

Buenos Aires | 13-16 de agosto de 2003

6^o

**Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo**

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

*VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo:
“Los trabajadores y el trabajo en la crisis”
ASET. Agosto 2003*

“Los procesos de ocupación y recuperación de fábricas y las formas de la acción colectiva: Un estudio de caso”.

Verónica García Allegrone¹

Introducción

A partir de una situación de crisis relativamente generalizada en las unidades productivas en nuestro país, surgen formas alternativas de organización del trabajo promovidas por los trabajadores. Consideramos que los procesos de ocupación² y recuperación³ de fábricas se ubican dentro estas formas alternativas, desplegando un accionar colectivo que comienza a tornarse visible resultando imprescindible su análisis.

Para abordar la problemática deviene necesario referirnos a ciertas condiciones contextuales del fenómeno, vinculadas con tres procesos paralelos e interrelacionados:

Por un lado, se ponen de manifiesto una serie de cambios en el modelo de acumulación que tuvieron lugar en Argentina en la década del 90', y que consistieron en la implementación de una serie de reformas estructurales (Torre, 1998) girando en torno a la reestructuración productiva, la apertura de los mercados a las importaciones y la paulatina sustitución de capital productivo por capital financiero, produciéndose fuertes procesos de desindustrialización y tercerización de la economía, que a través de su impacto en la estructura social, provocaron la fragmentación del mercado de trabajo, iniciando procesos de precarización del empleo (Altimir, O. y Becaría, L., 1999) y generando altas tasas de desocupación.

Por otro lado, se producen un conjunto de mutaciones en las instituciones del trabajo, traducidas en la pérdida de poder real de los sindicatos dentro de las empresas, visualizándose un descenso generalizado en cuanto a su prestigio social (Bisio, 1999). Cabe recordar que las relaciones de los trabajadores con sus empleadores hasta entrada la década del 70', estaban asociadas a un “modelo histórico” de relaciones laborales (Goldín, 1997) signado por una marcada intervención estatal, un marco legal protectorio del trabajo, una fuerte presencia de los sindicatos en las instituciones del trabajo y en los procesos de trabajo por intermedio

¹ Lic. En Ciencia Política. CEIL-PIETTE. vgarciaallegrone@yahoo.com.ar

² Consideramos “ocupación” a la “toma” del establecimiento productivo por sus trabajadores. La “recuperación” no implica necesariamente la “ocupación”, ya que existen casos en que los trabajadores negocian con la patronal la continuidad de la producción.

³ A pesar que todavía no existen estudios acabados sobre estos fenómenos, se puede establecer una estimación de 140 casos de ocupación y/o recuperación de unidades productivas cuyo comienzo temporal podría establecerse en los fines de la década del 90', donde los trabajadores adoptaron la modalidad de cooperativa de trabajo en la mayoría de los casos, extendiéndose y acentuándose este proceso en el conurbano bonaerense y en el interior del país aproximadamente a partir del año 2001.

de las comisiones internas, la negociación colectiva centralizada por rama de actividad, la extensión del empleo en relación de dependencia regulado por contratos por tiempo indeterminado y un aumento del salario vinculado a un plan de desarrollo por sustitución de importaciones.

Al mismo tiempo, operan transformaciones en la relación de la ciudadanía con sus representantes, visualizándose un lento pero progresivo distanciamiento, a la vez que se produce la desarticulación del lazo social y la atomización del individuo, acentuándose la tendencia a la reclusión a su ámbito privado y el desinterés por la “cosa pública”.

Dentro de este esquema de fragmentación social, las primeras modalidades de acción colectiva vinculadas a la problemática laboral se manifestaron en forma de rebeliones de tipo cívico-social, (Colombo, 2002), de manera aislada y con pocas posibilidades de articulación en los distintos niveles de reclamos, orientando la protesta a la cuestión laboral y a la satisfacción de necesidades básicas, con reivindicaciones más puntuales y con formas más defensivas y menos institucionalizadas que las correspondientes a las modalidades clásicas⁴ (Farinetti, 1999). Con los sucesos de diciembre de 2001, a través de repertorios de acciones colectivas novedosos, se generan *ciclos de protesta*, (Tarrow, 1994) que abren un espacio distinto para la intervención de los actores sociales en los escenarios de conflicto, cristalizando en un fuerte repudio al poder instituido y manifestando el quiebre en la representatividad de las instituciones políticas, sociales y sindicales.

Ubicaremos el fenómeno a estudiar dentro de este contexto, recalcando la emergencia o puesta en evidencia de alternativas en las *formas* de accionar colectivo de los trabajadores y conceptualizando la acción colectiva como una acción conjunta de individuos para la defensa de sus intereses comunes (Revilla Blanco, 1994), donde los actores “organizan su comportamiento, producen significados y establecen relaciones” (Melucci, 1994) desarrollando prácticas, buscando nuevos elementos o recuperando estrategias tradicionales a fin de sostener su fuente de trabajo y evitar caer en el desempleo.

