

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6^o

**Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo**

**Los trabajadores
y el trabajo en la crisis**

Versión Preliminar¹

LA INTERVENCIÓN SINDICAL EN LAS EMPRESAS RECUPERADAS. Un estudio de caso.

Patricia Davolos* y Laura Perelman**

¹ Este trabajo se realizó en el marco de un grupo de investigación que funciona en el Centro Cultural de la Cooperación, en el que participaron como asistentes Natalia Cillis, Alexia Sánchez y Maria Crojethovic.

* FLACSO davolos@mail.retina.ar

** IDES lacperel@mail.retina.ar

1. INTRODUCCION

En el presente trabajo se analiza un fenómeno que forma parte de los modos no convencionales de organización y protesta que se han venido generalizando en Argentina, sobretudo en los últimos años de la década de los '90: *las empresas recuperadas por sus trabajadores*. Si bien este fenómeno se hace visible ante la opinión pública a partir de la intensificación de la conflictividad social, que alcanza su punto más álgido en los sucesos de diciembre de 2001, varias de estas experiencias se localizan temporalmente en la profunda recesión que se inicia en el año 1998.

Un objetivo de este trabajo es rastrear los orígenes del fenómeno, qué es lo que trae como novedoso y en qué medida es posible trazar ciertas continuidades con las formas de organización y acción colectiva que ya caracterizaban a distintos segmentos del movimiento obrero

Desde esta perspectiva, una variable central del análisis es el rol que jugaron los sindicatos en las distintas experiencias que conforman el universo de las empresas recuperadas, en relación a dos dimensiones: a) la existencia de alguna instancia de intervención sindical, en tanto proveedora de recursos organizacionales, simbólicos y materiales, y b) la presencia de diferentes trayectorias sindicales en tanto promotoras de diversas prácticas y orientaciones respecto a la recuperación de empresas.

Un segundo objetivo, es caracterizar un conjunto de experiencias que tienen como común denominador el formar parte de un proyecto político gremial y por tanto, su gestación como empresas recuperadas se da en el marco de una estructura tradicional de organización de los trabajadores. Nos referimos a las metalúrgicas recuperadas en el ámbito de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).

Por último, el trabajo se propone presentar algunos de los procesos en marcha en el interior de las plantas, vinculados a los nuevos desafíos (organizacionales, económicos y políticos) que se abren una vez que los trabajadores logran sortear el cierre y desguace de las empresas.

2. EL SURGIMIENTO DE LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

Diciembre de 2001 significó para la sociedad Argentina un punto nodal en la intensidad y dinamismo que cobra la conflictividad. A partir de ese momento, también adquieren visibilidad social "las empresas recuperadas por sus trabajadores". Sin embargo, varias de estas empresas son recuperadas con anterioridad a esta fecha, en el contexto del ciclo recesivo que se inicia en 1998² y que va a constituir el más largo y profundo que registra la historia Argentina.

El sector manufacturero, que es el que a concentra a la gran mayoría de las empresas recuperadas, tuvo durante la década de los 90 un comportamiento negativo en cuanto a la demanda laboral, aún cuando en algunos momentos y en algunas ramas se produjo un crecimiento productivo importante. A partir de 1998 se registra una cantidad considerable de cierres de establecimientos y procesos de racionalización del empleo mediante la reducción de las plantillas de personal y/o suspensiones. También comienzan a incrementarse los atrasos y deudas salariales, pasando a convertirse éstos reclamos -junto con aquellos referidos a despidos y suspensiones- en las causas más importante del conflicto laboral hacia finales de la década. (Ver Iacona y Pérez, 1998 – 2001). Un ejemplo de esta dinámica es el sector metalúrgico³, donde a partir de 1998 se incrementan considerablemente los conflictos por los motivos antes señalados, algunos de los cuales derivan en lo que hoy se conoce como "empresas recuperadas".

Si bien el actual ciclo de recuperación de empresas se inicia con anterioridad a diciembre de 2001, el clima social imperante y los sucesos desatados durante esta fecha resultaron decisivos en su desarrollo, precipitando la coordinación de los grupos pre existentes, que actuaban como experiencias de recuperación aisladas, suministrando liderazgos y convirtiendo la ocupación y recuperación de plantas en un camino posible frente a circunstancias similares. Así, las primeras experiencias funcionaron como estructuradoras y dieron coordinación, saber acumulado y recursos organizativos y materiales (asesoramiento legal, contable, comida y medios de subsistencia durante los conflictos, capacidad de organización de festivales, etc.) a las experiencias posteriores.

A continuación, presentamos el relato de los propios actores a partir de una entrevista a un informante clave en lo que respecta a cómo se dio este proceso de confluencia en el marco de una intensificación del clima de protesta.

² Existen algunas experiencias anteriores, que si bien constituyen un antecedente, pertenecen a otras etapas y están ligadas a otras circunstancias. De la década del '80 existen experiencias, como por ejemplo la metalúrgica General Mosconi, Lozadur empresa fabricante de utensilios de loza para cocina, o la textil La Bernalesa.

³ Según datos suministrados por la UOM Quilmes, el sector autopartista se vio seriamente afectado por la reducción de los componentes nacionales en la producción de autos. Por ejemplo, en el año '91 un auto tenía algo más del 70% de partes y piezas de origen nacional. A finales de la década este porcentaje habría caído a menos del 20%.

“El proceso fue así, disperso, y qué hizo confluír? El último año cuando nosotros comenzamos a pelear por la modificación de la ley de quiebras...organizamos una movilización 10 días antes de que cayera De La Rúa al Congreso. Fue una movilización muy fuerte.” “Y finalmente fue ley, se suspendieron las ejecuciones. Eso fue muy interesante, porque ya confluyeron ahí varias cooperativas, fue grosso porque terminamos a los gases, fue un prelude del 19 y el 20 ahí en el congreso.”

“Y bueno, nosotros con este grupo de cooperativas fuimos protagonistas centrales, y ahí empezaron a atarse todas estas relaciones de todo esto que estaba disperso. Éramos en esa instancia 14 empresas recuperadas y todas de capital más las de Quilmes. Y salimos por todos los medios hablando, y de ahí desde Tribunales hicimos una movilización hacia el microcentro.” “A partir de esto, que mediáticamente se proyectó porque salió en todos los medios, comenzaron a acercarse las cooperativas que se habían recuperado con el abogado Caro (de Avellaneda vinculado a la pastoral social) que nosotros ni lo conocíamos a esa altura del partido, y tampoco a Avelis que estaba haciendo la experiencia de los tractores Zanello. Ahí empezaron las vinculaciones, y vino luego la pelea de Chilavert.” (Entrevista realizada a un dirigente de IMPA)

El encuentro de estas experiencias, hasta ahora más aisladas, fue propiciando las primeras acciones conjuntas y, finalmente, la conformación de un movimiento cuyo lema central es "tocan a una nos tocan a todas". Sin embargo, al interior del movimiento existen distintas corrientes que propugnan, entre otras cuestiones, modos diversos de propiedad social y vínculo con el estado. Estas diferencias encuentran su correlato en el hecho que en su génesis y desarrollo incidieron distintos tipos de actores y organizaciones. Pero más allá de estas diferencias, a las que nos iremos refiriendo a lo largo del trabajo, la constitución de instancias organizativas permitió que *la recuperación de empresas por parte de los trabajadores* se constituyera en un recurso disponible y comenzara a producirse una suerte de contagio en un clima social propicio para ello.

“(Chilavert) fue una pelea interesante porque revertimos la orden del juez. Interesante por lo que logra la participación de la gente en las cosas. La empresa había quebrado, el síndico había hecho un inventario donde las principales máquinas del concurso las dejaba afuera para llevárselas. Y los trabajadores en vez de dispersarse a partir de una quiebra se mantuvieron organizados. Nosotros les dimos un apoyo muy fuerte para que se organizaran en cooperativa, y metieron una denuncia a partir del inventario fraguado del síndico. Y los trabajadores ahí lograron eso, cambiar al síndico ante semejante denuncia, pero la otra parte siguió peleando y logró que un día se mande una orden de desalojo. Un viernes a las 6 de la tarde....Salimos de acá con los camiones, fueron las 2 asambleas de Pompeya, y empezaron a plegarse en la práctica de apoyar a las empresas de la zona. En el caso de Chilavert eran las 12 de la noche, y esta la gendarmería, los muchachos adentro, y los de IMPA y las asambleas afuera. O sea, primero la gendarmería iba a tener que pelear con los que estaban afuera y después con los de adentro.” “De eso surgió luego la expropiación que ahora salió en los diarios.” (Entrevista realizada a un dirigente de IMPA)

Las características del contexto también dan pie a que se produzca el encuentro y la solidaridad con otras organizaciones sociales (nuevas y ya existentes) que vienen cobrando centralidad en la protesta, como son los movimientos piqueteros o las asambleas barriales.⁴

⁴ También, comienzan a acercarse a estas experiencias algunos partidos políticos, grupos de profesionales, estudiantes.

