

## IV JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Departamento de Sociología.

Mesa 8: **Lucha de calles, lucha de clases**

Título: **"Las modalidades de la acción colectiva en los procesos de recuperación de fábricas: reconstruyendo las experiencias en el sector metalúrgico y alimenticio"**

Autoras: Verónica García Allegrone<sup>1</sup> y Florencia Partenio<sup>2</sup>

### **Introducción:**

El presente trabajo se inscribe en el proyecto de investigación en curso sobre los procesos de ocupación y recuperación de fábricas del Gran Buenos Aires, que se desarrolla en el CEIL-PIETTE (CONICET). En este trabajo nos proponemos abordar en términos comparativos, las formas que asume la acción colectiva en el proceso de recuperación de una fábrica del sector metalúrgico y otra del sector alimenticio. A partir de la reconstrucción de ambos procesos de recuperación, observamos que la acción colectiva asume tres formas distintas a lo largo de dicho proceso: en un primer momento adquiere una forma desafiante -en términos de Tarrow (1994)-; en un segundo momento, el aspecto organizativo de la misma se torna protagónico; finalmente en una tercera instancia, observamos que la acción colectiva asume una modalidad rutinizada. Nuestra intención es entonces, indagar en los sentidos atribuidos a la recuperación del trabajo en las dos experiencias (sector metalúrgico y alimenticio) a fin de comparar dichos procesos de recuperación, centrándonos temporalmente en los dos primeros momentos de la acción colectiva. En particular, nuestro objetivo será rastrear los elementos que estructuran la acción colectiva y que -a su vez- le imprimen determinada forma.

---

<sup>1</sup> Lic. en Ciencia Política. Becaria Doctoral Interna del CONICET. E-mail [vgarciaallegrone@yahoo.com.ar](mailto:vgarciaallegrone@yahoo.com.ar). Integrante del área de investigación: "Representación e Identidad" del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-PIETTE) del CONICET.

<sup>2</sup> Lic. en Sociología, UBA. Becaria Doctoral Interna del CONICET. E-mail: [fpartenio@hotmail.com](mailto:fpartenio@hotmail.com) Integrante del área de investigación: "Representación e Identidad" del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-PIETTE) del CONICET.

Para este trabajo se utilizó una estrategia metodológica predominantemente cualitativa, basada en la realización de entrevistas en profundidad a trabajadores/as de las fábricas elegidas. También se realizaron observaciones de las asambleas, reuniones, encuentros de fábricas recuperadas y movilizaciones desarrolladas por cada una de estas fábricas. El análisis de los datos ha sido realizado de acuerdo al método de comparación constante y generación de teoría basada en los datos (Glasser y Strauss, 1967).

Abordar la ocupación y recuperación de fábricas y empresas en tanto “procesos” implica considerar que las acciones, prácticas, demandas, interacciones y relaciones que establecen estos trabajadores con otros agentes externos al ámbito en particular de la fábrica, y al mismo tiempo, hacia el interior de la misma (intra-grupo), asumen un carácter plenamente dinámico y sujeto a transformaciones. En este sentido, es que visualizamos este proceso, como una construcción que se actualiza cotidianamente, tanto en el espacio productivo como fuera de él. Por otra parte, no consideramos que la “ocupación” de la unidad productiva y la apropiación de las maquinarias sea un proceso acabado sino que muy por el contrario, observamos que las formas de resistencia de estos trabajadores ha puesto a la vista -a través de sus reclamos por la ley de expropiación- que la “lucha” por el espacio y los medios de producción no se encuentra concluida.

### **1-Historias fabriles: una descripción de los casos seleccionados**

En esta primera parte realizaremos una breve descripción de las dos fábricas seleccionadas para la comparación. En este punto, nos interesa destacar algunas características que forjaron la historia de cada fábrica e introducir rasgos que nos permitan reconstruir –en el apartado siguiente- los elementos que estructuraron el momento de la acción colectiva desafiante en cada experiencia.

Tomando en cuenta las cronologías de los procesos de ocupación/recuperación, comenzaremos por introducir algunas características de la fábrica alimenticia -que en adelante llamaremos FA-, y que al igual que la metalúrgica seleccionada, se encuentran ubicadas en la zona norte del Gran Buenos Aires.

FA inicia su actividad a principios de la década del ochenta, produciendo –de manera exclusiva– una línea completa de productos panificados, para una gran cadena de supermercados<sup>3</sup>. A mediados de la década del noventa la fábrica alcanza su punto máximo de crecimiento, funcionando las 24hs., con una plantilla que llega a doscientos trabajadores/as empleados en horarios rotativos. En el año 2000, la empresa entra en convocatoria de acreedores. A principios del 2001, los problemas generados por el incumplimiento en los pagos de sueldos y aguinaldos, e interrupción del pago de obligaciones patronales, generó una serie de conflictos; esto reclamos salariales no fueron acompañados por el sindicato. A mediados de ese año, se despiden en tandas a los/as 80 trabajadores/as (14 eran mujeres), que componían el plantel, sin abonar las indemnizaciones; finalmente en octubre de 2001 se cierra la fábrica, despidiendo a los últimos que quedaban. Durante los siete meses que la fábrica permanece cerrada, tres trabajadores continúan produciendo y la patronal comienza un proceso de vaciamiento de maquinarias y transportes. En abril de 2002 es ocupada por los/as trabajadores/as, junto con las asambleas barriales de zona norte y partidos de izquierda.