Específicamente, abordaremos el análisis del proceso de ocupación y recuperación a través del estudio del caso particular de Industrias Metalúrgicas Isaco, una empresa autopartista ubicada en la localidad de Villa Ballester, partido de San Martín, que actualmente funciona como cooperativa de trabajo, luego de haber sido ocupada y recuperada por sus trabajadores en el mes de diciembre de 2002. El enfoque metodológico utilizado es de índole cualitativo, y está siendo implementado a través de entrevistas semiestructuradas efectuadas a los trabajadores. El objetivo del presente trabajo es arrimar algunas conclusiones que surgen a partir de una aproximación exploratoria al fenómeno, resultado de los primeros datos relevados en el campo de estudio.

Para lograr entender el proceso de ocupación y recuperación de la fábrica, se torna necesario reconstruir a *grosso modo* la historia de lo que fue sucediendo en la fábrica en lo que atañe a la cuestión laboral, presentándose para ello, una breve reseña histórica. Posteriormente, se desarrollarán tres líneas de análisis del proceso relativas a: el momento previo a la ocupación y las relaciones establecidas con el “entorno”, los motivos de la ocupación y, la forma de organización adoptada.

⁴ Cuando Farinetti se refiere a las modalidades clásicas de protesta, hace alusión a la forma institucionalizada de encausar los reclamos laborales a través de los canales orgánicos “naturales” provistos por el peronismo, (Estado y sindicato).

Breve reseña histórica de cuestión laboral en la fábrica.

Isaco es una empresa metalúrgica productora de autopartes ubicada en una zona particularmente fabril del Conurbano Bonaerense, donde se localiza una importante cantidad de fábricas pequeñas y medianas de la rama. Inicia sus actividades aproximadamente en el año 1975, según relatos de los trabajadores. Cuenta con varios sectores dentro de la planta: sector de fabricación de cerraduras, de estampado, de matricería, laboratorio, armado de alza cristales, sector de prensa y de soldadura, sector de armado de motores, sector de ingeniería y proyectos, oficina de control de calidad y las oficinas administrativas.

Los años **1993/1994**, son considerados por los trabajadores como un período de esplendor y de crecimiento de la fábrica, con voluminosos pedidos de las terminales. Se contrataron trabajadores por agencia, entre ellos 20 mujeres que pasaron a desarrollar tareas en los sectores de trabajos más livianos como el de armado de cerraduras. En ese momento ISACO cuenta con 285 obreros y lidera el mercado autopartista junto a otras empresas nacionales.

En el año **1995** se inician los primeros despidos y suspensiones que no cesan hasta el año 2000, quedando aproximadamente 45-50 obreros en la planta. La estrategia empresarial comienza a ser la importación de productos ya terminados como sustitutos de los productos fabricados en Isaco. Comienza a bajar la calidad de los insumos utilizados para la fabricación, eliminando paulatinamente el control de la calidad de los piezas, entregándose productos que no se encontraban en perfecto estado a las terminales. Todo ello en el afán de abaratar costos. De este modo se van perdiendo clientes profundizándose este proceso con los años.

Durante los años **1996-1998** los propietarios conforman otra empresa, a través de la cual comienzan a vender los productos fabricados por ISACO. De esta forma se inicia un proceso de vaciamiento de las maquinarias y el aumento de su pasivo. Actualmente la segunda empresa se disolvió. En el año 1998 Isaco se presenta en concurso preventivo de acreedores.

En el mes de octubre de **2000** se despiden a ocho trabajadores. La respuesta de los operarios es el paro de las actividades, luego sin obtener respuesta toman la planta. Son desalojados por la patronal y se despiden a los treinta y dos que restaban. Se movilizan junto con los desocupados de la zona, se organizan en Asamblea y marchan al Ministerio de Trabajo, cortan rutas y calles y van a la municipalidad de San Martín. Todo esto sin el apoyo de la UOM local. Los despidos son algunos mediante telegrama, otros trabajadores son suspendidos y nunca reincorporados. En ningún caso se abona ni indemnización por despido, ni diferencias salariales adeudadas.

En el año **2001**, los propietarios forman cinco empresas paralelas para evitar la quiebra. Estas empresas son armadas con maquinarias de Isaco, y puestas a nombre de familiares de los titulares de la sociedad.

En el mes de **septiembre de 2002**, los trabajadores comienzan a reunirse fuera de la fábrica. Para este momento varios tenían verificados sus créditos en el concurso preventivo de la empresa. Los despedidos se reorganizan y sesionan en Asamblea, se presentan a la justicia como parte acreedora. Intentan ser reconocidos por funcionarios del gobierno pero no les dan respuesta.

El 28 de **noviembre** se decreta la quiebra de la empresa. ISACO es clausurada por la justicia, no obstante la patronal sigue trabajando con sus empresas fantasma y cinco operarios dentro de la fábrica. Estos últimos no se encuentran registrados como empleados, trabajan totalmente “en negro”.

Los trabajadores en conflicto comienzan a llevar el control de los que asisten a las asambleas, y continúan insistiendo para que algunos compañeros que estaban más alejados se sumen a la propuesta.

El **12 de Diciembre de 2002** la asamblea decide acampar en la puerta de la fábrica, se solicita al juez la guarda por los trabajadores. En este momento son alrededor de 20.

El **19 de Diciembre** los trabajadores ocupan la fábrica. Establecen guardias nocturnas rotativas. Se van sumando ex trabajadores de Isaco a la toma. Reciben el apoyo de las asambleas del barrio y de los vecinos en general.