Las circunstancias políticas y sociales del contexto posibilitan o limitan la acción colectiva en un determinado sentido. Es por ello que el ciclo de la protesta se constituye en una variable relevante para entender el grado de difusión que alcanza en un momento histórico específico este tipo de experiencias. Sin embargo, para comprender la relación entre las características del contexto y la predisposición de estos trabajadores a la acción colectiva, es también necesario introducir en el análisis otros elementos como los recursos organizativos disponibles y las identidades colectivas involucradas que fueron definiendo agravios e injusticias como “intolerables”. En las páginas que siguen intentaremos dar cuenta de estos aspectos a partir de analizar los antecedentes, las continuidades y las novedades de estos procesos haciendo intervenir la red de relaciones anterior, durante y después de los sucesos que constituyen la “recuperación”.

3. UNA INTERPRETACIÓN DEL PORQUE DE SU SURGIMIENTO

Una de las hipótesis de este trabajo es que resulta posible establecer una continuidad entre el tipo de acciones colectivas que caracterizaron a la conflictividad laboral durante los '90 y la difusión hacia finales de la década de acciones que se orientaron a la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores. Esta continuidad estuvo marcada por la relevancia que fue adquiriendo la preservación de la fuente de trabajo en las acciones colectivas emprendidas por los trabajadores ocupados. La mayor relevancia que va adquiriendo este reclamo estuvo asociada no sólo a la crisis que dio lugar a cierres de empresas y ajustes en los planteles permanentes, sino también al aprendizaje social en torno a las consecuencias que tuvo para muchos trabajadores la salida de la empresa, aún entre aquellos que cobraron elevados montos en concepto de indemnización o retiro voluntario.

A lo largo de la década las condiciones del mercado laboral se fueron tornando cada vez más críticas para un número creciente de trabajadores. Paralelamente al crecimiento de la tasa de desempleo, que alcanza niveles históricos sin precedentes, crece el empleo en "negro" e, impulsado por las reformas al régimen laboral, el empleo temporario⁵. Bajo estas condiciones se observa una creciente inestabilidad laboral, como consecuencia de un proceso de sustitución de trabajadores con contratos por tiempo indeterminado por contratados en forma temporaria (Perelman, 2001). A finales de la década, la mayor

⁵ En 1990 un 25% del total de asalariados no percibía los beneficios sociales que establece la ley. A finales de la década esta cifra se había elevado a casi un 40% (EPH, Indec). Además, con posterioridad a las reformas a la ley de empleo del año 1995, se reduce la proporción de trabajadores con contratos por tiempo indeterminado, que pasa del 92% en 1996 al 83% en 1997, mientras que en este último año las modalidades temporarias pasan a representar el 80% de las nuevas contrataciones (MTSS, 1997).

parte de los trabajadores que ingresan a una nueva ocupación lo hacen mediante contratos precarios, aún aquellos trabajadores con mayores niveles educativos y de calificación. El análisis de las trayectorias de corto plazo muestra dos fenómenos en crecimiento: el desempleo de larga duración y el desempleo repetitivo. El desempleo de larga duración (más de un año) crece sobre todo entre los trabajadores que habían tenido un empleo estable y protegido, quienes probablemente permanecieron por períodos mas prolongados buscando un empleo de características similares al que habían tenido⁶. Sin embargo, muchos de estos trabajadores terminaron ingresando a empleos precarios y por tanto expuestos a un desempleo repetitivo.⁷

Las condiciones en las que se desarrolló el mercado de trabajo produjeron un efecto disciplinador en el sentido de mantener los salarios deprimidos, intensificar las condiciones de trabajo⁸, erosionar el poder sindical y regular el nivel de conflicto.

Principios de la década del '90 marca una caída en los niveles de conflictividad laboral respecto del período anterior (1984-1989), sobre todo en el sector privado. Esto significó, a su vez, un corrimiento del conflicto desde el sector industrial hacia el sector público (ver Auyero 2002, Spaltemberg 2000).

También desde mediados de la década los motivos principales del conflicto se tornan más defensivos, pasando de los reclamos por recomposición salarial a demandas por despidos y suspensiones y por pagos adeudados. Reclamos estos últimos que siguen siendo los dominantes entre los

⁶ En este periodo aumentó considerablemente el desempleo de larga duración (mas de un año desocupado), que se elevó del 1% a principios de la década al 10% a finales de los '90. Entre los trabajadores que habían tenido un empleo estable y protegido este porcentaje se elevaba a mas del 20%. Estas cifras resultan elevadas si se tiene en cuenta el escaso alcance que tiene en la Argentina el seguro de desempleo (Perelman, 2002).

⁷ Mas del 70% de los trabajadores que en mayo de 1997 habían estado desocupados o inactivos e ingresaron a un empleo asalariado en octubre del mismo año declararon no percibir ningún beneficio en su nuevo empleo. La proporción era bastante similar entre mujeres y varones y entre trabajadores de distintos grupos etareos y de distintos niveles educativos. En el mismo periodo, casi un 50% declaraba haber ingresado a un empleo de carácter no permanente, (las cifras surgen de un estudio de panel sobre los datos de la Encuesta Permanente de Hogares que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y fueron presentados en Perelman, 2002). Aunque estos datos pueden estar algo sesgados, ya que solo contempla el destino laboral de los trabajadores que pasaron por la experiencia del desempleo o habían estado inactivos, es importante notar que en estos años se reinicia una fase de crecimiento económico y la mayor demanda de empleo se concentro en empresas del sector formal de la economía.

En mayo de 1998 más del 35% de los trabajadores que habían ingresado a una relación asalariada en octubre de 1997 estaban nuevamente desocupados o habían pasado a la inactividad (Perelman, 2002).

⁸ Un ejemplo muy ilustrativo es la extensión "de hecho" que se produjo en la jornada laboral. En el año 2000 un 50% menos de trabajadores que realizaban horas "extras" percibían una remuneración por dicho concepto, en relación a los registros de principios de los '90 (Santancargelo y Schorr, 2001).

asalariados ocupados hasta el 2001. Otro desplazamiento significativo que se produce a lo largo de toda la década es el ámbito de aplicación del conflicto, pasando de la rama a la empresa (ver, Spaltemberg, y Iacona y Pérez). El repliegue a los límites de la empresa supuso, por un lado, la persistencia de prácticas de organización y acción colectiva organizadas en torno a las estructuras representativas de base, pero por otro, puso en mayor relieve la heterogeneidad existente en la organización gremial en torno a variables como: tamaño, rama de actividad y tradición en la organización gremial. De hecho entre ramas que atravesaron procesos importantes de ajuste como la metalúrgica y la textil, se registraron niveles disímiles de conflictividad, observándose en la primera un elevado nivel de conflicto en relación a la segunda⁹. También es importante señalar la heterogeneidad existente al interior de un mismo sindicato entre distintas regionales o seccionales. Casos paradigmáticos fueron los diferentes grados de confrontacionismo evidenciados por distintas regionales de los sindicatos telefónicos, de estatales y dentro del sector industrial de los metalúrgicos. Sobre éste último abundaremos más adelante.

Lo que es importante remarcar, es que paralelamente al hecho que se fueron tornando más defensivas las acciones de protesta de los ocupados, comienza a adquirir visibilidad pública cual es el destino común para la mayor parte de los trabajadores que eran expulsados de su empleo: el desempleo de larga duración o el desempleo repetitivo. Un caso paradigmático fue el de los trabajadores de las empresas públicas que "aceptaron" el retiro voluntario durante el proceso de privatización (Ver Dávolos, 2001 y Orlansky y Makón, 2002). Según registraron algunos estudios que siguieron las trayectorias laborales de estos trabajadores, una buena parte de los mismos no lograron reinsertarse en el mercado laboral. De hecho, muchos de los que habían sido desligados de las empresas petroleras pasaron a formar parte de los primeros grupos "piqueteros"¹⁰ que surgieron en las protestas que tuvieron lugar en las localidades de Cutral – Cór y Plaza Huincul (Neuquén) o Tartagal y General Mosconi (Salta) (ver Auyero 2002, Klachko 2002).

Volviendo a los trabajadores ocupados, sus acciones se fueron concentrando cada vez más en la preservación de la fuente de trabajo o -ya en última instancia- el reclamo se centró en el cobro de la

⁹ El hecho de que ramas que atravesaron importantes procesos de ajuste, cierres y reducción de personal presentaran diferentes niveles de conflictividad, constituyen un indicador de la relevancia del grado de organización gremial en la organización de la protesta.

