

Continuidades y rupturas en el proceso de trabajo. Una mirada antropológica a partir de una experiencia de ocupación/recuperación de fábricas durante el año 2002

María Inés Fernández Álvarez

Recibido 30 de Junio 2003. Aceptado 26 de Diciembre 2003

RESUMEN

Este trabajo recoge algunos resultados parciales de una primera etapa de investigación en la que se abordan, desde un enfoque etnográfico, los procesos de ocupación/recuperación de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires. Centramos la atención, de manera sintética, en el proceso de "ocupación" y "recuperación" de una fábrica en particular, reconstruyendo elementos de su historia que permitan analizar continuidades y rupturas en el proceso de trabajo. A partir del relato de los trabajadores reconstruimos la historia previa de la fábrica, considerando los cambios implementados durante la década de los noventa en la organización del trabajo y describimos las principales modificaciones introducidas a partir de la gestión de los trabajadores durante el año 2002. Estas modificaciones cuestionan la separación entre concepción y ejecución en la organización del trabajo, que tiende a desdibujarse, dando lugar a un proceso cotidiano de toma de decisiones y a una reflexión colectiva constante sobre la producción. A su vez se observó que junto con las nuevas modalidades de organización del trabajo, caracterizadas como formas más horizontales y autónomas, coexistieron elementos de las viejas modalidades de gestión.

Palabras claves: Proceso de trabajo; Fábricas recuperadas; Acción colectiva; Autogestión.

ABSTRACT

This article gathers together the partial results of the first stage of an investigation in which the processes of occupation/recovery of factories in the City of Buenos Aires are examined from an ethnographic perspective. I focused, briefly, on the process of "occupation" and "recovery" of one factory in particular, reconstructing certain elements of its history which enabled analysis of continuities and breaches in the process of work. The workers' account permits us both to reconstruct the previous history of the factory, considering the changes implemented during the 1990s in the organization of work, and to describe the main modifications introduced during management by workers during 2002. These modifications promote a discussion of the separation between conception and execution in the organization of work, which tends to lose its outline, allowing a daily process of decision making and a constant common reflection on production. At the same time it is observed that the new methods of organization of work, characterized as being more horizontal and autonomous, coexisted with elements of the old management methods.

Keywords: Process of work; Collective action; Recovered factories; Self-administration.

María Inés Fernández Álvarez. Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Puán 480, 4to piso, oficina 414. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. E-mail: mifal@filo.uba.ar

INTRODUCCIÓN

A partir de la segunda mitad de la década del '90 se desarrollan en nuestro país una serie de procesos interpretados frecuentemente como "respuestas" al modelo neoliberal responsable de la generación de altos niveles de desempleo. Entre ellos se destacan la ocupación/recuperación de fábricas y empresas. Si bien estos procesos adquieren mayor visibilidad fundamentalmente a partir del 2001, asociados a la "crisis" económica y política producida durante ese año, el surgimiento de los mismos se remonta a mediados de los años '90 (sin tener en cuenta las experiencias realizadas durante los años '60, '70 y '80) y se identifican como primeras experiencias la conformación de cooperativas tales como Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica (CIAM) planta Avellaneda, impulsada por la sección Unión Obrera Metalúrgica UOM de Avellaneda (Vuotto y Acosta 2002) en el año 1996, el Frigorífico Yaguané en La Matanza en el mismo año y el frigorífico San Lorenzo en 1997, que constituye un antecedente destacado en la conformación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). En este sentido, aparecen como respuesta al problema del desempleo cuyo nivel marca en el año 1995 un hito histórico cercano al 18% de la PEA.

Estos procesos, entre los que encontramos experiencias muy diversas, se entienden, sin embargo, si tomamos en cuenta el desarrollo de las transformaciones producidas en el mundo del trabajo como consecuencia de las salidas a la "crisis del fordismo". Dando lugar a la constitución de lo que se denominó *sociedad salarial* (Castel 1995), este modo de regulación otorgó a la figura del trabajador asalariado un rol central. La realidad argentina del denominado período de sustitución de importaciones, puede ser analizada, más allá de las diferencias, siguiendo esta idea de "sociedad salarial" (caracterizada por el pleno empleo) en cuyo seno la figura del trabajador industrial, estable y protegido, constituyó la base de la construcción de una identidad, la obrera, que definió una "cultura del trabajo" asociada a valores como la dignidad (Svampa 2000).

La crisis del modelo de acumulación fordista, que dio lugar a una *financiarización* del régimen monetario, significó una redefinición de la relación capital/trabajo en función del capital (Boyer 1998) a partir de la cual la flexibilidad se impuso como respuesta a la crisis de acumulación. Respondiendo a este imperativo de flexibilidad, las modificaciones implementadas en el derecho laboral argentino en la última década,

consolidaron los cambios en la orientación del modelo de desarrollo iniciados a mediados de los años '70. Éstas tendieron a reducir los costos de la mano de obra, legitimando y profundizando a la vez, una situación de precariedad e informalidad que venía caracterizando el mercado laboral argentino desde la década anterior (Galín y Novick 1990). La realidad laboral de nuestro país, dejó de ser pensada, entonces, en términos de "pleno empleo", en torno una idea de trabajador asalariado "homogéneo". La precariedad (en tanto pérdida de estabilidad y protección social) resultó una noción más próxima a la misma acompañada por un fuerte crecimiento en los niveles de desocupación (y subocupación), así como el incremento de la informalidad, que se presentó como un "refugio" donde encontrar formas de trabajo que permitan enfrentar el desempleo (Becarria y Lopez 1996; Carpio *et al.* 2000), convertido, a su vez, en un elemento de presión sobre los trabajadores ocupados, quienes se vieron obligados a aceptar condiciones de trabajo cada vez más precarias, resignando los derechos históricamente adquiridos (Battistini y Dinerstein 1995).

