



facultad de  
periodismo y  
comunicación  
social · unlp



tesis // **daniel badenes**

# COMUNICACIÓN E IDENTIDAD EN FÁBRICAS RECUPERADAS AUTOGESTIONADAS



director  
**alfredo alfonso**

codirectora  
**magalí catino**



*la plata, junio de 2005*



***Comunicación e identidad en fábricas recuperadas-autogestionadas*** (Tesis de Grado)  
**(C) Daniel Badenes, junio de 2005**

Registro 412374/05 - Dirección Nacional de Derechos de Autor



Universidad Nacional de La Plata  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**  
Licenciatura en Comunicación Social con Orientación en Periodismo

**TESIS DE GRADO**

# *Comunicación e identidad en fábricas recuperadas autogestionadas*

**Daniel Badenes**

Legajo 11.357/3 - DNI 29.734.486

- **Correo electrónico:** dani@badenes.com.ar

**Director: Alfredo Alfonso**

- Profesor Titular de la Cátedra II de *Comunicación y Teorías* de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Magíster en Periodismo y Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC).
- Vicedirector del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

**Codirectora: Magalí Catino**

- Profesora Titular del Seminario *Transformaciones Culturales y Educación*, de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación. Doctorando en Comunicación (UNLP).
- Directora General de Formación de Grado, Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

**Junio de 2005**

## Agradecimientos

“...hay gente que es así, tan necesaria.”  
(Hamlet Lima Quintana)

Una tesis no es sólo una tesis. Aunque no es el final del proceso de aprendizaje (quizá sea apenas el primer paso), es la culminación de una etapa: la carrera universitaria de grado. Y ésta tampoco es sólo eso: envuelve además un cúmulo de experiencias dentro y fuera de la Universidad, vividas día a día durante varios años. Y si bien la mía fue literalmente *una carrera*, hecha y terminada a las corridas, nunca dejé de vivir, proyectar, compartir y querer.

Por eso no puedo dejar de agradecer a las personas que me acompañaron en estos cuatro años y meses en la Facultad, y a los que lo hicieron y lo hacen diariamente, en la vida:

A mis viejos, por lo que me dieron; es decir, por todo. A mis hermanos y sus hijos (que saben *ver corderos dentro de cajas*), por el afecto y lo que vivimos juntos. A toda mi familia: la que no se elige (pero hubiese elegido) y la que forman los amigos. A los que, como el Sapo, nunca se van a ir del todo.

A mis compañeros de las distintas cursadas: Sole, David, Jor, Mara, Nati, Juan Pablo, Gastón, Anita, Fabián, Ceci, Marcial, Noe, Daniel, los Marianos y los Pablos, las Lauras, Josefina, Gonzalo, Mauro, Fede, Raúl y Marisa, Paola... y tantos otros.

A aquellos docentes, con virtudes y defectos, que *me enseñaron*. Tendré con todos eternas diferencias, pero rescato sus profundos conocimientos,

compromiso social, pasión por enseñar. No abundan y por eso no los voy a olvidar.

A Cora Gornitzky, por su confianza y su estímulo. También al economista Gerardo De Santis, por las oportunidades que me ofreció, aún cuando (al menos por ahora) quebranté su esperanza de que me dedicara a esa *ciencia social* que estudia las formas de producir y distribuir de las sociedades. Y a mis compañeros de la cátedra II de *Comunicación y Teorías*, con quienes desde 2003 comparto la valiosa experiencia de enseñar y (sobre todo) aprender.

A quienes me dieron la posibilidad de formarme en el periodismo día a día, en la práctica. En eso incluyo al diario *Pionero*, por los valiosos tres años de trabajo y por mostrarme que todo tiene sus límites; y a la gente de la revista *La Pulseada*, en particular a Carlos Sahade, por hacerme partícipe de semejante experiencia solidaria.

Muy especialmente a Natalia Badenes y Héctor Guillén, hermanos y compañeros de ruta, con quienes aprendimos en el andar a ser comunicadores.