¹⁰ El piquetero es la personificación social más importante que surgió en las nuevas formas de protesta que tuvieron lugar en la última década. Las protestas piqueteras se caracterizaron por el desplazamiento de la protesta hacia afuera de las fábricas y, a medida que avanzó la década del '90 se fueron constituyendo en la forma dominante que utilizaron las organizaciones de los desocupados. Cabe destacar además que estas medidas también son tomadas por sindicatos, y organizaciones barriales.

indemnización, que en muchos casos se volvió dificultoso. Este fue el repertorio a partir del cual los sindicatos enfrentaron los procesos de cierre o reducción de personal.

Pero a su vez, y paralelamente a las transformaciones comentadas, el cierre de la fuente de trabajo y el incumplimiento del contrato salarial fueron constituyéndose en fuentes de “agravio moral y del sentimiento de injusticia”¹¹.

La ruptura de la relación salarial –relación intrínsecamente asimétrica- se vuelve intolerable justamente cuando la misma se produce por quien detenta mayor poder en la relación. De esta manera, la percepción del significado del cierre de la empresa como “inaceptable”, se vió reforzado en aquellos casos donde –como sucedió en un porcentaje elevado- los trabajadores advierten que se trata de cierres por quiebras fraudulentas o procesos de vaciamiento y crisis inducida.

Aunque este proceso incumbe a sectores aún acotados dentro del movimiento obrero, es en este “horizonte de sentido” en el que se inscribe el cambio en las formas de expresión de los reclamos, pasando del reclamo tradicional a la toma y recuperación de las plantas.

Entendemos, por tanto, que la ocupación de empresas por parte de sus trabajadores y su puesta en producción, se inscribe en acciones defensivas y de resistencia que constituyen una prolongación de los reclamos por la fuente de trabajo a partir de métodos alternativos que no formaban parte del repertorio tradicional de la lucha sindical. La recuperación de empresas surge entonces como una forma de esquivar el destino casi seguro de pasar a engrosar el ejército de desocupados en un contexto donde las protecciones frente a esto son débiles y transitorias: la indemnización se consume y el seguro de desempleo al cabo de un corto periodo deja de percibirse.

4. ACCIÓN COLECTIVA Y RECURSOS ORGANIZATIVOS

Un punto importante en el análisis es con qué recursos organizativos, materiales y simbólicos contaron estos trabajadores para llevar adelante una acción que implicaba una reformulación de la lucha laboral típica, y que a la vez permitió la sustentabilidad en el tiempo de las acciones. En este sentido, una variable central para diferenciar trayectorias es el tipo de intervención sindical y la experiencia que

¹¹ “Es evidente que las reglas sociales y su violación son componentes fundamentales del agravio moral y del sentimiento de injusticia. “El contrato social inherente a las relaciones de autoridad siempre esta siendo puesto a prueba y renegociado, y en las revoluciones puede derrumbarse casi completamente. A modo de hipótesis podríamos afirmar que hay ciertas formas de violación de este contrato que por lo general producen agravio moral y un sentimiento de injusticia entre quienes están sujetos a la autoridad...En las relaciones de autoridad, las situaciones arquetípicas de esa relación son aquellas en las que el dirigente no hace su trabajo de manera adecuada, es decir, no proporciona seguridad y busca su ventaja personal a expensas del orden social.” Barrington More (1989:18-35).

estos trabajadores tenían como asalariados en la situación inmediatamente anterior a ser parte del universo de las empresas recuperadas.

Distinguimos de esta forma 3 tipos de trayectorias.

- 1) Aquellas donde el sindicato acompañó tanto los conflictos anteriores como la recuperación. (encontramos aquí experiencias tan diversas como la de las metalúrgicas La Vaskonia y Polimec, el frigorífico Yaguané, Cerámicas Zanón y Supermercado Tigre, entre otras).
- 2) Aquellas donde el sindicato acompañó los conflictos anteriores, pero no visualizó, no apoyó o directamente se opuso a formas alternativas de acción como la recuperación. En estos casos, frente al cierre de los establecimientos la intervención sindical se limitó a la negociación o presentación de acciones judiciales para que los trabajadores pudieran cobrar lo que marca la ley de empleo. (Por ejemplo, las metalúrgicas Los Constituyentes y Unión y Fuerza, o diferentes experiencias dentro de la UTA).
- 3) Aquellas recuperaciones de empresas que tuvieron lugar, aun cuando la intervención sindical fue muy limitada, e incluso actuó en connivencia con la patronal (como los casos de la textil Brukman o la alimenticia Grissinópolis). Esta situación debiera leerse como el correlato de una debilidad histórica: gremios con escasa presencia en la organización de los trabajadores en las plantas o incluso una diferencia que siempre estuvo presente, la debilidad organizativa en establecimientos de escasa envergadura.

Respecto a la primer trayectoria, si bien, en la mayoría de los casos se trata sólo de seccionales rebeldes o distanciadas de la conducción nacional, la intervención sindical indica la presencia de una organización formal con recursos materiales y organizativos y una historia pre existente en cuanto a tácticas y estrategias de negociación y confrontación. También significa la existencia de interacciones habituales y estructuradas entre compañeros que son miembros de una asociación (sindicato) que les brinda una red de solidaridades y contención, en torno a la cual se pueden estructurar creencias comunes respecto a los criterios de injusticia y a la valoración de la acción colectiva.

Estas experiencias se caracterizan por la fuerte continuidad que poseen respecto a las modalidades previas de organización y de lucha ligadas a las distintas tradiciones sindicales de las cuales forman parte. A su vez, estas tradiciones sindicales, pueden ser muy diferentes entre sí en cuanto a su contenido y al tipo de prácticas sociales que sustentan.

Las que distinguimos como segundas trayectorias, se caracterizan porque los sindicatos acompañaron los reclamos en lo que se conoce como acciones tradicionales, pero luego no fueron parte del proceso de recuperación. Casos interesantes en este sentido, se registran en empresas que fueron

recuperadas en diversas seccionales metalúrgicas¹², cuyos trabajadores llegan a consustanciarse con estas acciones a partir de relacionarse con redes sociales específicas que se fueron constituyendo en torno a los procesos de recuperación de fábricas. Estas redes tienden a consolidarse -como mencionábamos al principio del trabajo- a partir de diciembre de 2001, permitiendo que *la recuperación de empresas* se constituya en un recurso disponible más allá del apoyo sindical con el que contarán.

La tercer trayectoria, se caracteriza directamente por una débil presencia sindical que en muchos casos también se corresponde con una endeble o ausente organización al interior de las plantas. Esto hizo que en muchos de estos casos, los conflictos que habitualmente antecedieron al proceso de recuperación no se desarrollaran en estas plantas de forma manifiesta, si bien, existían los motivos del reclamo. Podemos agregar que, si bien para todos los trabajadores involucrados en estas experiencias la recuperación significó profundos procesos de aprendizaje, para estas últimas se registraron fuertes quiebres con la dinámica anterior como asalariados y complejos procesos de organización para poder sostener estas acciones en el tiempo.

Paralelamente al tipo de intervención sindical en cada experiencia se fueron constituyendo redes específicas en torno a la problemática de las empresas recuperadas. Desde los inicios se fueron diferenciando tres tipos de redes que definieron formas diferenciales de “resolución” de la recuperación. En la actualidad se los reconoce como espacios distintos, ya sea por el tipo de forma social que propician como por el tipo de relaciones sociales que fueron tejiendo.

El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) se fue constituyendo en el agrupamiento más importante.¹³ Este agrupamiento – donde la metalúrgica IMPA es uno de sus más importantes referentes- posee una fuerte tradición sindical de origen peronista, y promueve la formación de cooperativas para lograr mantener las plantas en funcionamiento. Por su parte, el frigorífico Yaguané preside la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo en Empresas Reconvertidas (FENCOOTER), al cual los que no están integrados en este espacio, les adjudican falta de independencia del Estado (el FENCOOTER funciona en una oficina del Estado) y aceitadas relaciones con la burocracia sindical. Finalmente, encontramos el fenómeno que abre Zanón. El agrupamiento sindical al

¹² Sin embargo, esto no impidió que en la mayoría de estos casos las plantas sigan teniendo relaciones cordiales con sus seccionales. Por ejemplo, siguen accediendo a la obra social sindical.