En este contexto se desarrollan los procesos de ocupación/recuperación de fábricas y empresas. Partiendo del recorrido anterior, nuestra investigación analiza dicho proceso en la ciudad de Buenos Aires, en función de estudiar las consecuencias de los cambios producidos en el mundo del trabajo en la vida cotidiana de los trabajadores, caracterizada por una tendencia a la precarización e informalidad de las relaciones laborales, poniendo especial atención en el impacto sobre las modalidades de acción colectiva. Nos preguntamos, entonces, cómo se traduce en la cotidianeidad de los sujetos la situación de precariedad, qué implicancias tienen respecto del sentido que se otorga al trabajo y qué modalidades de acción colectiva aparecen en este contexto. La tensión entre ocupación y desocupación resulta un eje central para el análisis de dichos cambios y el abordaje de los procesos de ocupación/recuperación resulta un espacio privilegiado para el análisis de la misma.

Este trabajo recoge algunos resultados parciales de una primera etapa de investigación de carácter exploratorio. Centramos, de manera sintética, en el proceso de "ocupación" y "recuperación" de una fábrica en particular, reconstruyendo ciertos elementos de su historia que permiten analizar continuidades y rupturas respecto de la organización del trabajo. Desde ahí, planteamos ciertas reflexiones iniciales que nos posibilitarán seguir avanzando en la problemática.

Notas metodológicas

Para nuestra investigación adoptamos un enfoque etnográfico, desde una perspectiva que recupera tanto el nivel de las prácticas (en el ámbito productivo, familiar y de la acción colectiva) como el de los sentidos que los propios trabajadores otorgan a las transformaciones producidas en torno al trabajo.

En consecuencia, nuestro estudio articula dos niveles simultáneos. El primero, de profundidad, de reconstrucción de trayectorias de vida, para analizar recorridos laborales y asociativos de los trabajadores a partir del trabajo con narrativas biográficas. El segundo, un nivel de análisis intermedio, de carácter sectorial, en el que se considera el proceso de ocupación/recuperación de empresas en la Ciudad de Buenos Aires, que permite abordar el proceso de manera contextual.

La fábrica en la que se focalizaron nuestras observaciones, pertenece al sector textil y está compuesta por 56 trabajadores, con un importante componente de mujeres (80%). En su mayoría se trata de migrantes, fundamentalmente migrantes internos, provenientes de las provincias del norte del país (Salta, Tucumán, Jujuy) y de países limítrofes (Bolivia, Perú, Paraguay). La mayoría de los trabajadores llevaba varios años trabajando en la fábrica (cerca de diez años) y en casi todos los casos se trata de personas con ocupación previa en el sector textil.

Para este trabajo se realizaron 20 entrevistas con trabajadores de la fábrica (17 mujeres y 3 hombres), una entrevista con la abogada de los trabajadores y observaciones tanto de la jornada de trabajo como de diversas actividades dentro y fuera del ámbito laboral (reuniones de negociación con distintas autoridades gubernamentales, encuentros de fábricas, conferencias de prensa, festivales, reuniones semanales con otras organizaciones sociales, etc.).

RECONSTRUYENDO LA HISTORIA DE LA FÁBRICA

El recorrido de esta empresa de confecciones sigue la historia "clásica" de una fábrica que inicia sus actividades en nuestro país hace cincuenta años: una empresa familiar, perteneciente a la rama textil, cuyos dueños se ocupaban directamente de las tareas de gestión y en la que tanto los puestos jerárquicos como administrativos estaban desempeñados en su mayor

parte, por miembros de la familia. Las características de la misma respondían a las pautas de configuración de empresas nacionales surgidas y desarrolladas en la Argentina del período de sustitución de importaciones.

La apertura hacia el mercado externo, que marcó una nueva etapa en la historia de nuestro país, significó para las empresas nacionales, en especial para ramas como la textil, una crisis estructural y "obligó" a las mismas a reajustarse al nuevo contexto incorporando nuevas modalidades de gestión y contratación de la mano de obra y, en algunos casos, introduciendo nuevas tecnologías que permitieran incrementar la productividad. Las investigaciones dedicadas a analizar los cambios productivos implementados en nuestro país a fin de ajustarse al nuevo contexto, sostienen que los mismos se traducen fundamentalmente en cambios que afectaron la relación salarial, con una tendencia a la precarización, a través de mecanismos de flexibilización laboral. Estos cambios tendieron a reducir los costos de la mano de obra más que a la introducción de nuevas tecnologías. En muchos casos se observó la combinación de viejos y nuevos métodos de organización del trabajo (Figari *et al.* 1994), como resulta evidente en el caso que estamos analizando.

Es posible caracterizar este proceso describiendo los cambios producidos en la fábrica en el transcurso de los años noventa. Durante este período, se incorporaron a la planta nuevas maquinarias que permitieron aumentar los niveles productivos y, en consecuencia, reducir el personal. Pero fundamentalmente se realizaron modificaciones en la gestión de la mano de obra, introduciendo distintas modalidades de flexibilización como flexibilidad salarial o flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo (modificaciones en la forma de pago y suspensión de días de trabajo sin remuneración durante los períodos de baja producción, entre otras). A mediados de la década del noventa, se incorporó a la planta "el ingeniero", quien fue "responsable" de introducir ciertos cambios en la forma de producir y la modalidad de pago por trabajo realizado, siguiendo el relato de los trabajadores:

"Nosotros trabajábamos por producción (...), cuando estaba el ingeniero, de acuerdo al trabajo que hacías tenía un precio, el trabajo, por ejemplo marcar... el trabajo en mesa era un precio, la maquinista ganaba otra cosa, según si era oficial, medio oficial, calificada, por categorías... Eran distintos los sueldos. Y de acuerdo a la cantidad que hacías en el día. Ellos tenían un cartoncito de los cuales llenábamos los tickets,

cada tarea tenía un número y eso lo llenábamos en una hoja que entregábamos diariamente." (Ana, 32 años, 8 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

Esto significó para los trabajadores el fin del salario por quincena y el comienzo del "vale" semanal. A partir de 1995 se suspendieron los aportes de las cargas sociales y comenzaron los incumplimientos temporales en los pagos del "vale" semanal que se hicieron permanentes durante el 2000 y desembocaron en diciembre de 2001 en la recuperación de la fábrica, tras el abandono de los dueños. De esta manera, la deuda salarial se remonta a mediados de los años noventa.

