y Lofland, Lyn H. (1995). Analyzing social settings. A guide to qualitative observation and analysis: University of California, Wadsworth Publish Company- An International Thompson Publishing Company, USA.



- Marx, C. (1971). *La guerra civil en Francia*: Ricardo Aguilera Editor, Madrid
- Martota, S. (1960). *El movimiento sindical argentino. Su génesis y desarrollo. Tomo I, Periodo 1857-1907*: Ediciones "Lacio", Buenos Aires.
- Mandel, E. (1977). *Control obrero, consejos obreros, autogestión*: Ediciones ERA, México.
- Magnani, E. (2003). *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*: Prometeo libros, Buenos Aires.
- Martuccelli, D. y Svampa, M. (1997). *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*: Losada, Buenos Aires.
- McAdam, D, McCarthy, J.D., y Zald, M.N. (1999). Oportunidades, estructuras de movilización y procesos enmarcadores: hacia una perspectiva sintética y comparada de los movimientos sociales. En McAdam, McCarthy, Zald (editores), *Ob., Cit, (Pág. 19-46)*.
- Melucci, A. (1982). *L'invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni individuali*: Universale Paperbacks il Mulino, Bologna.
- (1994). *Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales*: Zona Abierta 69, (Pág. 153-213), Madrid.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (s-f). *Sistema de capitalización del seguro de desempleo. Modalidad Pago Unico*. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Moirano, A. A. (2000). *La cooperativa de trabajo: Cuadernos de economía social, Año VI, N° 10, IAIES, (Pág. 53-65)*, Buenos Aires.
- Monza, A. (1993). *La situación ocupacional Argentina. Diagnostico y perspectivas: Desigualdad y exclusión. Desafíos para la política social en la Argentina de fin de siglo, (Pág. 65 a 113)*, UNICEF-Losada, Buenos Aires.
- Murmis, M. y Portantiero, J. C. (1987). *Estudios sobre los orígenes del peronismo: Siglo Veintiuno Editores, Argentina*.

- Murillo, M. V. (1997). La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado de la primera presidencia de Menem: Revista Desarrollo Económico, N° 147, Vol. 37, Octubre-Diciembre, Buenos Aires, Pág. 419 a 446.
- Neffa, J. (1986). La participación de los trabajadores en la gestión empresarial en la República del Perú (1968-1980): Serie de Investigaciones, N° 84, Instituto Internacional de Estudios Laborales, OIT.
- Neuman, M. (2001). Proyecto de capacitación y consultoría de la Universidad Nacional de General Sarmiento a PyMES proveedoras de Repsol-YPF: Boletín Informativo Techint 305, Enero-Marzo 2001.
- Nochteff, H. (1998). Neoconservadorismo y subdesarrollo. Una mirada de la economía Argentina. En Nochteff, H (comp.) La economía Argentina a fin de siglo: fragmentación presente y desarrollo ausente (Pag 18 a 42). FLACSO-Eudeba, Buenos Aires.
- Nun, J.(1973). Control obrero y organización: Pasado y presente, Número 2/3 (nueva serie), año IV, Julio/ Diciembre, (Pág. 205-247)
- OIT, (1981). Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa: OIT, Ginebra.
- Olivera, J. (1977). Economía clásica actual: Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Organización del Pueblo Argentino (s/f). Algunas consideraciones sobre la sociedad postindustrial, mimeo, Buenos Aires, (Pág. 1-6)
- (s/f). Resumen de reflexiones sobre economía autogestionaria, mimeo, Buenos Aires. (Pág. 1-28)
- Palomino, H. (2003): EL movimiento de trabajadores de empresas recuperadas: Revista Sociedad 20/21, Manantial, FCS, Buenos Aires, (Pág.13 – 30)-
- (1994). Las cooperativas en la industria y en el agro. Un análisis a través de los censos de las actividades económicas en Argentina: Cooperativas de trabajo: Algunos elementos para su análisis, Ministerio de Economía y Obras y Servicios

Públicos-Secretaría de Industria-Instituto Nacional de Acción Cooperativa,  
Buenos Aires.

Passadore, R. y Temis, D. E. (2001). Las cooperativas de trabajo y el fraude laboral. Legitimidad de su existencia: Doctrina Laboral, ERREPAR, Boletín XV, Buenos Aires.

Petras, J. y Veltmeyer, H. (2002). Auto-gestión de trabajadores en una perspectiva histórica. En Carpinteiro, E. y Hernández, M. (comps.) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias, (Pág. 53-62). Editorial Topia, Buenos Aires.

Picchetti, V. (2002). Fábricas tomadas, fábricas de esperanzas. Las experiencias de Zanón y Brukman. En Carpinteiro, E. y Hernández, M. (comps.) Produciendo realidad. Las empresas comunitarias (Pag. 11 a 24). Editorial Topia, Buenos Aires.

Pozzi, P. (1988). Oposición obrera a la dictadura: Editorial Contrapunto, Buenos Aires.

Programa Facultad Abierta (2005). Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del segundo relevamiento: Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires.

Programa Trabajo Autogestionado (2004). Informe de avance, Abril-Noviembre, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.

Proietti-Bocco, a. (s-f). Lozadur: Un caso exitoso de autogestión “a la Argentina”: Fundación Friedrich Ebert, Debate Sindical (Pág.7-18), Buenos Aires.

Ranis, P. (1997). Clases, democracia y trabajo en la Argentina contemporánea: Ediciones Corregidor, Buenos Aires.