Esta fábrica está compuesta actualmente por 16 trabajadores/as, en su mayoría mujeres. Tomando en cuenta las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as, observamos que en el momento del cierre de la fábrica, tenían una antigüedad de más de diez años. La composición del colectivo de trabajo es bastante heterogénea, algunos/as destacan su trayectoria laboral en el tránsito por distintas fábricas en las cuales trabajaron, pero muy pocos en el sector alimenticio. En el caso de las mujeres, algunas tienen una trayectoria laboral que incluye empleos en fábricas textiles y en el servicio doméstico. El promedio de edad del colectivo de trabajo es de 40 años.

En referencia a la fábrica metalúrgica seleccionada -que en adelante llamaremos IM- rastreamos sus inicios a mediados de la década del 70', alcanzando su punto máximo de desarrollo productivo a comienzos de la década del 90', cuando llega a contener una plantilla de más de trescientos

---

<sup>3</sup>A principios del 2000, las relaciones con la cadena de supermercados se modifican, y esta cadena es comprada por un grupo empresario.

trabajadores, de los cuales una minoría eran mujeres. La actividad productiva de la fábrica se orientaba a proveer piezas de autopartes -dentro de la producción actual, estos productos se constituyen en los más importantes- y partes de motores, a importantes terminales automotrices del país. Cabe destacar que esta fábrica formaba parte de un tejido industrial que nació en aquella década como respuesta al incremento de la demanda en el mercado automotriz.

A mediados de la década del 90' la patronal emprende un proceso de racionalización del personal, con los consecuentes despidos, suspensiones, recortes de horas extras y retrasos salariales. Este proceso se agudiza hacia finales de la década, enmarcado en la recesión económica y la cristalización del proceso de desindustrialización de la economía productiva argentina. A lo largo de esta década se producen importantes modificaciones en los marcos regulatorios de las relaciones laborales, aumentando los procesos de precarización del trabajo (Salvia, 2000). Estos nuevos marcos regulatorios son aplicados al personal de IM con el argumento de que *“había que abaratar costos laborales”*. Tal es así que hacia fines del año 2000 la patronal, decide despedir sin causa a ocho de los treinta y dos trabajadores que quedaron formando parte de la plantilla para ese año. En respuesta a estos despidos los trabajadores ocupan la fábrica, pero los resultados de la medida de fuerza resultan infructuosos, en tanto que es despedida la totalidad de los trabajadores, y la fábrica permanece funcionando con solo tres operarios contratados hasta fines del año 2002. Para esta fecha, los ex trabajadores de la fábrica, comienzan a organizarse en asambleas y reuniones en los alrededores de la empresa, planificando la “ocupación” y “recuperación” de la misma. A partir del asesoramiento y apoyo recibido por parte de las organizaciones de empresas recuperadas, organizaciones de trabajadores desocupados y asambleas barriales de la zona, y recuperando las redes de contactos entre los mismos trabajadores, articulan una estrategia de acción. Con todos estos apoyos, finalmente ocupan la planta en diciembre de 2002<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> El proceso de recuperación llevó a un reagrupamiento de los miembros del anterior colectivo de trabajo, sin embargo, muchos de estos trabajadores no se involucraron en la experiencia, en tanto que se encontraban empleados en otras unidades productivas, y por diversos motivos no se sumaron al proceso recuperación de IM (García Allegrone, 2003)

Actualmente, este colectivo de trabajo se encuentra compuesto por trabajadores que en su gran mayoría provienen de trabajos anteriores en la rama metalúrgica, resultando significativa la cantidad que específicamente ha tenido experiencias de trabajo en fábricas de autopartes. Esta particularidad configura un colectivo de trabajo donde la pertenencia a la actividad metalúrgica deviene un rasgo característico, que permite al colectivo compartir ciertos códigos y saberes propios de la actividad. Los límites del colectivo de trabajo resultan difíciles de definir, en tanto que formalmente en la cooperativa de trabajo<sup>5</sup> se encuentran integrados veintiséis trabajadores. Sin embargo, la misma cooperativa subcontrata personal que desarrolla sus actividades en el mismo espacio productivo que los miembros formalmente incluidos<sup>6</sup>. En cuanto a la composición etaria del colectivo, el promedio de edades supera los cincuenta años, entre los cuales aproximadamente tres trabajadores actualmente se encuentran “jubilados”, es decir, que perciben un ingreso mínimo mensual. Esta característica se torna relevante para comprender el proceso de recuperación, en tanto que muchos trabajadores se incorporaron a la experiencia a partir de las dificultades que encontraron para obtener un empleo a causa de sus avanzadas edades.

## **2- Desafiando los límites de lo posible: la ocupación de fábricas**

A partir de esta breve presentación de la historia de cada experiencia en particular, nos proponemos indagar en las formas que asume la acción colectiva. Veamos entonces los elementos salientes que estructuran la modalidad “desafiante”.

En los dos casos, observamos que el origen de dicha modalidad puede ser reconstruida a través de las primeras asambleas y reuniones que emprenden los/as trabajadores/as fuera de la unidad productiva, posibilitando la generación de recursos para emprender la acción de "ocupar" la fábrica con el objetivo de "recuperarla". La forma de la acción se constituye predominantemente -desde la

---

<sup>5</sup> Forma jurídica bajo la cual funciona la unidad productiva en la actualidad, al igual que FA.