La fábrica tiene seis pisos entre los que se distribuían, de manera separada, distintas actividades de la confección: corte, armado, planchado y costura. La planta baja estaba destinada a la venta directa al público, en el primer piso se ubicaba el sector de administración y la gerencia, el segundo piso estaba destinado al planchado, el tercero a la costura de las piezas de saco, el cuarto al corte y el quinto a la costura de piezas de pantalón. En el sexto piso había un depósito, salas de reunión y un comedor. Cada piso tenía uno o dos encargados, dependiendo de las características del trabajo y de la cantidad de trabajadores. Las máquinas estaban dispuestas una detrás de la otra y la relación entre los trabajadores, sobre todo entre los diferentes sectores que correspondían a diferentes pisos, era muy limitada.

Los ritmos productivos eran muy rígidos, con horarios estrictos de entrada y salida, de pausas para el desayuno y el almuerzo, etc. A las 8 de la mañana se paraba 10 minutos para el desayuno y a las 12, veinte minutos eran destinados al almuerzo. Tanto el desayuno como el almuerzo se tomaban en la máquina. El almuerzo era provisto por la empresa: *"Te daban un sandwich de mortadela diario, todos los días, era una enfermedad de mortadela"* (Pedro, 35 años, 9 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

Este marco de "rigidez" se completaba con la figura del encargado que aparece en el relato de los trabajadores como un personaje autoritario, con relaciones conflictivas, sobre todo en algunos sectores como el de la fabricación de pantalones:

"En cada piso... en nuestro piso tenías una encargada que... nadie la soportaba. Pelea y pelea era el quinto piso. Pantalones. Todos los días peleas, no había un día que no peleara. Porque ella era una abusiva.

Era... tenía esa... el carácter varonil, viste? No podías decirle vos nada, tenías que sentarte a trabajar, te controlaba la hora de salida, la hora de llegada, te atrasabas dos, tres minutos, ya te llamaba la atención. A la hora del desayuno, siempre está encima de vos (sic), no te dejaba trabajar con tranquilidad. El 5to piso era el más jodido, por como te trataba ella" (Alberto, 40 años, 7 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

EL PROCESO DE "OCUPACIÓN/ RECUPERACIÓN"

El 18 de diciembre de 2001, después de haber recibido un vale de dos pesos el viernes anterior y el anuncio de la suspensión para el lunes siguiente, un grupo de trabajadores decidió exigir el pago de un vale "digno" que les permitiera, al menos, regresar a sus casas. Esta situación desencadenó en el abandono de la empresa por parte de la patronal y la decisión, de los trabajadores, de permanecer en la fábrica. Era la víspera del 19 y durante la noche, los trabajadores, que se quedaron inicialmente esperando el pago semanal y "cuidando su fuente de trabajo", permanecieron en vigilia.

De los 115 trabajadores que formaban parte de la fábrica en diciembre de 2001, cerca de 80 el día 20, acompañaron la decisión de permanecer en la planta. Por diversos motivos (obtención de un nuevo puesto de trabajo, agotamiento, problemas familiares, etc.), algunos de ellos abandonaron el proceso, continuando 56 trabajadores, todos operarios. Con el objetivo de custodiar la fábrica frente a la amenaza constante del desalojo, se instaló una guardia en la que algunos de ellos, en forma rotativa, pernoctaban en la planta.

Al momento de la recuperación, la empresa se encontraba en convocatoria de acreedores. En agosto del 2000, uno de los bancos con los que la empresa estaba comprometida financieramente solicitó la quiebra. Durante 15 días la fábrica permaneció cerrada y los trabajadores suspendidos. Quince días después el pedido de quiebra se transformó en convocatoria de acreedores.

Las entrevistas y charlas informales realizadas con los trabajadores, así como las declaraciones que estos hacen a la prensa, muestran como desencadenante principal del conflicto, el incumplimiento en el pago de los salarios (netos). A primera vista, esta situación se reproduce en la mayoría de las empresas que han

sido recuperadas en la ciudad de Buenos Aires, no sólo como disparador del conflicto, sino también como móvil de la recuperación. Sin embargo, a la hora de reconstruir este proceso, los trabajadores integran en sus relatos la pérdida del acceso a la seguridad social como uno de los elementos que alimentó el desgaste de la relación con la patronal. Si bien la eliminación de pago de horas extras, los incumplimientos en los aportes jubilatorios, la eliminación de "incentivos" como premios por producción, etc., no resultan ser el móvil del conflicto, son resignificados posteriormente e identificados como un deterioro de esta relación.

Poco tiempo después de la "ocupación", comenzaron las audiencias convocadas por el Ministerio de Trabajo para lograr la conciliación obligatoria. Estas negociaciones, que se extendieron durante varios meses, no lograron llegar a un acuerdo. En este proceso participó el SOIVA (Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines), adoptando una posición de negociación "tradicional" que profundizó el distanciamiento con los trabajadores. De los tres delegados sindicales que trabajaban en la empresa en diciembre de 2001, sólo quedó uno que había sido elegido delegado pocos meses antes. Los demás adoptaron una posición de "alianza con la patronal", siguiendo la descripción que hacen los trabajadores.

El vínculo de los trabajadores con el SOIVA era muy débil. En los distintos relatos, ellos hacían explícita su sensación de abandono por parte del mismo, manifestando problemas de representación:

"El sindicato siempre vino inútilmente, porque nunca hacía nada. Muchas veces los llamábamos al sindicato pero después salían con sacos, pantalones, ambos, ahí... así que no hacían nada por nosotros, nunca hicieron nada" (Graciela, 54 años, 8 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002). Como lo pone de manifiesto el relato anterior, el sindicato, resultó para los trabajadores, "el gran ausente del proceso".