¹³ En la actualidad, un grupo de cooperativas donde tuvo un rol fundamental en los procesos de recuperación el abogado Luis Caro, se desprendió del agrupamiento originario conformando lo que hoy se conoce como “Movimiento de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores”.

que pertenece la comisión interna de esta planta gana la seccional del sindicato de ceramistas de Neuquen, casi un año antes de la recuperación. Este agrupamiento sindical, en consonancia con partidos de izquierda, exigen "estatización bajo control obrero" donde la aspiración es que el Estado expropie sin pago la fábrica, sin resignar el derecho de que los trabajadores sean quienes controlen y administren la producción. Estos grupos plantean que la recuperación de empresas debe enmarcarse en la elaboración de un plan de producción que permita reorientar la actividad productiva de estas plantas en función de las necesidades más apremiantes de la población y de los organismos y reparticiones públicas (escuelas, hospitales, viviendas, etc.), que pasarían a abastecerse con los productos suministrados por las empresas en manos de los trabajadores.¹⁴ Esta línea de recuperación, va a ser tomada también por algunas otras plantas recuperadas, siendo el caso más emblemático la textil Brukman.

Como es evidente, es posible advertir identidades diferenciadas dentro de los agrupamientos que se fueron delineando. Sin embargo, también hay que señalar que existen instancias abiertas de vinculación y se propugna la unidad en la acción (no por objetivos políticos), aunque por el momento dicha vinculación se expresa en forma fragmentada y diferenciada.¹⁵

Pero si bien se conformaron diferentes nucleamientos, también existe una cierta unidad básica de criterio en las caracterizaciones y efectos sociales que producen respecto a la legitimidad de la recuperación de fábricas, como así también, en el desafío que proponen a la sociedad respecto no sólo a la legitimidad del reclamo sino a la legalidad de las acciones. Es decir, la legitimidad que se ha adquirido respecto de la lucha por la subsistencia de estos trabajadores, también involucra la experiencia del control y la gestión obrera de la producción, que pone en cuestión aspectos como la función social del capital y el tema de la propiedad privada.¹⁶

¹⁴ Este planteo está unido –además– a la creación de una banca estatal única, capaz de darle el financiamiento necesario a estos emprendimientos y en cuyos directorios deben incorporarse representantes de las empresas autónomas estatizadas.

¹⁵ Más allá de la solidaridad declamativa, la coordinación en la acción sólo se ha dado en casos puntuales.

¹⁶ La discusión que ha comenzado a plantearse a la sociedad encuentra sus fundamentos alrededor de dos principios básicos presentes con igual peso en la constitución: el derecho a la propiedad privada y el derecho al trabajo. A partir de ello, se pretende rediscutir la Ley Nacional de Expropiación, o la modificación de la ley de Concursos y Quiebras. A su vez, algunos sectores han presentado proyectos de ley marco que pretenden dar un marco jurídico a estas situaciones novedosas.

5. EL ESTUDIO DE CASO: LAS METALÚRGICAS RECUPERADAS DE LA SECCIONAL QUILMES DE LA UOM

Hasta aquí hemos confeccionado una interpretación general del proceso de recuperación de fábricas por parte de los trabajadores, proceso que involucra marcadas heterogeneidades entre experiencias. Es por ello, que la segunda parte de este artículo esta dedicada al estudio de un grupo de empresas metalúrgicas enmarcadas en la primera de las trayectorias identificadas. Este análisis involucra también un cambio en la metodología de la investigación, basada en estudios de caso en profundidad¹⁷.

La hipótesis que sustenta esta elección es que el tipo de trayectoria sindical en la que se inscriben estas plantas “habilitó” a los trabajadores hacia una gama específica de experiencias predisponiéndolos a cierto modo característico de orientaciones y de acción significativa.

Si bien estas experiencias de recuperación son producto de acciones defensivas y de resistencia, significan un proceso de aprendizaje abierto en lo que refiere a la autoorganización y la revisión de relaciones sociales en el ámbito de la producción y del mundo del trabajo en general. La observación de este proceso y de las interacciones entre los trabajadores en el lugar de trabajo, lo denominaremos análisis de los “microprocesos” en el interior de las plantas. Nuestros interrogantes en esta parte del artículo estarán centrados en desentrañar cómo se vincula la experiencia previa como asalariados con las formas que van asumiendo los microprocesos en el transcurso de la recuperación. A continuación se expondrá una caracterización de la seccional de la UOM Quilmes y luego pasaremos al análisis de los microprocesos en las plantas.

5.1. LA UNIÓN OBRERA METALÚRGICA Y LAS EMPRESAS RECUPERADAS.

La estructura gremial argentina se ha caracterizado por un alto grado de centralización, la cual se vio favorecida por la legislación laboral que le otorga el monopolio de la representación y de la negociación colectiva al sindicato mayoritario, en general organizado en torno a una determinada actividad. Además, dentro de este esquema organizativo, el control financiero que ejercieron históricamente las cúpulas sobre los fondos sindicales reforzó la centralización, ya que su

¹⁷ La metodología utilizada en este nivel de análisis se basó en entrevistas en profundidad a grupos de trabajadores en cada una de las planta visitadas. Estos grupos se conformaron con trabajadores de diferente antigüedad, calificación, edad y trayectoria sindical, con el objetivo de conformar “grupos de discusión” a partir de preguntas claves con la intencionalidad de reconstruir la historia de la planta, la relación con el sindicato, los conflictos previos, y el proceso que termina en la recuperación de la planta. También se indagó en los procesos de reorganización interna como empresa recuperada que hemos definido como “microprocesos”, en los cuales se hizo especial hincapié en los conflictos internos que suscita esta nueva situación.

administración discrecional fue frecuentemente utilizada como una herramienta de disciplinamiento interno (James, 1990)

Dentro de este esquema general, la forma Unión se constituyó en la modalidad más centralizada y fue la forma organizativa adoptada por gremios tan relevantes como la Unión Ferroviaria, La Unión Obrera Textil y la Unión Obrera Metalúrgica (Ver James, 1990).

En el caso específico de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), el carácter estratégico de su localización, la industria metalmecánica, le confirió a su dirección un rol central dentro del conjunto del movimiento gremial argentino. Este rol, en la actualidad, se vio seriamente restringido debido a la conjunción de una serie de factores tanto económicos como políticos, que afectaron las bases sobre las cuales se había erigido su protagonismo dentro del movimiento gremial.¹⁸ Por un lado, el sector metalúrgico, al igual que otras ramas manufactureras a lo largo de la década de los '90, tuvo un comportamiento negativo en materia de empleo, lo cual implicó una caída significativa en el número de asalariados aportantes, afectando de este modo las fuentes de financiamiento del sindicato y erosionando los recursos de la cúpula sindical. Por otra parte, algunas de las ramas metalúrgicas fueron desplazadas de los sectores más dinámicos de la economía, y las acciones de la UOM dejaron de constituir un referente para el resto de los gremios. Por último, su rol de liderazgo también se vio afectado por los sucesivos realineamientos políticos que se operaron al interior de la central sindical, que terminaron minando su poder al interior de la confederación (Marshall, Perelman, 2003).

Por otra parte, dado el contexto desfavorable que presentó el mercado laboral durante la década de los '90, muchos sindicatos, sobre todo industriales, se resistieron a modificar aquellos convenios colectivos que habían firmado en otras coyunturas más favorables, refugiándose en el principio de la ultractividad (ver Marshall y Perelman, 2002). Esto dio lugar a la difusión de una práctica, que si bien no era nueva, adquirió mayor relevancia: la negociación informal al nivel de seccionales y de establecimientos. En el caso específico de la UOM, este proceso se dio con un bajo nivel de

¹⁸ Entre otros factores, el sector metalúrgico, al igual que otras ramas manufactureras, tuvo un comportamiento negativo en materia de empleo durante la década de los '90, aún cuando varias subramas registraron un importante crecimiento productivo. A finales de los '90, el ingreso en una nueva etapa recesiva implicó mayores y nuevos ajustes en la mano de obra, que afectaron incluso a ramas metalúrgicas que habían aumentado su productividad sin prácticamente expulsar empleo (Encuesta Industrial, Indec varios años). A pesar de lo señalado en materia de empleo y de la pérdida de peso de este sector en la dinámica productiva, el sector metalúrgico experimentó una mayor conflictividad laboral respecto a la registrada por los otros sectores de actividad, ya que fue uno de los 5 sindicatos que más conflictos registró a lo largo de los 90. Estos, al igual que la tendencia para el conjunto de las actividades, se localizaron a nivel de los establecimientos (ver, Iacona y Pérez op.cit.).

coordinación entre seccionales, (ver Freytes Frey, 1999) las cuales por tanto, preservaron un grado de relativa independencia -probablemente- mucho mayor de lo que había sido el parámetro histórico.

Esta falta de coordinación, tiene un primer anclaje en los diferentes lineamientos político gremiales que conviven al interior del sindicato, y que tienen su influencia en las distintas seccionales en las cuales se divide esta organización sindical.