<sup>6</sup> Cabe aclarar que estos trabajadores desarrollan tareas diferenciadas a las que efectúan los miembros de la cooperativa. Entre estos siete trabajadores encontramos tres matriceros, un contador, una persona que se ocupa del mantenimiento de las máquinas, dos personas que colaboran con el control de calidad de las piezas producidas y un “proyectista”, quien se ocupa del diseño de las matrices.

perspectiva de los trabajadores-, en desafiante frente a la patronal y frente a las instituciones públicas en general. En este sentido, para Tarrow (1994), el desafío colectivo implica que los agentes plantean sus desafíos a través de una acción directa disruptiva contra las elites, las autoridades, u otros grupos o códigos culturales.

Para el caso FA, la ocupación de la fábrica estuvo revestida de un carácter desafiante tanto para la patronal como para las autoridades policiales que, debido al acampe<sup>7</sup> instalado en la puerta, no pudieron desalojar a los/as trabajadores/as. El contexto en el cual se provoca la toma, favorece la generación de solidaridades entre las distintas organizaciones que apoyan las ocupaciones. Por esa poca (abril de 2002) se suceden una serie de ocupaciones en distintas fábricas del conurbano bonaerense y en la Ciudad de Buenos Aires.

En el caso de IM, la "ocupación" del espacio productivo por parte de los trabajadores, se constituyó sin duda en una acción que provocó cierto grado de incertidumbre y desafío hacia la patronal, y en menor grado hacia las autoridades públicas, en tanto que los procesos de recuperación ya se encontraban instalados en la escena pública, básicamente a partir de los sucesos de diciembre de 2001. A pesar de que la acción tuvo lugar diciembre del año 2002, no perdió su carácter desafiante, en tanto que la patronal, todavía seguía haciendo uso de las instalaciones fabriles (a pesar de encontrarse una situación de quiebra legal) y por lo tanto empleaba a tres operarios -quienes no estaban registrados-. Es decir, el momento de "ocupar" o "tomar" la fábrica fue vivido por los trabajadores de IM como traumático y riesgoso, en tanto que tuvieron que enfrentarse con personal asignado por el juzgado de la quiebra, quien custodiaba la planta.

En los dos casos, la mayoría de los relatos hace referencia a la incertidumbre y el miedo que sintieron estos/as trabajadores/as en el momento de ocupar la fábrica:

*"Yo nunca esperé tomar la fábrica, porque si te pones a pensar... nunca lo vas a hacer. Pienso que uno está tan desesperado, que hace cualquier cosa también. Pero uno está acá... tenías miedo porque no sabías lo que podía pasar, y es bravo el asunto, si"* (Lorena, 34 años, trabajadora FA)

---

<sup>7</sup> Durante 45 días resistieron los intentos de desalojo gracias a la solidaridad recibida por vecinos, asambleas y piqueteros que acamparon en la puerta, y les alcanzaban alimentos a los/as trabajadores/as que habían tomado la fábrica; algunos de ellos salían a visitar a su familia una vez a la semana.

En cuanto a la significación pública de la ocupación, como fue dicho, ésta se inscribe en un contexto que era vivido por la población como “caótico y crítico”. En este sentido, la lucha de los/as trabajadores/as logra instalar esta “*necesidad*” de recuperar las fuentes de trabajo a partir de los procesos de ocupación y recuperación de las unidades productivas.

## **2.1. Recursos para la acción: de la fábrica al barrio...**

Si bien, ambas fábricas se encuentran ubicadas en zonas fabriles del conurbano, y en ambas geografías el paisaje se puede describir a través de la imagen plasmada –según describía una de las trabajadoras- en un “*cementerio de fábricas*”, hay una diferencia que atraviesa a los casos, vinculada con las relaciones entabladas con el espacio local.

En tanto que el municipio de San Martín donde se ubica la fábrica IM no es de tipo “dormitorio”, los/as trabajadores/as desarrollan sus actividades laborales, recreativas y sociales en el mismo espacio territorial donde trabajan. Esto se constituirá en un elemento fundamental para comprender cómo la vida social del barrio donde está ubicada la fábrica y donde viven los/as trabajadores/as, adquiere un valor significativo en la experiencia de la recuperación. En este sentido, consideramos que las relaciones establecidas entre ellos/as, adquieren una doble dimensión, ya que por un lado, se vincularon en tanto compañeros/as de trabajo, lo que posibilitó generar experiencias compartidas dentro del espacio laboral, y por otro lado, se relacionaron como “vecinos/as” del mismo barrio, es decir que compartieron una vida social territorial en común. Este espacio territorial, dio lugar a la continuidad de la relación entre ellos luego de los despidos masivos del año 2000, que se alimentaba con los reiterados encuentros, generando instancias en las que se compartía la problemática social/individual de cada uno/a como desocupado/a. Por otro lado, el vínculo que los/as unía era en relación a la fábrica, en tanto que durante el período en que la fábrica estuvo

semi-cerrada estos/as trabajadores/as continuaron intercambiando información relativa a lo que iba sucediendo en la planta<sup>8</sup>:

*“Estábamos al tanto de todo, y cuando nos enteramos de que estaban vaciando la empresa, dijimos, vamos a parar esto porque el día que decidamos entrar no vamos a encontrar nada. Así que era ahí, en ese momento, o si no, nunca. Entonces decidimos entrar”* (Mirta, 55 años, trabajadora IM).