El **30 de Diciembre** la justicia decide otorgarles la custodia de los bienes de la empresa. Se inicia el trámite de la COOPERATIVA 19 DE DICIEMBRE. La organización dentro de la asamblea -y ya dentro de la fábrica se plantea en comisiones espontáneas que se ocupan de diferentes tareas según vayan surgiendo.

Durante el mes de **enero de 2003**, luego del inventario efectuado por la escribana nombrada por el síndico de la quiebra, los trabajadores empiezan a pensar más seriamente en comenzar con la producción. Se forma la Cooperativa de Trabajo "19 de Diciembre".

II.- El momento previo a la ocupación y los vínculos con el "entorno".

La fábrica y el barrio.

Es importante remarcar la relación de los trabajadores durante los años que no estuvieron trabajando en la planta. Luego de los últimos despidos en el año 2000, mantienen el contacto entre ellos, principalmente porque muchos viven en los alrededores de la fábrica y por lo tanto continuaron encontrándose fuera del ámbito laboral como vecinos y comentando la problemática humana de cada uno como desocupado, además de intercambiar información relativa a lo que iba sucediendo en la planta, en relación a la situación legal del concurso preventivo, al vaciamiento⁵, a dónde llevaban las maquinarias que se sacaban de Isaco y las maniobras que iban efectuando los "patrones", que también habitan en la zona. Se observa una constante preocupación por estas cuestiones durante los años en que los trabajadores se encuentran desocupados y fuera de la fábrica, lo que pone de manifiesto un interés previo a la ocupación por la continuidad del funcionamiento de la planta. De alguna manera, los trabajadores se encuentran ligados con barrio circundante a la fábrica, por lazos de parentesco y vecindad, elemento que pone de manifiesto que los conflictos en la fábrica influyen en la vida del barrio en general y compromete la actividad vecinal con los acontecimientos vinculados al cierre de fábricas generalizado en la zona, durante la década pasada.

Al mismo tiempo, estos encuentros fluidos como vecinos generaron situaciones de discusión y puesta en común de sus intereses como trabajadores, otorgándoles el espacio para la construcción de una imagen y un posicionamiento comprometido frente a la problemática del cierre. De las entrevistas surge en forma continua la situación de abandono sufrida por los trabajadores por parte de la patronal, abandono que también se registra en la unidad productiva, en las maquinarias y en el establecimiento en general. Por lo que, el involucramiento en el "rescate" de la ex Isaco podría vincularse, principalmente con la recuperación del puesto de trabajo,

⁵ Es destacable que la mayoría de los trabajadores tiene una antigüedad superior a los diez años, y algunos de ellos vieron cómo la fábrica se construyó, por lo que se desprende que existe un apego particular al lugar de trabajo, sumado a esto la cuestión geográfica que, de alguna manera, obligaba a los trabajadores a ver con sus propios ojos o enterarse por comentarios sobre la situación de vaciamiento.

como instancia material, y en segundo lugar con la continuidad de un proyecto abandonado del que ellos formaban parte y del que fueron marginados, como consecuencia del cierre. Esto último remite a la dimensión simbólica que adquiere la clausura de la planta para los trabajadores, en tanto pérdida de pertenencia laboral a un mismo ámbito de trabajo que podría constituirse en uno de los motivos para la recuperación.

La experiencia de la ocupación de la planta en el año 2000, como forma de protesta ante los despidos de 8 trabajadores, es recuperada y revalorizada por muchos de ellos, a pesar del fracaso de la medida que culminó con el despido de los 32 que estaban manteniendo la ocupación. Resulta conveniente aclarar que esta primera toma no tiene como finalidad la autogestión obrera de la producción, sino que es utilizada como forma de protesta, situándose en el repertorio “clásico” del reclamo laboral. La decisión de la toma viene como consecuencia de un paro que no logra la reincorporación de los despedidos, registrándose un antecedente claro y manifiesto de involucramiento en la protesta como forma de solidaridad y como un momento conflictivo agudo, donde participa la comunidad local en una marcha, y se petitiona ante las autoridades municipales. Posteriormente, se corta la ruta culminando en despidos masivos y el cierre de la fábrica. Esta experiencia aporta elementos vinculados con la organización y el desarrollo de estrategias alternativas de protesta, combinando diferentes formas de lucha que serán capitalizadas por los trabajadores al momento de la ocupación en el año 2002. Instancias deliberativas y participativas otorgan la posibilidad de un crecimiento político y estratégico, que va influyendo en sus posteriores formas de visualizar los conflictos y buscar las soluciones.

Toda esta actividad anterior plenamente colectiva produce cambios en las percepciones individuales de los trabajadores respecto al involucramiento en cuestiones actuales relacionadas con la fábrica, el cierre y la posibilidad de la puesta en funcionamiento. A su vez, a a partir de la ocupación de 2002, la ausencia del patrón dentro de la planta, permite un desenvolvimiento más libre y, por razones obvias, desaparece el miedo al despido luego del reclamo, que antes se encontraba pronunciadamente presente. Los sentidos otorgados a la protesta se modifican, en tanto que la “lucha” adquiere otros fines y objetivos, ya no se enfoca el conflicto directamente contra el patrón, sino que la confrontación se dirige hacia las instituciones que traban el desenvolvimiento de la recuperación de la fábrica y hacia el sistema de explotación capitalista en general, manifestado en todas sus formas. Al mismo tiempo, existe un resentimiento muy marcado contra el patrón, lo que se deja ver en las relaciones que se mantienen, como por ejemplo, la total prohibición de la entrada a la fábrica del ex dueño, y la negativa a devolverle sus pertenencias personales.