Entre las principales corrientes se destacan, la que responde a Lorenzo Miguel, quien hasta su reciente muerte fuera la conducción histórica del gremio, la Rucci, que tiene su principal asentamiento en la seccional Matanza, controlada por Damski, y la Felipe Vallese, cuyo máximo referente, Francisco "Barba" Gutiérrez, es el secretario general de la UOM de Quilmes y actual diputado de la Nación. Estas tres líneas internas conforman en la actualidad la conducción general del gremio.

La corriente Felipe Vallese accede a la conducción de la seccional Quilmes (que integran los partidos de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela) en el año 1984 en el marco del proceso de democratización sindical que impulsó el gobierno de Alfonsín. La estrategia político gremial de este sector se caracteriza por trascender el ámbito sindical tradicional a través de su activa participación en actividades vinculadas a la defensa de los derechos humanos, el apoyo a asentamientos y su vínculo con otras instituciones, como por ejemplo la Universidad de Quilmes (Svampa, 1997). Además, la proyección política nacional de su máximo referente a partir del acceso a una banca de diputado nacional, le permite a esta agrupación contar con mayores recursos institucionales para sostener su política de proyección hacia otras actividades que exceden el ámbito estrictamente gremial.

Si bien este sector ha buscado diferenciarse claramente de la política y orientación de las otras corrientes que conducen el sindicato, su estrategia ha sido la de mantenerse dentro de la estructura de representación del gremio, e incluso dentro de las organizaciones de nivel superior. Es así que su máximo referente, asumió el cargo de secretario de relaciones internacionales de la CGT en el año 1995.

Una de las características distintivas de la seccional, según su propia conducción¹⁹, es el importante desarrollo organizativo a nivel de los establecimientos, aún en aquellos de menor tamaño.²⁰

¹⁹ "En nuestras fábricas en el 99.9% existe representación, es una exigencia natural, empresa donde vamos... Nosotros exigimos que haya seis trabajadores pero el convenio no dice desde qué cantidad, dice 'hasta', hasta 30 compañeros dos delegados, hasta 50 compañeros son tres delegados, mayor de 50 son tres delegados más uno fracción de tres y así. Pero no te dice desde qué cantidad tenés que elegir. Nosotros como criterio coherente decimos: desde 5 o 6 compañeros en un taller necesita algún portavoz aunque sea uno, para darle inmunidad jurídica de que no lo puedan barrer cuando se le cante el tipo y no tiene ningún tipo de fuero que le permita defenderse. El delegado tiene un fuero gremial, entonces es muy difícil tocar al delegado, en algunas seccionales puede ser, en nuestra seccional no." (entrevista a un dirigente de la seccional).

Además de garantizar la presencia sindical a nivel de los establecimientos, los dirigentes de la UOM Quilmes plantean como otra de las prioridades de esta seccional la formación- tanto político gremial como técnica- de los representantes de base a través de cursos de capacitación. Dicha formación tiene como objetivo central dotar a los delegados de instrumentos para controlar y discutir las condiciones de trabajo en las propias plantas. Por ejemplo en el área técnica se dictan cursos referidos a nuevas formas de organización de la producción, normas de calidad, control de rendimiento y producción, etc., para lo cual han firmado un convenio con la Universidad de Quilmes.

La estrategia de recuperación de fábricas se inscribe en la política general que mantiene la seccional y que, como ya señalamos, busca trascender el ámbito gremial tradicional. En este sentido, se diferencia claramente de las otras corrientes gremiales que coexisten en el sindicato, que en general se han mantenido prescindentes durante el proceso de recuperación en empresas que se localizan en su jurisdicción.²¹

Según la conducción de la UOM Quilmes, el apoyo brindado por esta seccional a las acciones de recuperación de empresas responde tanto a objetivos de corto plazo -como la preservación de las fuentes de trabajo a través de la recuperación del capital productivo- como a otros de más largo plazo y que tienen un carácter más político, orientado a fortalecer al sector asalariado en las relaciones de fuerza con el sector empresarial.

En este último sentido, se valoran estas experiencias no sólo como demostrativas de la capacidad de autoorganización de los trabajadores, sino como disciplinadoras de aquellos empresarios que no cumplen con las condiciones contempladas en el contrato salarial. Frente a la amenaza patronal de cerrar las empresas, los trabajadores pueden contraponer las experiencias de ocupación y recuperación de fábricas en el horizonte de las formas que podrá adoptar la acción colectiva.

Justamente, para fortalecer este tipo de acciones, este sector brega por la introducción de cambios en el marco jurídico para darle un contexto legal a la recuperación de empresas. En este sentido esta seccional, conjuntamente con otras organizaciones de empresas recuperadas y sectores políticos impulsan una serie de reformas legales entre las que se destacan modificaciones a la ley de quiebras, y leyes específicas que dieron lugar a la expropiación de empresas. Pero además, este sector también

²⁰ Muy probablemente este sea un rasgo generalizable al conjunto de la UOM, que se ha caracterizado por niveles relativos altos de organización, aunque desconocemos cuál es la política específica llevada adelante por otras seccionales.

²¹ Por ejemplo, la seccional Vicente López donde se encuentran las plantas recuperadas “Los Constituyentes” y “MHV”.

promueve cambios legales que den un marco jurídico para que las acciones de recuperación puedan ser iniciadas ante los primeros indicios de vaciamiento de las empresas (a través de concursos fraudulentos) o incumplimiento del contrato salarial, reforzando de esta manera su carácter disciplinador sobre el conjunto del empresariado.

Los proyectos de ley que han sido presentados ante el Congreso, tienen por objetivos que los trabajadores no puedan ser acusados por usurpación y otras figuras penales, como ha sucedido hasta la actualidad. Entre los proyectos que ha impulsado este sector se destacan:

1. Proyecto de Ley: Antijuricidad por la ocupación de los trabajadores ante la mora del empleador. Mediante este proyecto se exime de delito a todo aquél trabajador asalariado que tome posesión de las instalaciones de la empresa, cuando esta mantenga deudas como mínimo de dos meses consecutivos o alternados en relación a : salarios, aportes previsionales, cuotas sindicales y aportes a las obras sociales.
2. Proyecto de Ley: Antijuricidad en la Toma de fábricas con el fin de continuar con la explotación. Se propone eximir de delito penal a los trabajadores asalariados que tomen posesión de las instalaciones de la empresa con el objeto de continuar la actividad productiva o de servicios, cuando se produzca alguna de las siguientes situaciones: la empresa sea abandonada, existe un proceso por accionar fraudulento, negativa de los dueños a continuar con la actividad productiva y/o comercial y la detección de maniobras de vaciamiento de la empresa.

La UOM Quilmes, viene apoyando la recuperación de fábricas desde que se hizo cargo de la conducción de la seccional. En un principio, su accionar estuvo centrado no sólo en la recuperación de las empresas, sino que además, tuvo una fuerte presencia en la organización y administración de las mismas. En la actualidad, esta última forma de involucramiento es evaluada por la conducción del la UOM Quilmes como un error, ya que trajo aparejado enfrentamientos entre los trabajadores y el sindicato, el cual "pasaba a ser el responsable de los vaivenes económicos de las empresas y terminaba siendo identificado con el rol de empresario".^{22 23}

²² Ejemplos de esta primera etapa son las empresas General Mosconi y 25 de Mayo.

²³ "Estas experiencias sirvieron para los compañeros de hoy. Ahora las cosas se ven de otra manera y como sindicato tratamos de no meternos a fondo en la conducción de la empresa. Apoyamos pero después arréglense cada uno y pónganse al frente de la fábrica. Desde el sindicato les abrimos todas las puertas, con el intendente, con quien sea, agilizamos todos los trámites, pero es una experiencia que deben asumir los trabajadores" (entrevista a dirigente de la seccional 2).

Actualmente, la presencia del sindicato consiste en el apoyo directo en las acciones de ocupación de los establecimientos (presencia de delegados de otras empresas, recuperadas o no, y de la conducción del sindicato), y en la conducción de las negociaciones con funcionarios públicos, con las fuerzas represivas y con el poder judicial.

La política de la seccional es la de mantener a los trabajadores de estas empresas dentro de la estructura gremial, tanto en el plano representativo, como en el acceso a los beneficios sociales que provee la organización. En este sentido, a pesar de que los trabajadores de las empresas recuperadas dejan de ser asalariados, siguen participando de las reuniones de los órganos representativos del sindicato. Además, los trabajadores de estas empresas siguen accediendo a la Obra social gremial a pesar de la imposibilidad actual que tienen de realizar aportes y de las importantes deudas que en general mantenía la patronal anterior.