Esta última característica también se encuentra presente en el proceso de FA, salvo por una diferencia. En este caso, la mayoría de los/as trabajadores/as vivían alejados/as de la fábrica y sólo se cruzaban algunos cuando se acercaban a cobrar la deuda que mantenía el patrón con ellos/as<sup>9</sup> durante los meses que la fábrica permaneció cerrada. El vaciamiento fue denunciado por una de las trabajadoras que encabezó el proceso -que a su vez era vecina de la fábrica- y fue a través de ella que las asambleas barriales de zona norte se contactaron para realizar una primera reunión, cuyo objetivo era plantear la recuperación de la fábrica. Una de las trabajadoras recuerda el apoyo recibido en esa primera reunión donde finalmente se decide ocupar la fábrica: *“la gente de las asambleas nos dijo que en las decisiones que tomáramos, nos iban a apoyar”* En este caso, y teniendo en cuenta el contexto posterior a diciembre de 2001, las relaciones con el espacio local comenzaron a tejerse a partir de la ocupación y del acampe.

A diferencia de FA, la ocupación<sup>10</sup> de la planta de IM en el 2000 marca un antecedente entre las relaciones entabladas por el colectivo de trabajo y el barrio. En este sentido, la participación de organizaciones sociales barriales y de vecinos en las medidas de fuerzas (cortes de calles y ocupación) también pone en evidencia el involucramiento de la comunidad local en el reclamo laboral que encabezaban los/as trabajadores/as.

---

<sup>8</sup> Como la situación legal del concurso preventivo, vaciamiento de la fábrica y maniobras que iban efectuando los patrones, que también habitan en la zona.

<sup>9</sup> Es importante aclarar que esta deuda era pagada en mínimas porciones (entre 10 y 30 pesos por semana)

<sup>10</sup> Esta primera ocupación no tiene como finalidad la gestión de la producción por parte de los/as trabajadores/as.



## 2.2. Representaciones en torno a la experiencia de ocupación y recuperación de la fábrica

En este primer momento la acción colectiva asume un carácter desafiante para los mismos agentes sociales que participan, obligándolos a plantearse cuestiones casi existenciales, personales, que movilizan aspectos íntimos de los sujetos. En los fragmentos siguientes, las trabajadoras ponen de manifiesto el impulso que recibe de parte de sus compañeros de trabajo para sumarse e involucrarse en la acción. Ya no es su necesidad de trabajar individual, sino el proyecto colectivo del que se siente parte:

*“En lo personal conmigo, hubo un antes y un después, porque estuve en mi casa deprimida, no salía, no hacía nada y ahora me tenés acá todo el día, me cambió la vida. Y después hay otros compañeros también, o sea en la parte anímica, nos cambió mucho, a muchos. Y para mí es positivo eso porque, yo sigo mirando para adelante, pienso que bueno, hoy tenemos un poco de trabajo esta semana, la semana que viene tendremos un poco más, está formada la cooperativa, presentada, pienso que cada paso que vamos dando, es para mejor”.* (Mirta, 55 años, IM)

*“Y cuando me echaron estuve siete meses sin trabajar, deprimida, tirada por el piso... horrible. (...) Y una cosa es dejar de fabricar estando acá, y otra es volver después de 7 meses que estuvo cerrada... que se yo... se siente alegría... es como que vuelves a vivir y sentir como que esto es tuyo... luchaste tanto. Es como tener un hijo, criarlo, mantenerlo. Porque creo que todos los que estamos acá, no es sólo por necesidad de trabajo, sino que amamos la fábrica, amamos este lugar de trabajo.* (Lorena, 34 años, trabajadora FA)

A diferencia de FA, en la composición de IM resaltan algunos rasgos que marcarán al colectivo de trabajo, vinculados con una larga trayectoria biográfica/laboral de cada uno/a que los/as empuja a sumarse, en tanto que su saber-hacer, y su experiencia política previa se tornan decisivas para la implicancia en la acción colectiva:

*“Esta es una empresa recuperada que está luchando, es una empresa recuperada para los que vienen atrás, porque todas las empresas estas toman gente grande, acá somos todos grandes que ya estamos para jubilarnos, inclusive hay jubilados, son gente que ya tiene hecho el camino. Esto queda para el futuro de otros, de otra generación que venga (...) Acá somos todos veteranos metalúrgicos, es una lucha para los que vienen atrás nuestro, porque el tipo que trabajó toda su vida, no se le hace fácil quedarse y no hacer nada, porque quizá sea peor no hacer nada. Muchos compañeros entraron en depresión estando en la casa, algunos se nos murieron. Algunos de nosotros estamos jubilados pero estamos abriendo camino para otros tipos que vienen atrás nuestro. Yo participe en las luchas cuando tenía diecisiete veinte años, de ir a cascotear una fábrica, amenazábamos al patrón, y éramos muchachos jóvenes, la lucha la hicimos nosotros, la hicimos antes, y la juventud ahora no lo hace, ese es el problema”.* (Luis, 56 años, IM)