Un mes después decidieron volver a poner en funcionamiento las máquinas y reiniciar la producción. Se reestructuró la planta reagrupando las actividades: el segundo piso continuó destinado al planchado, en el tercero se reunieron las actividades de costura, en el cuarto se mantuvo el corte. Esto se tradujo en un cambio en las relaciones entre los trabajadores, valorado positivamente por ellos, ya que les permitió, en principio, una mayor comunicación.

La comisión interna, creada a partir de la recuperación, actuaba inicialmente como coordinadora gene-

ral, centralizando las tareas, pero con el paso de los meses se crearon nuevas comisiones: venta, producción, fiscalización y prensa, destinadas a organizar las diferentes actividades. Discusiones y decisiones tales como la asistencia a una manifestación, la distribución de los ingresos, los pagos de los servicios, los cambios en la producción, etc., se tratan de conjunto en una asamblea semanal.

Paralelamente comenzaron una demanda de "legalización" de la situación frente a la legislatura porteña. Con este fin se elaboró un proyecto de ley, en el que se solicitó la estatización de la fábrica "bajo control obrero". A diferencia de la gran parte de los casos de empresas recuperadas, los trabajadores consideraban que la conformación de una cooperativa resulta una solución poco sostenible en el tiempo y una modalidad de asumir los riesgos de la competencia. Sin profundizar en los detalles, identificamos a grandes rasgos, tres posturas. En primer lugar, aquellas fábricas cuyo reclamo es la expropiación definitiva de la empresa y en cuyo planteo se observa un fuerte cuestionamiento al rol del Estado. En segundo lugar, las experiencias que adoptan como forma legal la conformación de una cooperativa y aceptan, no sin críticas, la expropiación temporaria de bienes muebles e inmuebles. Una tercera opción, más cercana a determinados organismos gubernamentales, donde la conformación de la cooperativa no constituye una salida legal sino una estrategia organizativa.

El proyecto de ley fue rechazado en octubre de 2002, tras una serie de negociaciones con la "comisión de desarrollo" en la legislatura porteña y en consecuencia, los trabajadores acompañados por sus abogados, decidieron presentar un petitorio en el que solicitaron la expropiación definitiva de bienes muebles e inmuebles. Se sucedieron una serie de discusiones en la comisión de la legislatura que no avanzaron hacia un acuerdo y el pedido de expropiación definitiva no tuvo aceptación.

En abril del 2003 los trabajadores fueron desalojados de la fábrica a través de un importante operativo policial, al que se sucedió una secuencia de acontecimientos, instancias de negociación y movilizaciones que fueron fuertemente reprimidas. En consecuencia, se levantó una carpa que custodia la fábrica y se iniciaron distintas acciones con el objetivo de lograr la restitución de la fábrica. Estos sucesos marcaron el comienzo de una nueva instancia del proceso que analizamos. Resulta, sin embargo, demasiado aventurado avanzar sobre la reflexión del mismo, considerando la proximidad de los acontecimientos.

CONTINUIDADES Y RUPTURAS EN EL PROCESO DE TRABAJO

A continuación, nos proponemos revisar “el antes” y “el después” en el proceso de trabajo, a fin de identificar algunos de los cambios introducidos. Nos interesa hacer énfasis en la dimensión relacional de dicho proceso como relaciones que se establecen histórica y socialmente (Braverman 1974). Al mismo tiempo, nos interesa recuperar la dimensión subjetiva del mismo que resulta de las experiencias desarrolladas por los trabajadores en la construcción de dicha relación -entre sí y con los empresarios, es decir, inter e intraclase- (Smith 1995-1996).

La “desaparición” de la patronal podría interpretarse, en consecuencia, como desencadenante de un cambio radical en la organización del trabajo. Nuestras observaciones nos llevan a matizar este supuesto y plantear que, por el contrario, coexistieron ciertas continuidades y rupturas, que esbozaremos a continuación.

En primer lugar, subrayamos una fuerte tendencia a la descentralización en la toma de decisiones como una clara ruptura respecto de la organización del trabajo anterior. Las mismas pasaron a ser efectuadas cotidianamente sobre la marcha del trabajo y a diferentes niveles: entre trabajadores que habitualmente se ocupaban de una actividad particular, a través de consultas con quienes anteriormente ocupaban puestos específicos, durante los espacios de descanso, etc. Esto se relacionó con una nueva organización “por comisiones” a fin de distribuir las responsabilidades y gestionar mejor el tiempo de trabajo. A esto se sumaron las discusiones permanentes en las asambleas, en donde se tomaban decisiones de diferentes tipos: la compra de insumos, pagos a proveedores y servicios, redistribución de los ingresos, incorporación de nuevos trabajadores, resolución de conflictos internos, asistencia a distintas actividades y movilizaciones, modalidades de acción política, resolución de problemas legales, por mencionar algunas cuestiones.

En segundo lugar, se desarrolló una polivalencia en la que se repartieron y compartieron responsabilidades y que se tradujo en una rotación constante de los “puestos” de trabajo, que “desaparecieron” como categorías ocupacionales fijas. A diferencia de las modalidades de polivalencia impuestas desde la patronal, que generalmente resultan una medida introducida para reducir el número de trabajadores y, en consecuencia, el costo de la mano de obra (en donde el

trabajo resulta la variable de ajuste frente al capital), la polivalencia, en este caso, significó ante todo un mayor nivel de autonomía y la posibilidad de diversificar los conocimientos sobre distintas etapas del proceso de trabajo, incorporadas al “saber” de los trabajadores.

Hasta el momento del cambio de gestión de la fábrica la mayoría de los trabajadores ocupaba un puesto fijo, que implicaba realizar una tarea puntual y rutinaria, a partir de la recuperación, debieron cubrir puestos que quedaron “vacantes” y desempeñar diferentes actividades. Estos cambios fueron valorados en forma positiva por los trabajadores, quienes suelen destacar que aprendieron nuevas tareas y fueron capaces de resolver sobre la marcha los problemas que iban apareciendo durante la jornada de trabajo.