De este modo, la recuperación de empresas forma parte de un proyecto político gremial, con una historia previa de prácticas y redes de relaciones, conservando modos de organización, redes de contención y recursos materiales y organizativos garantizados por la presencia sindical.²⁴

A partir de lo expuesto, consideramos que las empresas recuperadas en la jurisdicción de la UOM Quilmes, constituyen un subgrupo con rasgos particulares dentro del conjunto de las empresas recuperadas, a partir de la relación específica que establecen con la seccional de este sindicato. Es por ello, que resulta de un interés particular examinar el grado de homogeneidad en los procesos de organización entre las distintas plantas recuperadas de la seccional, dado que comparten una trayectoria común marcada por la presencia de una corriente político gremial con rasgos particulares.

4.1 LOS MICROPROCESOS EN EMPRESAS RECUPERADAS EN LA UOM QUILMES

La recuperación y autogestión de las empresas por parte de sus trabajadores implicó importantes procesos de reorganización interna que trajeron aparejado fuertes discusiones acerca de temas que anteriormente no habían sido problematizados. Es decir, la autogestión implicó para el colectivo de trabajadores una revisión de las relaciones al interior de las plantas, que en muchos casos dio como resultado la estructuración de criterios de justicia y prácticas sociales alternativas a las pre existentes.

En el siguiente análisis se distinguen 2 niveles:

²⁴ Aun en estos sectores no se debe desconocer el impacto que tuvo sobre sus prácticas la formación de un movimiento y la difusión de estas experiencias.

El primero refiere a las plantas como actor colectivo y el análisis se centra en las prácticas sociales y el sentido colectivo que se le atribuyen a las mismas. En este nivel interesa indagar acerca de los procesos de toma de decisiones y el tipo de acuerdos colectivos (más o menos inestables) que estructuran las nuevas prácticas.

El segundo nivel, se refiere al modo en que distintos individuos participan del proceso colectivo. En este plano de la observación, entendemos que los trabajadores pueden participar de maneras parciales y desiguales, dado que la nueva situación no encuentra a todos los trabajadores en igual condición, siendo sobretodo importantes las diferencias según: trayectoria gremial previa, nivel de calificación, antigüedad, entre otras variables relevantes.

Las empresas recuperadas entrevistadas de la seccional Quilmes de la UOM, venían de atravesar fuertes procesos de crisis y reestructuración del empleo, una caída significativa en los niveles de producción, y en algunos casos habían perdido el principal mercado al cual destinaban su producción. A los atrasos que venían registrando los trabajadores en el pago del salario y deudas importantes de los aportes patronales a la seguridad social, se le suma la intencionalidad de la patronal de realizar nuevamente reducciones significativas en las plantillas del personal paralelamente a evidentes intentos de vaciamiento y maniobras fraudulentas. Esta situación va ir instalando el límite de lo tolerable y va a terminar en los procesos de recuperación por parte de los trabajadores.

En la actualidad, estas empresas no han podido todavía superar la situación crítica ya heredada. Frente a ella, los trabajadores se encuentran avocados a reconstituir e integrar el circuito productivo y/o en la búsqueda de nuevas actividades a través de una diversificación hacia producciones alternativas o la provisión de servicios hacia otras empresas.

A estas dificultades se agrega que los obreros de producción deben hacerse cargo de una serie de "nuevas tareas", ya que la totalidad del personal jerárquico y administrativo no se sumó al proceso de recuperación de las plantas.

A continuación presentamos algunos de los principales nudos temáticos que surgieron en las entrevistas y cuyo interés radica en que resultan indicadores de los cambios y continuidades presentes en un proceso actualmente en marcha. En este sentido, tanto las expectativas como las respuestas que sustentan los trabajadores no tienen necesariamente una coherencia en relación a los diferentes temas, sino que pueden establecerse ciertas líneas de tensión. Además, en muchos casos la resolución actual y transitoria de estos temas esta ligado a la actual coyuntura, caracterizada por una gran precariedad no

sólo económica, sino también por la del contexto político general. El rumbo que tomen estas discusiones es todavía un interrogante a futuro.²⁵

1. Grado de involucramiento en las nuevas formas de organización

En las empresas analizadas, las decisiones que refieren a su funcionamiento integral se toman en asambleas en las cuales participa el conjunto de los trabajadores. Las cuestiones a decidir fueron entre otras, la forma de distribución de los ingresos y de las “nuevas” tareas diferentes a las de producción, y la elección de la conducción de las cooperativas. En todos los casos, el proceso de toma de decisiones no estuvo exento de conflictos y en muchas de las definiciones que se tomaron tuvieron un rol central los trabajadores que tenían una experiencia gremial previa, sobre todo aquellos que habían sido delegados de base en la etapa anterior a la recuperación. Este rol central está estrechamente vinculado con la formación técnica y político gremial que éstos ya traían por el ejercicio de la función de representación dentro de una seccional con redes de vinculación y discusión muy activa.

Si bien los delegados de base fueron elegidos mediante asambleas para asumir los puestos de dirección, su nueva posición los coloca frente a lo que denominamos una "doble tensión": por un lado, se constituyen como referentes y conductores del proceso de autoorganización y por otro son recolocados en un polo contradictorio, que viene a reemplazar al que en la relación salarial le cabía al "patrón". Como corolario de esta situación, tienden a recaer mayormente en la ex comisión interna tanto los puestos de conducción en las cooperativas como las nuevas tareas de gestión organizativa, financiera y comercial. Por su lado, algunos trabajadores tienden a reproducir el mismo tipo de estratificación y relaciones que tenían como asalariados: cumplen un horario, esperan instrucciones y se limitan a realizar prácticamente las mismas tareas que realizaban en su condición de asalariados.

La recuperación de la empresa encuentra al conjunto de los trabajadores en condiciones muy desiguales para asumir los nuevos desafíos. Sin embargo, lo que se abre es un proceso muy rico de aprendizaje donde los trabajadores más formados (con trayectorias gremiales activas) funcionan como disparadores de una cantidad de nuevas discusiones que van en el sentido de producir una mayor democratización y concientización al interior de las plantas.

²⁵ La coherencia o consistencia entre áreas de relevancia debe leerse en relación al contexto social. Como hemos profundizado en las primeras secciones del artículo, estas experiencias surgen como una respuesta defensiva frente a la amenaza del desempleo, y no como parte de un ascenso en el proceso de lucha y concientización de los trabajadores. Por lo tanto, es esperable que los grados de “consistencia” sean menores que en épocas caracterizadas por el ascenso en las luchas sociales y la confrontación de “paquetes ideológicos” alternativos que pugnan por imponerse (ver Nun, 1984 en relación a su interpretación respecto a las prácticas de sentido común y sus grados de consistencia).

Como reconocimiento de esta situación y por la confianza que les tenían como delegados de fábrica, se les asignan las máximas responsabilidades organizativas en la nueva etapa. El nuevo rol reubica a estos trabajadores en una posición diferente al del antiguo delegado, ya que a la función de representación, se suma la de ejecución y puesta en marcha de las decisiones que asume el colectivo de trabajo.

Sin embargo, este nuevo espacio en el que son colocados implica una cierta erosión de la relación con el resto de los trabajadores en comparación con el pasado, en tanto se convierten en los receptores privilegiados de los reclamos frente a los problemas, en general económicos, que conlleva la autogestión de empresas.

Esta contradicción abre un interrogante sobre el grado de democratización que finalmente se irá produciendo al interior de las plantas. En la actualidad, los miembros de las conducciones de las distintas empresas, coinciden en la necesidad de que se produzca una mayor rotación de las tareas de administración y gerenciamiento entre el conjunto de los trabajadores. Pero al mismo tiempo, justifican la concentración de estas responsabilidades en un grupo estable, debido a que estas tareas requieren un compromiso e involucramiento importantes, que según su opinión, muchos trabajadores "parecen todavía no estar dispuestos a asumir". El riesgo que se corre es que la alta concentración de las tareas de conducción y gestión termine consolidando su posición de "mas calificados para ello", obstaculizando que otros trabajadores se vayan incorporando a las nuevas tareas. Es decir, se termine institucionalizando una situación de la que hoy ellos mismos son críticos.

De cómo resuelvan esta tensión, y de los mecanismos de participación que implementen, dependerá que se produzca una mayor integración del conjunto a los procesos de aprendizaje que conlleva la autogestión²⁶ o por el contrario se termine consolidando un mayor distanciamiento entre la conducción y el resto de los trabajadores, reproduciendo la división entre el trabajo manual y el trabajo intelectual.