Actores: apoyos y límites.

Cuando nos referimos al “entorno”, hacemos referencia al “afuera” de la fábrica, principalmente a los actores sociales y políticos que componen las redes de relaciones que construyen los trabajadores de la ex Isaco, en donde encuentran resistencias, acuerdos, apoyos o limitaciones. Algunos de ellos son el sindicato UOM Seccional San Martín, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, e los trabajadores agrupados en torno a los casos de Brukman-Zanón, otras fábricas o empresas recuperadas sin representación, partidos políticos de izquierda, de centro izquierda, asambleas barriales de la zona y el Estado, en su dimensión legal-burocrática.

La relación de los trabajadores de la Ex Isaco con el sindicato⁶, se encuentra planteada en términos de una distancia profunda en el nivel de la representación. Los trabajadores manifiestan sentimientos de traición, abandono, e indiferencia, y una clara falta de defensa de sus intereses en todos los niveles de reclamos: salariales, por malas condiciones de medio ambiente de trabajo y salubridad, por horas extras trabajadas y no remuneradas, y finalmente por una vinculación directa del sindicato con la patronal perjudicial para los trabajadores. De las entrevistas surge que se recurrió al asesoramiento legal para encontrar soluciones a los problemas concretos que el sindicato no resolvía, buscando, de esta manera reemplazar su función por la de un abogado particular. La descripción que hacen los trabajadores es de una relación de cercanía del sindicato con la patronal muy marcada. Ejemplo de ello son las veces que se organizaron paros en la fábrica o quites de colaboración, en que la situación llevó a la intervención del sindicato en el conflicto determinando el levantamiento del paro sin la obtención de la solución a los reclamos efectuados por los trabajadores⁷.

Por otro lado, cuando se formula la pregunta sobre la relación actual con el sindicato, surge la respuesta sobre las prestaciones de la obra social que hasta el momento sigue otorgando cobertura médica a los trabajadores. De esta manera, se mantiene una relación no conflictiva, en tanto que se goza de los beneficios de la obra social, y se recibe el apoyo material que la organización aporta, lo que imprime un carácter particular a la relación, en tanto que se reciben apoyos pero los mismos no son intercambiables, esto es no hay compromisos de los trabajadores para con el sindicato.

Específicamente, al momento de la ocupación de la planta, la participación del sindicato se limitó a entregar bolsas de mercadería y colocar la bandera del gremio en el festival organizado para recaudar fondos, argumentando la imposibilidad de un mayor compromiso en la acción colectiva de los trabajadores. Al mismo tiempo, existe un conocimiento por parte de estos últimos, del límite en relación a lo que se espera de los dirigentes sindicales en términos de representación. En este sentido, observamos un accionar “tradicional” del sindicato de la rama, que adopta una postura más bien negociadora y poco comprometida. Con respecto a la ocupación de la planta, uno de los entrevistados comentaba: “...Pero la UOM sabe que acá no tuvo nada que ver, de hecho ya vino uno de los dirigentes que no ... en este momento no recuerdo como se llama, (...), que el tipo vino reconociendo que ellos no tuvieron nada que ver en estos pequeños pasos que estamos dando. Nosotros estuvimos ausentes siempre, nos dijeron. O sea, los tipos lo reconocieron. Y está bien...”

Finalmente, comparativamente con otras experiencias de ocupación y recuperación de fábricas, en el presente caso de estudio se observa la continuidad de una misma relación sindicato trabajadores, después del proceso de ocupación, visualizado en el espacio que se le otorga al sindicato dentro del espectro de apoyos que se obtienen de los diferentes sectores que conforman el “entorno”. En algunos casos de empresas metalúrgicas ocupadas, el sindicato de la rama se involucró en forma más comprometida con el proyecto de sus representados, brindando apoyos materiales y simbólicos reales y generando instancias de representación genuinas desde la institución, mientras que en otros casos de empresas recuperadas de variadas

⁶ El sindicato que interviene por los trabajadores es la Unión de Obreros Metalúrgicos, Seccional San Martín.

⁷ En la toma de la fábrica en el año 2000, el sindicato acompañó el principio de la medida, se convocó la conciliación obligatoria con la empresa y luego se abrió del conflicto, permitiendo que la patronal no cumpla con la conciliación obligatoria y por lo tanto despida a los 32 trabajadores que defendían a los 8 que había sido despedidos en un principio.

actividades, se registró la continuidad de la relación de ruptura total que existía con anterioridad a la medida de fuerza llevada adelante por los trabajadores.