En las representaciones de este trabajador sobre el trabajo y al mismo tiempo sobre la experiencia en la recuperación, pueden observarse continuidades en un nivel biográfico, es decir, aquellas luchas en las que participó forman parte de su historia como trabajador metalúrgico, y constituyen uno de sus principales argumentos para su involucramiento. Los modos en que este trabajador fue socializado a lo largo de su vida, forman parte de su "necesidad de trabajar" y de sentirse integrado a la vida social y laboral. A su vez, la pertenencia a la actividad metalúrgica resulta un elemento fundamental para comprender su involucramiento en la experiencia, en tanto que Luis, se integra a la vida laboral a partir de su "saber". Es decir, su "búsqueda de integración" como forma de resistir al desempleo, se apoya en su saber como trabajador metalúrgico. Por otro lado, observamos en este testimonio representaciones sobre la experiencia vinculadas con un proyecto a futuro del que él forma parte, pero que involucra a "otros que vendrán detrás", la "gente joven". En este punto, es importante destacar dos diferencias con FA: por un lado, la composición etaria del colectivo de trabajo asociada a la trayectoria laboral en una actividad incide en la construcción de representaciones en torno a la trascendencia de la lucha por la recuperación; por otro, la larga trayectoria política de los trabajadores de IM, frente a la experiencia de FA, en la cual dos de sus trabajadores/as cuentan con una militancia política previa.

Por último, nos parece fundamental enmarcar el escenario en el cual se inscriben estas acciones desafiantes. Frente al contexto de creciente desocupación<sup>11</sup> y precarización, los/as trabajadores/as sostienen como única salida la posibilidad de recuperar la fábrica, logrando la expropiación y gestión de la producción porque -de otra forma- *"el Estado nos va a mantener con un plan trabajar, para eso entonces no tiene gracia lo que hicimos [refiriéndose a la ocupación de la fábrica]"*. En las entrevistas se encuentra muy presente la valorización de épocas anteriores donde se podía conseguir empleo en distintas fábricas, mientras que en la actualidad esa salida se traduce

---

<sup>11</sup> En su artículo sobre las representaciones asociadas al trabajo por los trabajadores/as de una fábrica recuperada del sector de confecciones, Fernández Álvarez sostiene que la desocupación actúa como elemento que tensiona las significaciones otorgadas al trabajo. De esta manera, el trabajo se vuelve un sinónimo de dignidad y al mismo tiempo, se convierte en "aquello que garantiza esa dignidad, en contraposición a la situación de desempleo y a sentimientos tales como vergüenza y humillación, con que ésta es experimentada" (2004a: 354).

en la situación de desempleo permanente. En este caso la presión estructural es tan fuerte que no existe margen para la decisión. La urgencia de la implicancia es, en parte, lo que configura esta modalidad de acción colectiva desafiante.

### **3- Del desafío a la organización: re/construyendo el pasaje a la acción colectiva organizativa**

En este apartado nos concentraremos en el pasaje que se produce al transformarse la acción colectiva “desafiante” en “organizativa” (García Allegrone, 2005).

Este pasaje del momento “desafiante” y riesgoso de la acción colectiva, significó por un lado, la consolidación del colectivo de trabajo, y por otro lado, el abandono o la falta de implicancia de algunos trabajadores que no estuvieron dispuestos por diversos motivos personales (trayectoria, situación económica o familiar), a asumir los riesgos de la acción.

Para el caso de IM, mientras que al inicio del proceso de recuperación el colectivo estaba conformado por alrededor de 42 trabajadores, en el momento en que la acción colectiva asume la modalidad organizativa, solo 24 continúan adhiriendo al proyecto. En muchos casos, los desacuerdos al interior del colectivo sobre cómo entablar la relación con los agentes políticos y sociales externos, contribuyó para que algunos de esos trabajadores se alejen. En los relatos de los actuales trabajadores de IM, surgen comentarios relativos a esos compañeros que no se involucraron, en muchos casos las razones obedecen a la *"falta de confianza en el proyecto"*; *"no supieron ver las posibilidades que se nos abrían a partir de la recuperación"*; *"estaban desocupados y deprimidos en sus casas y no los podíamos convencer que volvieran"*, entre otras. A diferencia de FA, la experiencia previa y el conocimiento en la forma de organizar el reclamo en IM, permitió aprovechar recursos que fueron utilizados al momento de organizar el trabajo colectivo. Tan es así que uno de los trabajadores<sup>12</sup> hace referencia a los dos momentos —en la

---

<sup>12</sup> Los trabajadores de IM tienen en su haber una tradición de lucha y de organización del reclamo en las comisiones internas que operaban a través de los delegados sindicales, en este sentido, viene al caso tener presente experiencia en la organización del reclamo/acción y sus continuidades con la forma “organizativa” de la acción colectiva.

gestión bajo patrón y en la actual cooperativa- en términos similares, donde las asambleas constituyen una práctica habitual:

*“Bueno, acá siempre fue más o menos parecido. Tenemos una comisión interna que, a donde se discutían los temas que nosotros pretendíamos abordar con la patronal, las necesidades que nosotros teníamos, que nos merecíamos... lo hablábamos en las comisiones internas y después en horario de comida se hacía una asamblea en el comedor, ahí decidíamos qué paso seguir, cómo íbamos a pedir lo que nosotros creíamos que nos correspondía”* (Roberto, 35 años, IM).