2. Nuevos criterios de justicia relacionados con el valor trabajo y la retribución al trabajo.

Una de las cuestiones que han suscitado mayores controversias ha sido la relacionada con la forma de retribución al trabajo. En todos los casos analizados los trabajadores, cualquiera sea su calificación y /o antigüedad perciben el mismo ingreso por su trabajo, lo cual implica una ruptura importante con la estructura salarial tradicional, ruptura que no estuvo exenta de conflictos y cuya proyección hacia el futuro no está definida.

²⁶ De hecho algunos trabajadores, aunque pocos, que no pertenecían originalmente a la conducción gremial se incorporan a la ejecución de las nuevas tareas.

Sin embargo, luego de exhaustivas discusiones surgieron nuevos acuerdos en torno a criterios de justicia que se contrapusieron a aquellos ligados al valor-trabajo y a la antigüedad. En principio, la demanda de varios de los trabajadores más calificados y con mayor antigüedad era respetar los diferenciales salariales, tal como se expresaban en la estructura salarial anterior. Mediante asambleas, e impulsados por la conducción de la cooperativa, se contrapusieron nuevos criterios relacionados con la necesidad y con nuevas formas de valorar los distintos trabajos y su contribución para la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, el criterio de antigüedad fue contrapuesto con el de la necesidad de mayores ingresos que podrían tener aquellos con una corta trayectoria en el mercado laboral, que por su edad en general tienen hijos pequeños a su cargo, y que a diferencia de los de mayor antigüedad no accedieron a los altos ingresos que los trabajadores metalúrgicos percibían en épocas de mayor bonanza. Pero fundamentalmente, el argumento central que sostiene la redistribución equitativa e igualitaria de los ingresos surge del proceso de recuperación y autogestión en su conjunto y de la coyuntura actual, que se caracteriza por una alta precariedad legal y económica. De este modo, la forma de pago resulta un elemento central para sostener la cohesión del grupo y afianzar los lazos de solidaridad frente a la amenaza latente de ser desalojados o rematados los bienes de la empresa. Pero otro dato no menor, es que en muchos casos los ingresos a redistribuir son sumamente escasos y por tanto no existe desde el punto de vista material, posibilidades de mantener los diferenciales salariales, ya que estos irían en detrimento de un ingreso mínimo garantizado para todos los trabajadores. Ante esta situación, muchos de los conflictos que suscita este tema han quedado suspendidos y su resolución futura queda abierta, en la medida que cambie la situación económica y financiera actual de la empresa. De todas formas, no debe minimizarse el impacto que tiene el hecho de que se problematicen nuevas formas de relación y nuevos criterios de justicia, impensables en la coyuntura actual en el marco de relaciones salariales típicas.

Hacia el futuro, estas empresas entienden que cuando comiencen a atravesar “un segundo momento” donde el nivel de facturación alcanzado pueda asegurar un ingreso digno para todos, se pueda rediscutir el tema del valor de cada trabajo y su retribución de acuerdo a , por ejemplo, los niveles de calificación.

En el momento actual, la retribución igualitaria lleva aparejado una redistribución equitativa del tiempo de trabajo entre todo el colectivo. Esta tarea tampoco resulta sencilla, ya que la disponibilidad de mano de obra de la planta no siempre responde a la demanda de trabajo existente. En los momentos de baja en la producción y para superar esta dificultad, los trabajadores realizan tareas de mantenimiento que no resultan indispensables y cuyo objetivo es que todos cumplan con una mínima jornada o carga

semanal. Por arriba de ese mínimo, y en caso de que se requiera de una calificación en particular se pagan esas horas de trabajo por encima de la retribución igualitaria.

Una tensión importante, se encuentra en torno a la valoración del tiempo de trabajo necesario para mantener y consolidar estas experiencias en el plano institucional y político. Sostener estas experiencias implica la disponibilidad de "un tiempo político" (asistir a reuniones de discusión entre los trabajadores de la planta, con otras empresas recuperadas y con otros actores políticos) y un "tiempo institucional" (destinado a diferente tipo de tramitaciones frente a organismos públicos). Aquellos trabajadores que se encuentran más involucrados con estas experiencias, son los que terminan asumiendo mayormente estas tareas, que no son entendidas por todo el conjunto como tiempo de trabajo correspondiente al emprendimiento de la recuperación, al no ser horas de trabajo destinadas al funcionamiento interno de las plantas.

3. Identidad obrera y gremial

En todos los casos analizados, los trabajadores se siguen definiendo como obreros y como tales se identifican con el movimiento obrero en su conjunto, y más específicamente con los trabajadores metalúrgicos. En cambio establecen distancias con el "mundo cooperativo", aún cuando asumen esta figura legal, al que ven más cercano al sector de los pequeños empresarios e incluso ligado a estrategias fraudulentas que encubren relaciones asalariadas. De este modo, los trabajadores distinguen entre el cooperativismo y la autogestión obrera. Pero más allá de esta distinción dejan en claro que la constitución de cooperativas constituye una "salida obligada", frente a la actitud empresarial de no garantizar la reproducción de la relación asalariada.

La prolongación de una identidad obrera, no sólo se expresa en la ubicación que asumen dentro de la estructura social, sino también en relación al campo de solidaridades que se plantea en el horizonte de estos trabajadores. En este plano, consideramos fundamental la trayectoria sindical que tienen como colectivo y la continuidad en la relación que mantienen con el sindicato.

El hecho que sigan inscriptos dentro de la estructura de representación gremial (participando a través de los delegados de los encuentros que se realizan en la seccional) implica un intercambio constante de opiniones e información con delegados de base de las empresas que pertenecen a la misma seccional y abre un espacio de reciprocidad con el colectivo definido en términos amplios por los "trabajadores metalúrgicos". Este constante intercambio les permite adquirir una mayor comprensión de la proyección que sus acciones tienen para el conjunto de los trabajadores, en la cual se contabilizan aspectos positivos y aspectos negativos.

Por un lado, como ya señalamos anteriormente, estos trabajadores siguen siendo beneficiarios de la Obra Social sindical, lo cual implica el reconocimiento por parte de estos trabajadores de la solidaridad que mantiene la seccional respecto a los trabajadores de empresas recuperadas. Al mismo tiempo, estos trabajadores se involucran en la problemática de los asalariados metalúrgicos que atraviesan por circunstancias similares a las que ellos atravesaban antes de "tener que hacerse" cargo de las empresas. En estos casos, estos trabajadores ponen a disposición de aquellos la experiencia acumulada en los procesos concretos de los cuales fueron protagonistas.

Otra dimensión que pone de relieve la reafirmación de la identidad obrera, y repetimos del campo de solidaridades que supone la inscripción de clase, es el cuestionamiento que realizan estos trabajadores de la "extrema flexibilización" de las condiciones de trabajo a que deben recurrir en esta primer etapa de la autogestión para mantener a estas empresas en pie. Esto no sólo por lo "indeseable" que resulta la autoexploración como mecanismo de supervivencia de estas empresas, sino también por el peligro que entraña para el conjunto de los asalariados, el hecho que estas experiencias se constituyan en el paradigma del obrero flexible y contribuyan a legitimar parámetros de competencia basados en la degradación de las condiciones de trabajo. En este punto, estos trabajadores ven como contradictoria su histórica participación en acciones orientadas a la defensa de los derechos de los trabajadores, con el tipo de régimen laboral que se autoimponen para enfrentar la coyuntura crítica por la que atraviesan. Por ello consideran que estas condiciones deben ser transitorias, y no pueden ser un modelo de organización del trabajo sostenible en el tiempo.

4. Expectativas y proyección política del movimiento.

Ligado a lo que venimos exponiendo respecto al involucramiento desigual en el proceso colectivo, se advierte también que mientras para algunos trabajadores sus expectativas están estrictamente centradas en lograr obtener un ingreso y escapar al destino del desempleo, para otros se plantea también una oportunidad de participar en forma activa en la definición de un modelo de producción social alternativo. Por ello, para los primeros su participación en estas experiencias pueden ser vistas como más transitorias, mientras que para los otros, una vez involucrados en este proceso -que insistimos en sus orígenes fue meramente defensivo-, se abren nuevas expectativas ligadas no sólo a la viabilidad de la empresas y por tanto su viabilidad personal como trabajadores ocupados, sino también a la construcción de nuevas formas de organización de la producción, de relaciones sociales, y una nueva proyección política y gremial.

La necesidad de que estas experiencias se inscriban en un proyecto político gremial parece estar muy afianzada en la dirigencia de nivel medio (delegados de fábrica), entre quienes se registran un nivel altamente homogéneo en sus orientaciones respecto a este punto.