En relación al funcionamiento de la actividad sindical dentro de la fábrica cuando se trabajaba bajo patrón, podemos señalar, que los reclamos eran planteados en las Comisiones Internas a través de los delegados que elevaban el problema a la patronal. Para muchos trabajadores esta forma no funcionaba eficientemente, ya que existieron varios casos de delegados que fueron “pagados” por la empresa para suspender los reclamos. Sin embargo se rescata el trabajo de otros delegados más jóvenes que ingresaron los últimos años de funcionamiento de la planta que gozaban de una legitimidad más genuina en la representación de los intereses de sus compañeros. Algunos de éstos últimos actualmente participan en forma activa en la cooperativa y asumen roles de “referentes” en las relaciones entabladas con el “entorno”, lo que da cuenta de una continuidad en las tareas que realizaban antes de la ocupación.

En cuanto a las experiencias de los trabajadores en la participación en organizaciones barriales, partidos políticos u otro tipo de instituciones vinculadas a cuestiones sociales o políticas, observamos muy pocos de ellos tienen un pasado relacionado con este tipo de actividades. A la hora de comparar experiencias algunos rescatan sus actividades anteriores en aspectos relacionados con lo organizativo y deliberativo, aportándoles elementos fundamentales para todo el proceso de ocupación y recuperación de la fábrica. Sin embargo, algunos sostienen que estas nuevas prácticas son diferentes y mucho más complejas, ya que no tienen el apoyo incondicional de una estructura que avale las decisiones que se toman y les otorgue un marco institucional de apoyo.

Con respecto a las relaciones establecidas con los partidos políticos que se acercaron desde un comienzo, no se da un intercambio de apoyos claro, en tanto que se preserva la autonomía como un logro fundamental en la práctica política de los trabajadores de la fábrica. Se acepta principalmente la solidaridad traducida en colaboraciones materiales, pero no son bien recibidos los “contactos” ofrecidos por dirigentes vinculados a instituciones políticas o sindicales, en tanto que la legitimidad de estos últimos se encuentra desvirtuada y devaluada. El énfasis en la autonomía para la toma de decisiones está ligado a esta desconfianza y descrédito en las instituciones en general que se percibe en la mayoría de los trabajadores de la fábrica, y que encuentra sus raíces en la crisis de representación por la que atraviesan estas instituciones, puesta de manifiesto en los sucesos de diciembre de 2001.

Diferente es la relación entablada con otras fábricas recuperadas, con las asambleas barriales de la zona, con los movimientos sociales y con algunos movimientos de desocupados y de piqueteros en particular, en donde sí se da un intercambio de apoyos efectivo y un interés manifiesto de colaboración y solidaridad. Con respecto a las asambleas, a partir de la convocatoria para la reapertura de la fábrica, primero en la esquina de la planta y luego en la puerta, se van generando contactos con las asambleas de los barrios cercanos, como ser la Asamblea de vecinos de Carapachay, de San Andrés y otras organizaciones barriales⁸ que comienzan a colaborar con alimentos, y participan activamente en el festival organizado para la reapertura la planta. De esta manera, se despliegan solidaridades desde estas asambleas, en tanto que existe un reconocimiento de la situación de los trabajadores

⁸ Se destaca el apoyo material sustentado por las asambleas, en la prestación de servicios de luz, teléfono, gas y baño, en este sentido, debe tenerse en cuenta la situación de precariedad total en la que se encontraban los trabajadores al momento de la ocupación, donde el funcionamiento de la fábrica como comedor para los trabajadores fue fundamental para sostener la toma.

de la ex Isaco en ellos mismos, como parte de una misma unidad social local, proyectando la problemática del desocupado a sus casos particulares como asambleístas y demostrando una capacidad de compromiso con la problemática de los trabajadores.

Con respecto a la situación específicamente legal de los trabajadores, los mismos se encuentran formando parte de la cooperativa de trabajo “19 de Diciembre” y algunos de ellos percibiendo el subsidio otorgado por el Ministerio de Trabajo a través del Plan Jefas y Jefes de Hogares, constituyendo una relación con el Estado en tanto beneficiarios del plan. Por otro lado, en la relación de los trabajadores con las instancias legales, observamos en todo momento, un respeto a las normas muy pronunciado que por momentos hasta dificultó el desarrollo del proceso de ocupación y recuperación, poniendo límites burocráticos que fueron tolerados por los trabajadores en el afán de no colocarse en situaciones de “ilegalidad”. A pesar que la ocupación de la planta implica de por sí -de acuerdo a la protección de la propiedad privada avalada por la legislación emanada del Estado- un acto de “ilegalidad”, en ningún momento hubo intenciones de apartarse del marco jurídico que posibilitaba, de alguna manera, la recuperación del puesto de trabajo, llegándose a tolerar hasta estos días, la guardia permanente puesta por el síndico de la quiebra dentro de la fábrica, lo que permite el control absoluto del juez sobre lo que sucede allí.

III.- Los motivos de la “toma”.

Cuando nos preguntamos por los motivos de la acción, pretendemos indagar en el por qué, en las razones que condujeron a los trabajadores a ocupar la planta y ponerla en funcionamiento, deteniéndonos en el carácter colectivo del fenómeno, y buscando las motivaciones para el involucramiento del individuo en la acción.