En los testimonios los trabajadores sostienen:

“Nos sentimos más responsables, más capaces. Y nos tenemos que capacitar en muchas cosas, que antes el tema de la plata estaba a cargo de los patrones, el tema de la administración estaba en las secretarías, en la parte de ventas estaban los vendedores, que se arreglen ellos. Pero ahora nos encontramos que todo lo tenemos que hacer nosotros... tenemos que ser vendedores, telefonistas, administrativos, manejar el trabajo, ver que el trabajo salga y que esté en manos nuestras, tener una gran responsabilidad” (Pedro, 35 años, 7 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

Estos cambios implicaron, a su vez, una mayor responsabilidad sobre el trabajo, que se tradujo por un lado, en una sobrecarga horaria y, por el otro, en la aparición de conflictos internos relacionados con diferencias de actitud, problemas de involucramiento y capacidades productivas de cada uno. Significaron, sin duda, un cuestionamiento a las relaciones de explotación, en términos tradicionales, que suponían relaciones de jerarquía fuerte entre trabajadores y patrones. Sin embargo, cabe preguntarnos sobre el peso del contexto histórico-social en el que se desarrolla la ocupación de la fábrica, signado por la agudización de los procesos de desigualdad, en el que los trabajadores siguen padeciendo condiciones de precariedad.

En tercer lugar, la planta fue reestructurada, reagrupando las actividades y permitiendo un mayor contacto entre ellos, lo que significó, por ejemplo, la posibilidad de consultar constantemente a otro trabajador sobre la resolución de una tarea. Por otro lado, se dispuso de las oficinas administrativas para otros fines como asambleas, reuniones, entrevistas e incluso dor-

mitorios. Esto último implicó una mayor movilidad y una apropiación del espacio de la fábrica. Los trabajadores relatan, por ejemplo, que sólo conocían el piso en el que trabajaban y a los compañeros que compartían la actividad, o que los encargados no les permitían el diálogo y que nunca habían visitado las oficinas de la administración.

Por otra parte, algunos trabajadores pasaban ahí la mayor parte de la semana para evitar el costo de transporte. A su vez, el hecho de sostener la guardia implicaba pasar al menos un día por semana en la planta, durmiendo ahí. La fábrica sobrepasó, de esta manera, el estricto espacio laboral y productivo, para convertirse además en un espacio donde se “vive”.

En cuarto lugar, observamos algunas modificaciones en los ritmos productivos. Por un lado se mantuvieron los horarios, las pausas (almuerzo y desayuno), que “respetaron” tanto los tiempos (aunque con mayor flexibilidad) como la forma en que se anunciaban los mismos, pero se modificaron las modalidades de almuerzo, por ejemplo el comer por grupos. Este espacio les permitió discutir cómo enfrentar sus problemas (como fábrica recuperada), qué temas serán tratados en las asambleas así como las formas de resolver alguna dificultad que surge en la producción. Por otra parte, se observó una marcada diferencia entre quienes mantenían los horarios, tanto de entrada como de salida, de manera rígida y quienes modificaron completamente su jornada de trabajo. Para estos últimos, la separación entre el momento de trabajo y de descanso se había desdibujado y el día de trabajo se extendía prácticamente durante las 24 hs. Algunos trabajadores comentaban, por ejemplo, que no lograban desconectarse de los problemas de la fábrica al llegar a su casa, a lo que se sumaba la necesidad de cubrir las guardias, que implicaba pernoctar en la planta al menos una vez cada seis días.

Una cuestión que nos llamó particularmente la atención es el tema de la disciplina. Durante el primer tiempo de la puesta en marcha de la fábrica no se consideraron las inasistencias, las llegadas tarde, etc. Pero luego con argumentos tales como las necesidades organizativas de la producción, se reintrodujeron algunos mecanismos de control previos (descuentos por llegada tarde, días no trabajados, etc.). Nos parece importante aquí llamar la atención justamente sobre la recurrencia a ciertos métodos “conocidos” a la hora de buscar respuestas a estos problemas. Esta recurrencia obliga a considerar el peso que tiene para los tra-

bajadores, la experiencia pasada de disciplinamiento en el cotidiano del trabajo, que en la mayoría de los casos atraviesa, no sólo la experiencia en la fábrica sino la de sus trayectorias laborales. Esto se observa a partir del testimonio de una trabajadora:

“Yo estaba en la sección pantalón. Pero teníamos la encargada que era bastante, viste, mala. En parte es como que ahora, ya trabajamos el grupo mío, de ahora, la parte de pantalones es como que estamos con ella todavía. Porque estamos ahí, dale, trabajamos y trabajamos, cuando vos te das cuentas es como que estás sin patrón, eso me pasa a mí yo ya me acostumbre a trabajar hasta que yo no termine yo no me levanto. No es que yo hago uno y me voy y vengo y voy. No, termino un buen color, una buena cantidad y recién voy al baño, tomo agua. Eso es como ella nos enseñó” (Sandra, 45 años, 6 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

Otras prácticas disciplinadoras, sin embargo, como la función de los encargados fueron excluidas. Esto significó, en sus términos, un cambio rotundo en cuanto a las posibilidades de relaciones y diálogo entre compañeros y trabajar en un espacio de mayor libertad, que no se cuestionó. Recordemos que el proceso fue llevado adelante en su totalidad por operarios, algunos de los cuales ocuparon durante ciertos períodos el puesto de encargados, mientras que sólo uno de ellos cumplía ese rol en el momento en que se desató el conflicto.