En el caso de FA, al inicio del proceso, el colectivo estaba formado por 24 trabajadores/as, mientras que al inicio de la modalidad organizativa, 17 se siguen involucrando en el proyecto de recuperación. La decisión de los/as trabajadores/as, que tuvo como objetivo encaminar el proceso hacia la modalidad organizativa, provocó una ruptura con las relaciones entabladas con otros actores durante la ocupación:

*“Estuvimos de acuerdo todos, porque había un camino como para poder lograr cosas. Si bien es cierto que después tuvimos un encontronazo con las asambleas y los partidos de izquierda, en la puerta, porque cuando les pasamos el informe, creo que eran las ocho de la noche, se opusieron muchos [se refiere a la formación de la cooperativa]; porque estaba la idea del control obrero, pero de esa forma no podíamos conseguir nada nosotros, no era que no lo queríamos hacer, sino que no podíamos lograr nada; queríamos estar dentro de la **legalidad posible**<sup>13</sup>.”* (Carlos, 50 años, FA)

Vimos entonces que tanto en IM como en FA, los/as trabajadores/as recuerdan que algunos/as “no tuvieron confianza en el proceso” o “lo veían como algo imposible” y decidieron abrirse. Pero también es importante reconstruir la experiencia de lucha y los sentidos que se fueron construyendo en ese involucramiento, que en muchos casos se manifestó en tensiones entre cada trabajador/a y su familia. En el caso de las trabajadoras, es muy significativo el planteo de sus compañeros o maridos que no acompañan la participación durante los momentos más conflictivos, como los acampes y ocupaciones. Los miedos frente a “la ilegalidad” del proceso, la incertidumbre frente al futuro de la fuente laboral y el desconocimiento sobre el trabajo de gestión administrativo/comercial de la fábrica, entre otras tantas cuestiones, significaron un “riesgo” para los/as trabajadores/as que decidieron organizarse para recuperar la fuente de trabajo.

---

<sup>13</sup> El resaltado es nuestro.

#### **4- Reorganizando la producción: el momento de la acción colectiva organizativa**

Esta forma que asume la acción colectiva (AC), la ubicamos en un segundo momento de organización del colectivo de trabajadores que implicó "la puesta en marcha de la fábrica", y que obligó a reordenar y reconstruir el proceso y la organización del trabajo en su totalidad al interior de la unidad productiva (instauración de formas de control intra-grupo, redistribución de tareas y responsabilidades, valorización de los espacios deliberativos, entre otros). Lo entendemos como un impasse que se produce en el flujo de interacciones de los/as trabajadores/as con actores sociales que habían participado activamente en el primer momento (asambleas barriales de la zona, delegados sindicales que apoyaron la ocupación, organizaciones sociales y partidos políticos).

En este segundo momento el principal motor de la AC es la organización del trabajo al interior del colectivo y es aquí donde observamos que nuevos conflictos tienen lugar tanto al interior del colectivo como hacia "afuera" del mismo. Veamos primero lo que sucede hacia adentro, y que nos lleva a cercar las experiencias de FA y de IM.

Una vez ocupada y recuperada la planta, los/as trabajadores deben reconstruir el proceso de trabajo en su totalidad, y se encuentran con que tan sólo alguno de ellos tienen los conocimientos y experiencia para hacerlo. En el caso de IM, para no generar exigencias y responsabilidades desmedidas a los compañeros, las tareas se distribuyen teniendo presentes las experiencias y saberes de cada uno, previos a la recuperación. Es decir, que los espacios de trabajo se ocupan en una forma muy similar a la época gestionada por el patrón. Esto implica que por un lado, existan continuidades en las funciones y tareas a cargo de algunos trabajadores, pero, por otro lado, significó que muchas de las etapas mismas del proceso de trabajo se hayan visto desdibujadas o desarticuladas, en tanto que algunas funciones no pudieron ser llevadas adelante a causa de los escasos 26 trabajadores que ocupan la planta. Por otra parte, la responsabilidad en la tarea recae sobre cada trabajador en particular, pasando a un segundo lugar el control de calidad de las piezas producidas. Este control

en el proceso mismo de trabajo se efectúa de manera marginal, es decir, adquiriendo un carácter interno, no externo coactivo, como en el modelo de trabajo anterior a la recuperación.

En el caso de FA, la reorganización fue más compleja dado que algunas trabajadoras pertenecían al sector de limpieza y otras realizaban sólo tareas de envasado. La polivalencia y la flexibilidad adoptada para reorganizar los puestos en el proceso de trabajo fue una característica de este segundo momento. En esto, los/as trabajadoras destacan la valorización de un aprendizaje colectivo sobre todo el proceso de trabajo, e incluso la posibilidad de generar innovaciones en la fabricación de nuevos productos.