Las respuestas que surgen desde los entrevistados con respecto a los motivos o razones de la toma de la fábrica son una combinación de diversas cuestiones: la percepción de una situación de injusticia muy grande, el sentimiento de impotencia frente al vaciamiento de la planta y de las maquinarias por parte de los dueños, el abandono del empleador para con los trabajadores y para con la fábrica como unidad productiva y, en última instancia el terror al desempleo que opera a partir de los altos índices de desocupación existentes. Dentro de este conjunto de razones, y de acuerdo a lo manifestado por ellos mismos, uno de los motivos para la toma y recuperación encuentra sus razones en los maltratos a los que fueron expuestos, durante la relación laboral⁹. Estos factores podrían vincularse con los desencadenantes del conflicto, es decir específicamente con la ocupación de la planta. Al mismo tiempo se registran otra serie de motivos vinculados a la recuperación del puesto de trabajo, como posibilidad de inserción, de algún modo precaria, en el mercado de trabajo, rescatando y remarcando una identidad laboral específica ligada al trabajo fabril. Existe una evocación continua al deseo de trabajar en el puesto de trabajo recuperado, de producir, que pareciera estar relacionado una cuestión del deseo de participar en el mundo, de traer objetos propios de la creación del ser humano, como una forma de intervención en la realidad y de afirmación de su identidad como trabajadores. Recordemos que el desocupado, como tal se ve despojado de sus identidades, de sus roles sociales y laborales, de sus lugares y funciones (Gorz, 1998) que la sociedad

⁹ Gran cantidad de horas de extras trabajadas y nunca pagadas, reclamos de trabajadores enfermos a los que se les debían salarios atrasados y se encontraban necesitados en extremo del dinero adeudado por la patronal para efectuarse operaciones quirúrgicas que nunca fueron escuchados, suspensiones que se extienden al día de hoy y que obstruyen la posibilidad del cobro del seguro de desempleo, entre otros.

salarial le otorgaba, es por ello que la búsqueda en la construcción de una identidad tiene sus raíces en este vacío y encuentra sentido en el involucramiento en un proyecto colectivo que venga a dejar atrás la soledad del individuo aislado y que permita transformarse en un “agente capaz de transformar su situación en lugar de reproducirla...”

A su vez, la solidaridad aparece como un eje articulador en las relaciones de los trabajadores como justificación para la toma de la fábrica, en tanto que la presencia de miembros de edad avanzada y por lo tanto con escasas posibilidades de insertarse en el mercado de trabajo, provoca en los más jóvenes un incentivo para la puesta en marcha de la producción. De este modo, la solidaridad opera como instancia de reconocimiento mutuo entre los trabajadores de diferentes edades que se encuentran en una misma situación.

IV.- La forma de organización adoptada.

Organización y autogestión.

La forma de organización que adoptan los trabajadores de la ex Isaco al interior de la fábrica es la autogestión, lo que implica la posibilidad de participación de todos los miembros en la toma de decisiones, en forma democrática y horizontal, rescatando estos valores como fundamentales para el mantenimiento de la cooperativa a futuro. En reiteradas oportunidades se remarcó la necesidad del respeto por la igualdad en el cobro de excedentes, la tolerancia en la diversidad de opiniones y el rechazo al formato jerárquico piramidal de las organizaciones en general. Sin embargo, no todos los trabajadores se insertan de la misma forma en el proyecto, demostrando algunos una participación más activa en algunos ámbitos que en otros, manifestando un respeto y una valoración por los conocimientos que cada uno tiene, utilizándolos específicamente en sus ámbitos de aplicación para lograr una división del trabajo acorde con las posibilidades de cada uno y adecuado al éxito del conjunto. En este sentido, visualizamos la continuidad de las categorías laborales anteriores a la toma, a pesar que no son tenidas en cuenta al momento del cobro, como ocurría anteriormente. Al mismo tiempo, cuando se les pregunta por la rotación en los puestos de trabajo, lo cual implica la polivalencia y abocarse a tareas administrativas, de trato con clientes y proveedores, y ya no sólo en relación a las tareas laborales que desempeñaban antes, surge el deseo de conocer y aprender otros trabajos, pero cuando se piensa en la operatividad se rescata la continuidad en las tareas, excepto, en las nuevas ocupaciones, que son asumidas por los trabajadores más activos políticamente.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la composición etaria del colectivo, donde encontramos que la mayor cantidad de trabajadores se concentra en franjas superiores a los cincuenta años, y una porción minoritaria lo hace entre los treinta y cinco años y los cincuenta, lo que da la pauta de la existencia de un alto nivel de conocimiento previo y de experiencia sobre la organización de la producción de la fábrica¹⁰. Este saber acumulado por sus trayectorias como obreros, es altamente valorado y utilizado en los planes futuros de la producción, permitiéndoles desenvolverse con soltura en relación a estas cuestiones.

La asamblea.

Meses antes de la ocupación, tomando contacto con otros casos de empresas recuperadas, comienzan a comunicarse y reencontrarse entre ellos, estableciendo el día lunes como día de reunión, primero en la esquina de la fábrica, luego en la puerta de la planta. Las reuniones se transforman en asambleas y finalmente adoptan esta forma de participación para las discusiones sobre la problemática del vaciamiento y la posibilidad de recuperación. La forma asamblearia de participación que comienza fuera de la planta, se traslada al ámbito de trabajo y permanece como mecanismo para la toma de decisiones, de ahí que encontramos vinculaciones más cercanas a la dinámica de las asambleas barriales y una lejanía con el modelo tradicional sindical, donde se registran jerarquías que deben respetarse y representantes que intermedian entre los trabajadores y la patronal. Este modelo, como dijéramos anteriormente, se encuentra deslegitimado por los trabajadores por resultar ineficaz para lograr las soluciones a sus problemas actuales.