Por otro lado, las jerarquías tanto ocupacionales como salariales fueron expresamente diluidas. Las antiguas categorías de ocupación que indicaban tareas específicas e implicaban remuneraciones diferenciales aparecieron cuestionadas, desde la visión de los trabajadores, en esta nueva práctica de organización del trabajo. El salario cambió su sentido, ya no se trató de una relación salarial sino de la redistribución, por partes iguales, del ingreso obtenido colectivamente. En las entrevistas los trabajadores relatan:

“Una maquinista oficial calificada... que es alguien importante, alguien que te maneja un trabajo que uno que te esté barriendo el piso. O sea nadie tiene un cargo más alto que el otro. Vos barrés el piso, vas a ganar igual que yo que estoy en una terminación y soy planchador. O sea que eso con la patronal, el aprendiz gana dos pesos, el calificado gana 15 pesos. Esa es la diferencia con la patronal. Acá no. Acá vos ganas dos pesos, todos ganamos dos pesos. Ganas 10 pesos, ganamos diez pesos. Si no, 30 pesos como pasó,

nos llevamos 30 pesos todos. Aunque sobre, pero 30 pesos para todos. Por partes iguales. Porque si no pasaría como cuando está la patronal: que el jefe, el encargado ganan más que el otro y vos te matás laburando y el otro que se pasea ida y vuelta y te miran se llevan 2000 pesos y vos te estas llevando 100 pesos". (Sandra, 25 años, 7 años de antigüedad en la empresa, comunicación personal 2002).

Se desdibujaron, entonces, al interior de la fábrica, las relaciones antagónicas, propias del proceso de trabajo anterior, lo que no indica dejar de preguntarnos sobre la conformación de las relaciones de poder, relaciones que en una primera lectura, adquirieron un carácter complejo ya que atravesaron distintos niveles, como la distribución de ciertas responsabilidades, el ejercicio de determinados controles y la concreción de algunas tareas.

En relación con este punto, nos llama la atención dos cuestiones que constituyen líneas de análisis a desarrollar en el transcurso de nuestra investigación. La primera tiene que ver con la "presencia" de los patrones. Esta presencia se manifestó tanto a nivel del discurso cotidiano (a través de las referencias que se hacen a los dueños), como incluso "física" teniendo en cuenta los acontecimientos de los últimos desalojos y finalmente en la memoria de los trabajadores. Al nivel de la memoria, es donde esta relación adquiere un carácter más ambiguo y complejo teniendo en cuenta el tipo de relación "paternalista" que los patrones habían establecido con los trabajadores. Aparecen, por ejemplo, distintas lecturas sobre la responsabilidad de los dueños en el manejo de la empresa, que en opinión de algunos recae sobre determinados familiares o miembros del personal jerárquico. Sin embargo, esta ambigüedad se va desdibujando durante el proceso y el perfil "paternal" asociado a la figura del patrón va adquiriendo un carácter cada vez más antagónico, sobre todo a partir del último desalojo.

La segunda está relacionada con la autodefinición de los trabajadores como obreros. Esta cuestión tiene, a nuestro entender una doble dimensión. Por un lado, adquiere fuertes implicancias en cuanto a su identidad, asociada a la identidad de clase. Nos preguntamos al respecto qué peso tiene en esta construcción el proceso mismo de la ocupación/recuperación, en tanto redefine la relación obrero-patrón y en este sentido la relación de clase. Al respecto, el énfasis puesto en la definición de los trabajadores como obreros (diferenciándose de la patronal) va en el sentido de reafirmar esa identidad de clase, asociada al trabajo. Por otro

lado, esta cuestión se refiere a la construcción de las modalidades de acción colectiva desarrolladas por los trabajadores a partir de la ocupación/recuperación. Nos preguntamos, entonces, qué rol ocupa esta definición respecto de las modalidades adoptadas. Nos parece fundamental tener en cuenta al respecto que, en el caso de la empresa de la que hablamos, la mayoría de los trabajadores no manifestaban significativas pertenencias asociativas o partidarias que implicaran prácticas de militancia previa e incluso la relación con el sindicato fue históricamente muy débil.

PARA NO CONCLUIR: NUEVOS INTERROGANTES

Un primer punto que surge de lo que identificamos como continuidades y rupturas, es la puesta en cuestión de la separación entre concepción y ejecución en la organización del trabajo. Como surge de nuestra descripción, esta separación tendió a desdibujarse, dando lugar a un proceso cotidiano de toma de decisiones y, en consecuencia, a una reflexión colectiva constante sobre lo que se producía y cómo se producía. En este sentido, junto con las nuevas modalidades de organización del trabajo adoptadas, que se caracterizaron sin duda, como formas más horizontales y autónomas, coexistieron elementos de las viejas modalidades de gestión. A partir de esta primera aproximación, se abre una pregunta respecto de la relación entre estas rupturas y continuidades al interior de la fábrica y las modalidades de acción colectiva así como sobre la articulación entre ambos niveles.

Una segunda cuestión tiene que ver con la "desaparición" de la relación salarial que, si bien implicó, por un lado un replanteo de las jerarquías internas y en consecuencia impactó en las relaciones de trabajo, significó, por otro lado (y esto aparece claramente como una consecuencia no deseada), la pérdida del acceso a ciertos beneficios como la jubilación o la obra social. Un segundo interrogante que retoma el anterior, se refiere a la relación que existe entre los sentidos que los trabajadores dan a la pérdida de protección social y al hecho de actuar en forma colectiva de la fábrica.

Un tercer punto se relaciona con lo que anteriormente analizamos como la definición en tanto trabajadores, lo cual remite al problema de la identidad y de su relación con la acción colectiva. Surge, en este sentido, una tensión entre la tendencia a la fragmentación, impuesta por los cambios en el "mundo del trabajo"

(multiplicación de formas de empleo y por lo tanto de condiciones de trabajo que cuestionan la homogeneidad históricamente asociada al trabajo) y la necesidad de reforzar la unidad de clase en torno a la condición de trabajador, encarnadas en la figura del obrero, que constituye la figura mítica de la lucha de clases. El peso de consignas como "trabajo genuino", en torno a las que se identifican los trabajadores que llevaron adelante esta experiencia, recuperan los valores asociados al trabajo durante el período del "pleno empleo", cuando la clase trabajadora se constituía en un actor de cambio social, capaz de modificar la agenda política e imponer condiciones en materia de temas como el derecho laboral. Reivindicaciones como las jornadas de ocho horas (que resultan sin duda una reivindicación legítima) se remontan aún a los inicios de la conformación del movimiento obrero. Encontramos en el uso de esta definición un recurso que se pone en juego a la hora de construir modalidades de acción colectiva. Sobre este punto nos interesa reflexionar en nuestros próximos pasos. El desarrollo del proceso en el momento de escribir estas páginas, tras los acontecimientos de abril del 2003, otorga, sin duda, nuevos elementos a la hora de considerar las modalidades de acción colectiva en este sentido.