Sin embargo, esta situación no estuvo exenta de la generación de instancias de control intra-grupo. En efecto, a partir de conflictos internos, cada colectivo de trabajo fue construyendo formas de control de los horarios de la jornada laboral, cobro de excedentes, distribución de responsabilidades, manejo de dinero, entre otras:

*“Cuando recién entramos era como que... claro veníamos de una opresión, entonces queríamos hacer lo que se nos cantaba; uno venía a las 7, otro venía a las 8, otro venía a las 9 de la mañana, hacíamos lo que se nos cantaba. Bueno y en una reunión lo dijimos, y bueno lo entendieron... y ahora entramos a las 7. Ahora si alguien tiene, por ejemplo, uno tiene que ir al médico y se va a ir temprano, o tiene una cosa que hacer, o alguien no viene y tenemos un pedido apurado, entramos a las 5. Yo siempre vengo a las seis, menos los sábados que vengo a las 7.” (Carmen, 63, FA)*

Frente a la discontinuidad de la práctica asamblearia de FA, IM se caracteriza por la conservación de los espacios deliberativos y su protección frente a personas ajenas a la fábrica, como por ejemplo, las personas contratadas para ocuparse de las tareas contables y legales de la empresa, o los trabajadores contratados como matriceros, entre otros. Este espacio semanal es cuidado por todos los/as trabajadores/as de IM, sin embargo al igual que en FA, la participación en el mismo es desigual, no todos/as participan y ponen de manifiesto su postura frente a las diferentes problemáticas que se discuten, y esto es resaltado por los trabajadores que más participan en las discusiones. A pesar de esto, el espacio de la asamblea se constituyó en un verdadero ámbito de

construcción de acuerdos sobre los cuales avanzar en todos los temas que conciernen a la fábrica y al colectivo de trabajo.

Además de las relaciones intra-grupo y sus transformaciones a lo largo del proceso de recuperación, también registramos –en las dos experiencias- cambios en la relación y el tipo de vínculo que fue construyéndose con agentes externos a la fábrica. Tal es el caso de las asambleas barriales de la zona, el trato con los vecinos del lugar, la relación con partidos políticos y movimientos sociales u organizaciones barriales. Este impasse del que hablamos se produce lógicamente, porque la intensidad de la acción disminuye y por lo tanto la radicalidad del planteo también se ve disminuida. En este sentido, los apoyos recibidos de estos agentes externos al colectivo no resultan tan imprescindibles como bajo la modalidad “desafiante” de la acción:

*Para el acto 1° de mayo viaje a Zanón, ay fue muy lindo...viajé con la gente de Brukman. Nos recibieron todos, no solamente los obreros sino la gente que los apoya que son un montón, los desocupados, los partidos de izquierda, todo, todo. Fue una experiencia impresionante, había como mil personas. Había tres actos ese día y el que mas movilizó fue Zanón. Me gustaría volver a ir a Zanon, lo que pasa es que creo que cuando uno no esta trabajando y está entre los papeleos y esas cosas... tenés como más tiempo. Y cuando empezas a trabajar... viste lo que es... es locura. Cuando tenés muchos pedidos, y somos pocos y bueno tenemos que repartirnos en todos lados y ya no podemos ir a todos los actos, a todo donde nos invitan, quizás cuando la gente viene a vernos acá. (Gladis, 35 años, FA)*

A su vez, el mismo contexto -en que la acción colectiva va asumiendo una modalidad más organizativa- también se va transformado en cuanto a la radicalidad de los reclamos y a las mismas consignas que son planteadas desde los distintos sectores en lucha. Resulta claro el contraste entre las reivindicaciones de fines de 2001 y de 2002 y las de 2003, mientras que en las primeras se reclamaba “control obrero ya!”, en el 2003 la acción colectiva gira en torno a la promulgación de la expropiación, aceptando la forma jurídica “cooperativa de trabajo”. No es nuestra intención juzgar el carácter de estos reclamos, sino simplemente poner en evidencia cómo el contexto sociopolítico influye también en la forma de la acción.

## **Reflexiones finales**

A lo largo de este trabajo nos propusimos encontrar algunos de los elementos que determinan o estructuran la forma que asume la acción colectiva a lo largo de dos procesos de recuperación diferentes.

Encontramos, a partir de la comparación, distanciamientos y similitudes en ambos procesos, que pueden comprenderse desagregando estos elementos que fueron apareciendo en los mismos relatos de los/as trabajadores/as. Dichos elementos, a lo largo de los procesos, asumieron un papel destacable y singular en cada experiencia.

En primer lugar, observamos que en ambos casos, en el primer momento, la acción colectiva, asume una forma radicalizada, destacándose consignas como por ejemplo “*producción bajo control obrero*”, en lugar de la cooperativa de trabajo, vista por los trabajadores, sobretudo en el caso FA, como una forma jurídica “*menos combativa*”. Este primer momento, los/as trabajadores/as lo han vivido con incertidumbre y temores respecto, no sólo a las consecuencias o represalias que podría haber desencadenado la acción de “ocupar” y recuperar la fábrica, tanto por parte de la patronal como por parte de las autoridades públicas, sino también en relación a “las responsabilidades” y “nuevos compromisos”, tanto grupales como laborales, que la recuperación implicaba. Al respecto, es interesante rastrear en los relatos, las alusiones al carácter “*ilegal*” de la acción colectiva, que en algunas discusiones intra-colectivo, se sostenían contraponiéndose al modelo de “control obrero”. Es decir, la conformación de la cooperativa de trabajo, permitía trabajar “*sin salirse del marco legal*” y por lo tanto, no arriesgarse a ser considerados “*delincuentes*” o “*usurpadores*” públicamente. En este sentido, la conformación de la cooperativa legítima –en principio- todo el proceso de ocupación y recuperación ante las autoridades públicas y les permite a los/as trabajadores/as reconectar los servicios, facturar, entre otras prioridades, que a través de esta salida legal se habilitan.