¹⁰ Rastreando sus trayectorias laborales, encontramos que una cantidad importante de trabajadores mantuvo una continuidad laboral vinculada específicamente al trabajo fabril autopartista.

En la asamblea se plantean los problemas a resolver y los caminos a seguir para encontrar las soluciones en todos los tópicos: relaciones con la comunidad, con otros movimientos sociales, con partidos políticos y con el sindicato, compra de insumos, contacto con posibles clientes y proveedores, horarios de trabajo, administración del cobros de “excedentes”, seguimiento de la cuestión judicial, etc. Se forman comisiones espontáneas que tratan temas específicos y en la división de tareas se asume la responsabilidad del trabajo a desarrollar, evitando centralizar la toma de decisiones. Desde el comienzo de las reuniones en asamblea las decisiones se toman por votación con los trabajadores presentes, previa discusión. En el nivel discursivo, existe un profundo respeto por las decisiones tomadas en la asamblea, y un cuidado en no emitir opiniones que involucren al resto, remarcando cierta facilidad para alcanzar acuerdos en problemas puntuales. Los conflictos que surgieron en la asamblea se vinculan específicamente a cuestiones de malestar personal de alguno de los trabajadores, por la difícil situación que caracteriza a un desocupado.

Días antes de la ocupación, los trabajadores comienzan a llevar el control de los que asisten a las asambleas, y continúan insistiendo para que algunos compañeros que se encontraban más alejados se sumen al proyecto, encontrando resistencias en algunos trabajadores que no comparten la idea de la recuperación de la planta por resultarles imposible de realizar, por miedo a la reacción de la patronal, por considerarla ilegal o porque no aceptan la idea de ocupar el lugar del patrón.

Una vez dentro de la fábrica, se organizan en grupos para turnarse en los trabajos por encargo que vayan surgiendo, en base a las asistencias a las asambleas, las guardias en la fábrica de mañana, tarde y noche y otras tareas como ser venta de bonos de colaboración, visitas a proveedores de insumos, entrevistas con posibles clientes y participación en eventos de solidaridad con otros actores sociales. A diferencia de otras fábricas recuperadas, la composición del personal de la cooperativa está formado totalmente por obreros específicamente de planta, como ser trabajadores de balancines, matriceros, encargados de control de calidad, cerrajería entre otros puestos de trabajo en los que no se desempeñaban tareas administrativas o cargos jerárquicos. Esta cuestión implica un desafío laboral para muchos de ellos, que al no tener experiencia previa en el trato con clientes o proveedores, se encuentran exigidos en las nuevas tareas, por lo que solicitan y aceptan la ayuda de universidades, estudiantes y profesionales que fueron acercándose durante todo el proceso, aportando conocimientos sobre control de calidad, gestión empresaria y mantenimiento de las maquinarias.

Cuando perciben el primer pago por un trabajo realizado a façon, comienzan a agregarse otros ex trabajadores de Isaco a la cooperativa y se plantean más profundamente el reparto de los cobros, los horarios de trabajo, y las demás tareas dentro y fuera de la fábrica, en este sentido los mecanismos de control y disciplinamiento se ponen en discusión. Actualmente, los horarios relacionados con la producción no se cumplen estrictamente, ya que la organización de la producción gira en torno a los trabajos que van surgiendo. Si reciben un pedido en el que se necesita que trabajen la totalidad de los obreros, se utiliza la organización anterior a la toma, esto es dos turnos de 7 a 14, de 14 a 21, regulando los tiempos de trabajo para no recaer en la explotación. Cuando no hay pedidos el nivel de exigencia es menor, reduciéndose el trabajo a tareas administrativas y de mantenimiento de la fábrica en general, flexibilizándose el horario. En algunos trabajadores existe un deseo de volver a la forma de organización anterior, con horarios estables y cobros puntuales a fin de mes, pero al mismo tiempo, se visualiza una necesidad de romper con el modelo de producción conocido, valorándose la participación y el aprendizaje de nuevos roles

como desafíos personales y como oportunidad para reorganizar la fábrica y lograr una mayor productividad, sin embargo existe una concientización fuerte sobre el peligro de caer en la autoexplotación a causa de el exceso de demanda. Se registró una sobrecarga horaria al comienzo del proceso, momento en el cual la permanencia continua de los trabajadores dentro de la fábrica provocó situaciones de mucho estrés y agotamiento, propios de estos procesos.