Estas tres preguntas complementarias cristalizan un conjunto de interrogantes relacionados a los procesos de ocupación/recuperación de fábricas, que surgen de nuestra primera aproximación al campo. Aunque muy acotados en sus dimensiones, estos casos emblemáticos de "rechazo" de lo que se denomina "la exclusión", nos invitan a pensar en el rol de las clases en los procesos de acción colectiva, en esta lucha contra las "cuestiones sociales".

Agradecimientos

Agradezco la lectura minuciosa de Mabel Grimberg y los consejos de Osvaldo Battistini para este trabajo.

REFERENCIAS CITADAS

- Battistini, O. y A. Dinerstein
1995 Desocupación, precarización y estables: alineación y subjetividad del trabajo. *Realidad Económica* 134: 21-40.
- Braverman, H.
1974 *Labour and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century*. Nuestro Tiempo, México.
- Beccaria, L. y N. López (compiladores)
1996 *Sin Trabajo. Las características del empleo y sus efectos en la sociedad argentina*. UNICEF, Losada, Buenos Aires.
- Boyer, R.
1998 *Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance: le point sur quelques recherches régulationnistes*. CEPREMAP-CNRS-EHESS, París.
- Carpio, J., E. Klein e I. Novacovsky (compiladores)
2000 *Informalidad y exclusión social*. SIEMPRO-FCE-OIT, Buenos Aires.
- Castel, R.
1995 *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Fayard, París.
- Figari, C., M. Jabbaz y R. Lozano
1994 Estrategias empresariales de los 90 frente a la crisis y su impacto sobre el trabajo. En *Reconversión y movimiento obrero*, editado por O. Martínez. y D. Ximenez, pp. 12-33. CIPES, Buenos Aires.
- Galín, P. y M. Novick (compiladores)
1990 *La precarización del empleo en la Argentina*. CELA, CIAT-OIT, CLACSO, Buenos Aires.
- Palomino, H. (coordinador)
2003 El movimiento de empresas recuperadas. *Revista Sociedad* 20-21: 125-146.
- Programa Facultad Abierta
2003 *Informe de relevamiento entre Empresas Recuperadas*. Secretaría de Extensión, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.
- Schvarzer, J.
1998 *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*. Editorial A-Z, Buenos Aires.
- Smith, V.
1995-1996 El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde. *Sociología del trabajo* (nueva época) 26: 3-28.
- Svampa, M.
2000 *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*. Biblos-Universidad de General Sarmiento, Buenos Aires.
- Vuotto, M. y M. C. Acosta
2002 *El caso de la cooperativa CIAM. ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa?* Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Documento N° 37, Abril-Mayo, Buenos Aires.

NOTAS

1. Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en las I Jornadas de Interfases entre Cultura y Política en Argentina. IDES - 17 y 18 de diciembre de 2002.
2. Proyectos FI 149 Ubacyt – PIP 03063 Conicet y Proyecto de Estudios sobre Resistencia y Protesta Social. Directora Mabel Grimberg, Instituto de Ciencias Antropológicas, FFyL, UBA.
3. Teniendo en cuenta el Informe de relevamiento entre empresas recuperadas realizado por el Programa Facultad Abierta (2003), Secretaría de Extensión, Facultad de Filosofía y Letras, UBA así como el rastreo de las experiencias a través de diferentes medios (revistas de divulgación, internet, etc.).
4. Población económicamente activa.
5. La reconstrucción de la historia de la empresa, así como de los cambios en las modalidades productivas, fue realizada sobre la base de los relatos de los trabajadores. Esperamos, en el transcurso de la investigación, avanzar en la caracterización de la misma, incorporando nuevos elementos que nos permitan ajustar nuestra descripción.
6. Hasta el momento del conflicto, la empresa se dedicaba a la confección de trajes, fundamentalmente de hombre y, en ciertos períodos, ropa de mujer, proveyendo a grandes marcas.
7. Cuando hablamos del período de sustitución de importaciones, hacemos referencia al modelo de desarrollo implementado en nuestro país a partir de la década del 30. El mismo se caracterizó por un fuerte impulso del sector industrial orientado al consumo interno, estuvo acompañado por una fuerte intervención del Estado que garantizaba el acceso a la seguridad social. Este período se caracterizó también por un mercado de trabajo con niveles de desempleo muy bajos (“pleno empleo”) y la constitución de una relación salarial que implicaba cierto equilibrio de fuerzas entre el capital y el trabajo, a través de la redistribución de parte de las ganancias hacia los trabajadores bajo la forma de alzas en los salarios, sobre la que se desarrollaba ese mercado interno. Este modelo de desarrollo entra en crisis a mediados de los años '70. Para un análisis de las características de las empresas argentinas, ver Schwarzer (1998).
8. A partir de las entrevistas estimamos que a principios de la década del '90 trabajaban en la empresa más de 300 personas, cifra que se reduce a una tercera parte en el momento de la recuperación, en diciembre del 2001.
9. Hacemos nuestra la categoría utilizada por los trabajadores en su relato.
10. Diferenciamos el comienzo de los incumplimientos en el pago de los salarios, momento en el que se inicia la deuda con los trabajadores, del comienzo de los incumplimientos en el pago del “vale” semanal retomando una distinción que surge de los relatos.
11. Según el relato de los trabajadores, se descontaba un porcentaje de la jornada de trabajo a partir de los 15 minutos de la llegada tarde y se suspendía al trabajador por llegada tarde en los casos en que no fuera necesario su presencia en función de la producción. Esta segunda cuestión remite a los mecanismos de flexibilidad laboral utilizados para ajustar la mano de obra en función de la demanda a los que hicimos referencia previamente.
12. Es necesario aclarar que los trabajadores, aún cuando utilizan el término, no consideran la permanencia en la fábrica como una ocupación sino que se trata de proteger la fuente de trabajo tras el abandono de la patronal. Asimismo, no se refieren al proceso en términos de recuperación ya que esta idea está fuertemente asociada al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y al Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas que recientemente se escindió del anterior, de los cuales no forman parte. Sin embargo, aún cuando tenemos en cuenta estas distinciones, utilizamos indistintamente ambos términos, considerando el proceso que analizamos en el marco de un fenómeno más amplio, que lo incluye.
13. Los trabajadores han sufrido dos intentos de desalojo solicitados por la patronal durante el 2002. El primero, en el mes de marzo, por usurpación y robo, tras el cual son procesados y sobreesidos tres trabajadores. En este caso el juez que lleva adelante el proceso, argumenta que no se trataba de un delito por robo ni usurpación porque los trabajadores no permanecieron en la fábrica para adueñarse de la misma, sino para proteger su fuente de trabajo. Se trata, entonces, de un conflicto laboral y no de un conflicto penal. El segundo, en el mes de noviembre, a la madrugada, también por usurpación, según el cual son procesados 6 trabajadores. Este intento de desalojo fue más violento que el primero y se produjo en un contexto diferente en cuanto a la evolución del proceso. Mientras que el primero se realizó a tres meses de la ocupación, en el marco de las negociaciones por la conciliación obligatoria, impuestas por el Ministerio de Trabajo siendo rápidamente “resuelto”, el segundo se produjo en el marco del conflictivo y largo proceso de negociación, vía la legislatura porteña, por la resolución del proyecto de ley en el que se solicitó, inicialmente la “estatización bajo control obrero” de la fábrica y más tarde la expropiación definitiva de los bienes muebles e inmuebles de la misma. La fábrica fue finalmente desalojada en abril del 2003, a partir de lo cual comienza un nuevo proceso de reclamo por la recuperación de la misma, que aún no ha sido resuelto.
14. La convocatoria de acreedores es un proceso beneficioso para la empresa ya que le otorga la posibilidad de ir pagando las deudas durante un tiempo determinado y de esta manera se evita la pérdida de la propiedad, como acontece en la quiebra que es un proceso liquidatorio. En la entrevista con la abogada de los trabajadores, ella nos cuenta que este proceso no está muy claro y no parece “muy limpio”.