Rivas, A. (1998). EL análisis de los marcos: una metodología para el estudio de los movimientos sociales. En Ibarra, P. y Tejerían, B. (Comps.) Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural (181 - 215). Editorial Trotta, España.

Rebón, J. (2004). Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas: Ediciones Picaso/ La Rosa Blindada, Buenos Aires.

- (2006). Trabajadores: estrategias laborales y personificaciones sociales. El proceso de recuperación de empresas, Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Rofman, A. (1999). Las economías regionales a fines del siglo XX. Los circuitos del petróleo, el carbón y el azúcar: Editorial Planeta, Buenos Aires.
- Roggi, M.C. (2001). Desarrollo cooperativo y entorno institucional. El caso del cooperativismo de trabajo en la Provincia de Buenos Aires: Documentos, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, N° 31, Marzo-Abril, Buenos Aires.
- Rotondaro, R. (1971). Realidad y cambio en el sindicalismo: Editorial PLEAMAR, Buenos Aires
- Salvia, A., Fraguglia, L, Metlika, U. (2006). ¿Disipación del desempleo o espejismos de la Argentina postdevaluacion?: Laboratorio/n line, año VII, numero 19, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Salvia, A. (s/f) Mercados segmentados en la Argentina: Fragmentación y precarización. Estructura social del trabajo (1991-2002): Laboratorio/n line, numero 11-12, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Sancha, F. (2001). Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores: Realidad Económica N° 183, IADE, Buenos Aires, (Pag. 62 – 75)
- Scurrah, M. y Podestá, B. (1986). Experiencias autogestionarias en América Latina: Gredes, Lima.
- (1983): Experiencias autogestionarias urbanas en Perú y Chile: problemas y lecciones: Textos de Contrapunto, Lima.
- Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2003). Empresas recuperadas Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires
- Sennett, R. (2000). La corrosión del carácter: Editorial Anagrama, Barcelona.
- Sequero, L., Galiani, S., Sturzenegger F., Sturzenegger, G (s/f): La privatización de YPF: Mitos y Realidades, Buenos Aires, mimeo.

- Schorr, M. (2004). *Industria y nación: Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*: Edharsa, Buenos Aires, 2004.
- Simmel, J. (1986). *La lucha*. Vol.IV, *Sociología: Revista de Occidente*, Madrid.
- Slutzky, D., Di Loreto M., Rofman, A. (2003). *Experiencias autogestivas en un marco de crisis económico-social inédita: Las empresas recuperadas*, ponencia presentada en el 6° Congreso de ASET, Buenos Aires.
- Soverna, S. (1994). *Las cooperativas de trabajo y la capacitación: Cooperativas de trabajo: Algunos elementos para su análisis*, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos-Secretaría de Industria-Instituto Nacional de Acción Cooperativa, Buenos Aires, (Pág. 33 – 92).
- Solomonoff, J. N. (1988). *Ideología del movimiento obrero y conflicto social. De la organización nacional hasta la Primer Guerra Mundial*: Tupac Ediciones, Buenos Aires, 1988.
- Spaltenberg, R. (2000). *Cambio y continuidad en el conflicto laboral. Un análisis sectorial: Trabajo presentado en el seminario organizado por el PSEI-IDES*, Buenos Aires.
- Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*: Taurus, Buenos Aires.
- (2000). *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*: Editorial Biblos-Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.
- Svampa, M. y Pereira, S. (2003). *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*: Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Tarrow, S. (1999), *Estado y oportunidades: La estructuración política de los movimientos sociales*. En McAdam, McCarthy, Zald (editores), *Ob., Cit.*, (Pág. 71-99).
- (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*: Alianza Universidad, Madrid.

- Taccone, J.C. (s/f). 900 días de autogestión en SEGBA: Fundación 2001, Buenos Aires.
- Tomasetta, L. (1971). Participación y autogestión: Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Torre, J. C. (2004): EL gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno, Argentina 1973-1976: Siglo XXI de Argentina Editores, Buenos Aires.
- (1998). El proceso político de las reformas económicas en América Latina: Paidós, Buenos Aires
- (1990). La vieja guardia sindical y Perón. Sobre los orígenes del peronismo: Editorial Sudamericana-Instituto Torcuato Di Tella, Buenos Aires.
- Von Storch, M.V. (2002). El impacto de la privatización de YPF en Comodoro Rivadavia: Revista Estudios del Trabajo, N° 24-Segundo semestre, Buenos Aires.
- Vuotto, M. (s/f). Acerca de las restricciones formales en las organizaciones cooperativas: La fiscalización pública: Cuadernos de Economía Social, III-5, IAIES, (Pág. 35.83), Buenos Aires.
- (2000). El desempeño organizacional del cooperativismo de trabajo: Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina. CEDES-The Johns Hopkins University, Buenos Aires.
- Wyczykier, G. (2005). Privatización y autogestión en la Argentina: Un estudio de caso sobre los emprendimientos productivos surgidos con el proceso de desestatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales. Ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Antropología-Rosario.
- (2005). La autogestión laboral en la Argentina en los albores de los años 90: Un estudio de casos. Ponencia presentada en el 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- (2005) De la dependencia a la autogestión laboral en la Argentina: Un estudio sobre experiencias de cooperativización en el mundo del trabajo en los años 90, y los albores del nuevo siglo. Publicación electrónica en [www.oit.org.ar/documentos](http://www.oit.org.ar/documentos).

Zaida Lobato, M. (2001). La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904-1970): Prometeo libros, Buenos Aires.

Zald, M. N. (1999). Cultura, ideología y creación de marcos estratégicos. En McAdam, McCarthy, Zald (editores), Ob., Cit. (Pág.369-388).