Como hemos descripto, la situación económica de algunos de los trabajadores, es extremadamente crítica, por lo que la preparación de comidas en la fábrica exclusivamente para los trabajadores, a lo largo del día con los alimentos que las asambleas de la zona entregan como aporte solidario, con lo que se recauda de la venta de los bonos contribución y con la ayuda de los vecinos del barrio, resultó una forma de reunión y de contención. El compartir las comidas y a veces las noches dentro de la planta crea en el espacio laboral, un ámbito de tipo más “familiar” permitiendo la profundización de las relaciones personales entre los trabajadores. En este sentido los espacios dentro de la fábrica son reapropiados por los trabajadores de una manera diferente a como se los utilizaba antes. Un ejemplo de ello, es que al lado de las mesas de trabajo para armado de cerraduras, se colocó una mesa donde se preparan las comidas, se realiza la asamblea semanal, se discuten los temas relevantes y se recibe a los visitantes. De esta manera, se resignifica el lugar de trabajo, utilizándolo para cuestiones que antes no eran consideradas laborales y dejando al descubierto la redefinición de las tareas propiamente laborales, que ahora se encuentran abarcando otros tipos de actividades que antes desarrollaba el personal gerencial y el patrón.-

La autogestión como forma de organización viene a suplantar el modelo de trabajo bajo patrón, determinando, de alguna manera, el desvanecimiento de la relación salarial y dando paso a un nuevo protagonismo del trabajador y su intervención en la organización de la producción como cooperativista asociado. Por otro lado, al desaparecer las jerarquías formales en la constitución de la cooperativa, se mantienen algunos liderazgos que con anterioridad a la toma operaban como referentes, como por ejemplo algunos ex delegados de comisiones internas que se comprometen más profundamente con las tareas que les son asignadas.

IV.- Reflexiones finales.

Una de las cuestiones que surgen está relacionada con los cambios en la percepción de los trabajadores sobre si mismos, en cuanto a sus capacidades, su visión retrospectiva histórica y su potencia como clase en perspectiva a futuro, sus conocimientos y posibilidades en la gestión de la producción y su ubicación dentro del mapa socio político. Este replanteamiento influye significativamente en las subjetividades de estos trabajadores, apareciendo en sus discursos y en sus actos, y en algunos casos cristalizando en una fuerte ruptura con el modo de vida anterior. La ocupación de la fábrica implica que ellos deban permanecer en la planta y organizar sus vidas en torno a ello, pero en una forma distinta a cuando existía la relación de dependencia bajo patrón, generando una relación diferente con el ámbito de trabajo, caracterizada por una opaca distinción entre el hogar y el lugar de trabajo, y determinando un compromiso no sólo con la actividad laboral, sino también con el proyecto colectivo, tanto en su dimensión “empresaria” como en su dimensión política, obligándolos a articular a través de consensos y solidaridades, una acción colectiva con características ligadas a lo productivo y, al mismo tiempo a cuestiones de índole estratégico-político en su relación con el “entorno”.

La existencia de vínculos de unión y contención, generan espacios para la cuestión humana que antes se localizaban fuera del lugar de trabajo o solamente en los horarios del almuerzo, propiciando instancias para la discusión y el debate en torno a cuestiones políticas, y dando lugar a la organización de actividades que involucran el accionar del conjunto de los trabajadores en base a consensos alcanzados a partir de estos debates. Al mismo tiempo, toda la experiencia recogida en el ejercicio de la toma de decisiones, la vivencia como colectivo que se identifica a partir del desarrollo de prácticas solidarias en la fábrica y las estrategias puestas en funcionamiento para lograr organizarse y cumplir con los objetivos que se proponen, influyen notoriamente en la construcción de su identidad. Al respecto Hall sostiene que *la identidad nunca es singular sino construida en lo múltiple y a través de la diferencia de discursos, prácticas y posiciones, encontrándose sujeta a una historización radical y por lo tanto a un constante proceso de cambio.*

Vínculos solidarios se fueron creando entre los ex trabajadores de Isaco que supieron trascender el ámbito laboral y establecer relaciones sociales producto de una combinación del lazo que los une en tanto miembros de una misma comunidad local o barrial y en tanto ex trabajadores de un mismo establecimiento productivo, confluendo en una relación rica en cuanto a su poder de articulación de acciones en conjunto. En este sentido resulta relevante traer el concepto de *redes de reclutamiento* expuesto por Melucci, en donde el individuo se implica en el proyecto colectivo, no como un individuo aislado y desarraigado. En este sentido, el papel jugado por “las redes de relaciones ya presentes en la fábrica social aceitan los procesos de compromiso, reduciendo los costes de la inversión individual en la acción colectiva” (Melucci, 1994).

Bibliografía.

- Altimir, O. y Beccaría, L. 1999: *El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina*, Serie Reformas Económicas N. 28, CEPAL. Santiago de Chile.
- Colombo, A. (2002). “Estas rebeliones”. Ed. Trama.
- Hall, S. 1997: “Who needs identity” en S. Hall y Paul du Gay: *Questions of cultural identity*. London. Sage.
- Farinetti, M., 1999. ¿Qué queda del movimiento obrero?: Las formas del reclamo laboral en el nueva democracia argentina. Ponencia presentada en IV Congreso Aset.
- Gorz, A. 1997 *Misérias del presente, riquezas de lo posible*. Ed. Paidós, Bs. As.
- Melucci, Alberto, 1999. *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México, El Colegio de México. Cap. I y II.
- Melucci, Alberto, 1994. “Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales”, *Zona Abierta*, nro. 69.-
- Revilla Blanco, M. 1994. “El concepto de movimiento social: acción, identidad y sentido”, *Zona Abierta* nro. 69
- Tarrow, Sidney, 1997. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid, Alianza Universidad. Cap. 1, 5, 6 y 7.
- Torre, J.C. , 1998. El proceso político de las reformas económicas en América Latina. Ed. Paidós, Bs. As.