15. Esta cuestión fue descripta en un trabajo colectivo realizado por los integrantes de la Cátedra de Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA (trabajo coordinado por Héctor Palomino, Ernesto Pastrana y Silvia Agostini) presentado en el Seminario de discusión de investigaciones sobre Sindicato, Empresarios y Mercado de Trabajo en el IDES en noviembre de 2002 y posteriormente publicado en la Revista Sociedad (Palomino 2003). En dicho trabajo se exponen los resultados de una investigación exploratoria realizada por el conjunto de la Cátedra en la que se describe el desarrollo del conflicto que dió origen a los procesos de recuperaciones a partir de nueve casos. Así se observa que, si bien en la mayoría de los casos aparecen irregularidades en las remuneraciones, que se inician con recortes en los "beneficios" que recibían los trabajadores (plus por producción, premios, pago de horas extras, aportes a la seguridad social, etc.) el desencadenante de los conflictos está relacionado más directamente con la irregularidad en el pago de haberes.

16. La proposición de los dueños de la empresa no garantizaba ni la estabilidad de los puestos de trabajo ni el pago de la deuda salarial, hasta tanto no volviera a hacerse cargo de la fábrica. La propuesta fue rechazada por los trabajadores por no garantizar la estabilidad de los puestos de trabajo.

17. Las modalidades de acción de intervención de los sindicatos durante los procesos de recuperación de fábricas fueron analizadas en el trabajo citado anteriormente (Palomino 2003).

18. Esta distinción resulta de las discusiones realizadas en el seno de la cátedra de Relaciones del Trabajo (Carrera de Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA) en torno a una investigación exploratoria realizada por el conjunto de la misma, que nos permitieron abordar el proceso teniendo en cuenta las distintas experiencias. Agradezco los aportes de mis compañeros a la realización de la misma.

19. Este proceso es llevado adelante por los trabajadores y acompañado por los abogados. Las discusiones en la legislatura de las que tuvimos la oportunidad de participar, se realizaron entre los diputados o asesores de diputados, los abogados de los trabajadores (en algunas reuniones participó también el apoderado de la patronal) y los trabajadores.

20. Distinguimos el trabajo como categoría empírica en tanto actividad organizada, del proceso de trabajo, como categoría teórica en tanto proceso histórico que implica ciertas relaciones, formas de apropiación de la producción de valores o mercancías.

21. Los datos sobre los temas que se discuten en las asambleas surgen de las charlas informales y las entrevistas realizadas.

22. Salvo el horario de entrada que se realizaba una hora más tarde se mantuvieron los horarios previos.

23. A las 8 hrs. de la mañana y a las 12 del mediodía se apagaban las luces y las máquinas, lo que indicaba hora de desayunar o de almorzar. Existían, claro, excepciones y de alguna manera momentos en que estos ritmos no se respetaban, como los días en que se realizaban movilizaciones, por ejemplo.

24. Encontramos, en algunos casos, la permanencia de antiguas prácticas como comer solos en la máquina durante los 20 minutos destinados al almuerzo (como cuando estaban los patrones).

25. Durante el desalojo producido en noviembre de 2002, solicitado por la patronal, entraron a la planta dos de los dueños que se llevaron de la fábrica entre otras cosas, documentos contables. En cuanto al desalojo de abril de 2003, que desató un conflicto aún no resuelto, la justicia ordenó la entrega de la fábrica a los antiguos dueños, considerando válida la denuncia por usurpación.