En la forma desafiante de la acción, ambos procesos comparten los apoyos incondicionales recibidos desde los barrios cercanos a las fábricas, que durante el año 2002, se encontraban



organizados en asambleas. Sin embargo, esta “efervescencia” asamblearia comienza a envanecerse con el paso de los meses, al mismo tiempo que los/as trabajadores/as empiezan a asumir la organización productiva, concentrando sus actividades en el reacomodamiento del proceso de trabajo y en las tareas comerciales y administrativas.

En segundo lugar, en el pasaje de la forma desafiante de la acción colectiva a la organizativa, observamos que en ambos procesos se produce un distanciamiento definitivo de los apoyos asamblearios, barriales, de organizaciones de trabajadores de fábricas y empresas recuperadas, recibidos en el primer momento. Los dos casos comparten la postura “independiente” -al menos discursivamente- respecto a las organizaciones de fábricas y empresas recuperadas, sin embargo el desarrollo de las vinculaciones con actores políticos y sociales es resuelto de diferentes maneras. Si bien en el caso de FA el alejamiento es total, los trabajadores de IM luego de asumir intensamente la organización de la producción, vuelven a generar vínculos con ambos movimientos y con algunos partidos políticos.

Ahora bien, ¿cómo podemos comprender las diferentes formas que tienen los trabajadores de representarse la acción colectiva? ¿Qué elementos están estructurando la acción? Una posible respuesta a estas preguntas, tal vez la encontremos rastreando la historia de cada uno de estos colectivos de trabajo, es decir, cómo cada uno fue construyendo su identidad colectiva a lo largo de los años previos a la recuperación. Para el caso de FA, observamos que el elemento unificador, o aglutinador del colectivo de trabajadores, lo constituye la misma recuperación de la fábrica, es decir, el mayor peso está puesto en los significados que se construyen en el proceso de recuperación como proyecto. Esta identidad colectiva está construida sobre la misma acción colectiva, sobretudo en la forma desafiante que asume en el primer momento. Diferentes son los elementos que estructuran la acción colectiva para el caso de IM. Este colectivo de trabajo cuenta con una tradición de lucha, particularmente sindical, que le permite representarse y actuar la acción colectiva a partir de otra experiencia. Las derrotas, triunfos y conquistas obtenidas a

través de diversas formas del reclamo, configuró un colectivo de trabajo en donde uno de los elementos unificadores y generadores de la identidad colectiva provino de estas luchas anteriores compartidas.

Otro de los elementos diferenciales que surgen de la comparación, se vincula con el tipo de liderazgo que se construye en cada caso en particular. Mientras que en la fábrica IM, el saber-hacer, es decir la propia actividad metalúrgica se constituye en el motor de la construcción del liderazgo. En el caso FA, la tradición de militancia de algunos integrantes de la cooperativa se convirtió en el elemento configurador por excelencia. En este punto, resulta fundamental destacar la construcción de nuevos liderazgos asumidos por las mujeres trabajadoras. Para este caso, el tipo de liderazgo es de carácter protagónico, mientras que en el caso IM lo relevante es el saber profesional.

Más allá de estos primeros elementos que utilizamos para realizar la comparación, consideramos interesante otros interrogantes relacionados con las propias características de cada colectivo de trabajo, donde las representaciones sobre la experiencia en la recuperación y sobre el trabajo difieren. Mientras que en la fábrica IM, las avanzadas edades de los trabajadores configuran una relación con el trabajo donde la necesidad de integración del sujeto al colectivo se torna llamativamente destacable, en el caso FA otros elementos están jugando en las representaciones de los trabajadores. Estos interrogantes propios de la comparación se constituirán en líneas de investigación futuras.

## **Bibliografía**

- Dubar, C. *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*, Barcelona, Ed. Bellaterra, 2002.
- Dubar, C. (2001): “El trabajo y las identidades profesionales y personales”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 7, 2001. pp. 5-16.
- Fernández Alvarez, M. I. “Sentidos asociados al trabajo y procesos de construcción identitaria en torno a las ocupaciones y recuperaciones de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires: un análisis a partir de un caso en particular”, en Battistini, O. (comp.) *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Bs. As, Ed. Prometeo.
- García Allegrone, V. “Los procesos de ocupación y recuperación de fábricas y las formas de la acción colectiva: Un estudio de caso”, ponencia presentada en *6º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo: “Los trabajadores y el trabajo en la crisis”*, organizado por ASET, Buenos Aires, Agosto de 2003.
- García Allegrone, V. *Informe de avance de beca interna doctoral CONICET*, Septiembre 2005.
- Glasser, B. y Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Nueva York, Aldine Publishing Company.
- Melucci, A. *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, Colegio de México, 1999.
- Salvia, A. “Las nuevas reglas de juego”, 2000. En [http://catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo/textos/lavbo6\\_2.pdf](http://catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo/textos/lavbo6_2.pdf)
- Tarrow, S. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*, Madrid, Alianza Universidad, 1994.