Dentro de este segmento de trabajadores, existe una fuerte valoración positiva de la organización de los trabajadores y de la formación política. La práctica organizativa en diferentes instancias posee una dinámica interesante. Por ejemplo, dentro de las instancias de participación sindical tradicional en las que siguen participando (reuniones de cuerpo de delegados de toda la seccional) se ha planteado la confección de un listado de empresas que estén atravesando por crisis para comenzar a organizarse y estar preparadas para llevar adelante procesos de recuperación. La intención es transmitir a los trabajadores de estas plantas la experiencia ya vivida para encarar los procesos de recuperación en mejores condiciones. Por otra parte, también han comenzado a organizarse con todas las empresas recuperadas pertenecientes a diferentes ramas de actividad de la zona (Quilmes, Berazategui y Florencio Varela). El objetivo es ampliar los espacios de discusión e intercambio, lo que significa a su vez ampliar la representación para encontrarse en mejores condiciones para negociar con las diferentes instancias del estado.

A lo largo de las discusiones mantenidas con los trabajadores ex delegados gremiales, resulta evidente la valoración como capital político que para ellos implica la formación de cuadros gremiales. Lo que aparece en sus discursos es que la crisis no sólo significó el cierre de empresas y por tanto de puestos de trabajo, sino que en muchas ocasiones ello significó la pérdida de capital político del movimiento obrero organizado. Estos trabajadores hacen referencia concretamente a que muchas veces con el cierre de empresas, que por diferentes motivos no lograron recuperarse, se han perdido comisiones internas muy formadas gremial y políticamente.

6. CONCLUSIONES

El análisis realizado destaca la interrelación entre los cambios en el mercado de trabajo y el ciclo de la protesta durante la última década, como el contexto a partir del cual repensar las bases sociales sobre las que se fueron modificando intereses en las filas de los trabajadores y delineando ciertos agravios como intolerables en las nuevas circunstancias.

Las altas tasas de desocupación y las diversas formas de precarización del contrato laboral, fueron estableciendo una tensión entre las características fuertemente disciplinatorias que establece esta dinámica y los reclamos (latentes y manifiestos) de los trabajadores ocupados frente a sus

deterioradas condiciones. En un contexto de medidas defensivas, pero también a partir del aprendizaje social que se fue instalando acerca de las consecuencias del desempleo, la *recuperación de empresas por parte de los trabajadores* nace y se constituye en un avance respecto a las formas del reclamo tradicional en defensa de la fuente de trabajo.

Este trabajo discute cuanto de novedoso conllevan estas prácticas, a partir de analizar las continuidades y rupturas que se establecen tanto en el contenido y forma de los reclamos, como al tipo de intervención que tuvieron las estructuras tradicionales de organización de los trabajadores.

Una primera conclusión es la existencia de un grado importante de heterogeneidad respecto de esta última variable, lo que hace posible distinguir distintos tipos de trayectorias y la constitución de diversas redes sociales en las que hoy participan las empresas recuperadas. En este sentido, resulta relevante el estudio en profundidad de las experiencias que conforman este universo.

Este trabajo analizó en particular un conjunto de empresas con una trayectoria gremial común en el pasado y que en la actualidad constituyen un subconjunto con características altamente homogéneas: las metalúrgicas recuperadas de la seccional Quilmes de la UOM.

Los principales hallazgos encontrados en este subuniverso fueron:

- El involucramiento de la seccional en los procesos de recuperación, denota que la misma ha innovado respecto a las formas reivindicativas y de protesta tradicionales, en aquellas instancias donde estas pierden eficacia.
- La presencia sindical acompañando estas experiencias se constituyó en un factor central para entender tanto la propensión al conflicto y la acción colectiva, como la sustentabilidad en el tiempo de las acciones .
- También esta presencia significó la existencia de interacciones habituales y estructuradas, en torno a la cuales se fueron estructurando creencias comunes respecto a los criterios de injusticia y a la valoración de la acción colectiva.
- Existe una relación entre las prácticas sindicales pre existentes y el carácter que asumen los "microprocesos" en las plantas ahora recuperadas. Estas prácticas se encuentran ancladas en un discurso con un grado considerable de sistematización, que se recrea de formas similares en las distintas plantas de la seccional. Tanto este grado de homogeneidad entre plantas como

la continuidad con el pasado, evidencian la existencia de una identidad gremial afianzada y la centralidad que han logrado en estos procesos aquellos trabajadores con una trayectoria gremial activa en la seccional.

- Aun cuando estas experiencias se originan como una medida defensiva, dieron lugar a una reformulación importante de las relaciones laborales en las cuales habían sido socializados los trabajadores. En este sentido, resulta ilustrativo la definición de nuevos criterios respecto –por ejemplo- al valor trabajo y a la distribución del tiempo de trabajo.
- Si bien las plantas -en tanto actor colectivo- expresan procesos de aprendizaje y reformulación importantes, no habría que perder de vista que este proceso es todavía muy desigual producto de la heterogeneidad en los grados de involucramiento y en las expectativas existentes entre los trabajadores con distintas trayectorias. Queda como interrogante cual será la forma en que se resuelvan las tensiones y nudos de conflicto hoy existentes.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ada Cora Freytes Frey, “Las relaciones laborales en la actividad sidero-metalúrgica: informalidad y fragmentación”, en A. A. Fernández y R. H. Bisio, comps., *Política y Relaciones Laborales en la Transición Democrática Argentina*”, Buenos Aires: Ed. Lumen-Humanitas, 1999.

Adriana Marshall , "Empleo en la argentina, 1991 – 1997 ¿nuevas pautas de comportamiento después de la liberalización económica?, en Serie Documentos de Trabajo, Equipo Técnico Multidisciplinario, OIT, Santiago de Chile, 1998.

Adriana Marshall y Laura Perelman, "Estructura de la negociación colectiva en los '90: avanzó la descentralización", en Estudios del Trabajo Nro. 23, primer semestre 2002.

Adriana Marshall y Laura Perelman, “Cambios en los patrones de negociación colectiva en la Argentina y sus factores explicativos”, mimeo, 2003.

Barrington Moore, “La injusticia: bases sociales de la obediencia y la rebelión” UNAM, México 1996.

Daniel James, *Resistencia e Integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1990.

Danilo Martucelli y Maristela Svampa, *La plaza vacía, las transformaciones del peronismo*, editorial Losada, 1997.

Dora Orlansky y Andrea Makón, "Sindicatos, empresarios y el mercado de trabajo" mimeo, 2002.

Indec, "Encuesta Industrial", varios años.

Javier Auyero, "Los cambios en el repertorio de la protesta social en la Argentina", en *Desarrollo Económico* vol. 42 nro 166, julio – setiembre 2002.

José Nun, "Averiguación sobre algunos significados del peronismo", mimeo 1984.

Juan Iacona y Sandra Pérez, "Informe estadístico de conflictividad laboral". Secretaría de Trabajo. Coordinación de investigaciones y análisis laborales. Período 1998-2001.

Juan Santarcángelo y Martín Schorr, "Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los '90" en *Estudios del Trabajo* nro 20, segundo semestre de 2000.

Laura Perelman, "El empleo no permanente en la Argentina", en *Desarrollo Económico*, Nro. 161, vol.41, abril-junio de 2001.

Laura Perelman, *Patrones de participación en el mercado laboral de los trabajadores del Gran Buenos Aires*, Serie Documentos de Trabajo Nro. 141, Equipo Técnico Multidisciplinario, OIT, Santiago de Chile, mayo de 2002.

Manuel Pérez Ledesma "Cuando lleguen los días de la cólera" (Movimientos sociales, teoría e historia), en *Zona Abierta* 69, Madrid 1994.

Marcelo Gómez, "Conflictividad laboral y comportamiento sindical en los '90: transformaciones de clase y cambios en las estrategias políticas y reivindicativas", trabajo presentado en el seminario organizado por el PESEI – IDES, Buenos Aires, 2000.

Nicolás Iñigo Carrera y Maria Celia Cotarelo, "La protesta en Argentina (enero – abril 2001)", en *OSAL CLACSO* Nro 4, junio 2001.

Patricia Davolos, "Después de la privatización : trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario" en *Estudios del Trabajo* nro 21, primer semestre de 2001.

Paula Klachko, "La conflictividad social en la Argentina de los '90: el caso de las localidades petroleras de Cutral – Córcoles y Plaza Huincul (1996-1997)", en "Crisis y conflicto en el capitalismo latinoamericano" compilado por Bettina Levy, Colección de Becas de investigación CLACSO – Asdi, Octubre 2002.

Ricardo Spaltemberg, "Cambio y Continuidad en el conflicto laboral. Un análisis sectorial", trabajo presentado en el seminario organizado por el PESEI – IDES, Buenos Aires, 2000.

Sydney Tarrow, "*Poder en movimiento*", Ed. Alianza Madrid 1997.