Al padrino de esta tesis, Alfredo Alfonso, que es también jefe/compañero de cátedra y de investigación, además de entrar en aquella lista de profesores que *me enseñaron*. No me animaría a adjudicarle la responsabilidad/culpabilidad de haber definido el rumbo de este trabajo. Hija de muchos destiempos, esta tesis ensayó la extraña combinación de un gran académico con la agenda desbordada y un joven en formación que a la hora de preguntar, conocer y crear tiene poco apego a la

autoridad y los calendarios. Aún así, esta tesis no hubiera sido posible sin su aporte. Alfredo confió en mí; me apuró en el momento justo; me hizo dudar y revalorar el sentido de mis interrogantes y me permitió acceder a sus libros y sus consejos. Por eso estoy profundamente agradecido.

Finalmente, a aquellos que, en este último año, ayudaron en el proceso de elaboración de mi tesis. A quienes escucharon las primeras ideas y corrigieron los últimos borradores; sobre todo a la profesora Magalí Catino, cuya influencia intelectual sobre esta producción va más allá del contagiado uso de verbos como *colocar*, *detonar* y *condensar*. A los trabajadores y referentes de las fábricas recuperadas de aquí y de allá: por lo que hacen cotidianamente y porque me abrieron las puertas y me dieron sus testimonios. Y a todos aquellos que, con gran disposición, aportaron lo que estuvo a su alcance: entre ellos se encuentran la profesora chilena Gilda Waldman (que me facilitó bibliografía desde México) y el uruguayo Jorge Cartagena; entre tantos otros que no se nombran aquí, sea por su anonimato intencional o por algún olvido involuntario del que me disculpo.

Por último, a la hora de reconocer y dedicar, no puedo dejar de lado a todos los que creen en una Universidad pública, democrática y crítica; a los que luchan por una sociedad más justa y solidaria. En fin: a los que todavía tienen sueños y utopías, con quienes compartimos la convicción de que la historia no finalizó.

A todos ellos, mil gracias. //

# INDICE

## ● Agradecimientos

### ● PARTE I. Introducción. Los interrogantes

1.1. <i>El periodismo, la comunicación y las preguntas</i>	7
1.2. <i>El primer porqué: ¿por qué investigo?</i>	7
1.3. <i>¿Por qué estudiar las fábricas recuperadas?</i>	8
1.4. <i>¿Qué son las fábricas recuperadas-autogestionadas?</i>	9
1.5. <i>¿Por qué este tesista y las fábricas autogestionadas?</i>	10
1.6. <i>De exploraciones y exploradores</i>	11
1.7. <i>Cómo se abordó el problema: las decisiones metodológicas</i>	12
1.8. <i>Notas sobre el trabajo de campo: cuándo, dónde, quiénes...</i>	13
1.9. <i>Ni rígidos ni neutrales: dos advertencias necesarias</i>	15
1.10. <i>¿Cuál es el aporte de esta tesis?</i>	16

### ● PARTE II. Marco teórico general

#### Crisis, sujetos e identidades: la mirada comunicacional

1. Crisis, movimientos sociales y sincronías latinoamericanas	18
2. Lo hegemónico y lo emergente al interior de las fábricas	22
2.1. <i>El modelo hegemónico en crisis</i>	22
2.2. <i>El modelo autogestionario emergente</i>	24
3. Los sujetos y sus prácticas	25
4. Las identidades	27
5. Nuestra (in)disciplina frente a la identidad y la comunicación	31

### ● PARTE III. El enfoque socio-histórico

#### Antecedentes, contexto y características del macro-proceso

1. Contexto socioeconómico de la recuperación de fábricas	34
1.1. <i>El caso argentino</i>	35
1.2. <i>El caso uruguayo</i>	39
2. Rasgos generales del proceso	42
3. Antecedentes de la toma de fábricas y la autogestión	44
3.1. <i>Ocupaciones fabriles</i>	45
3.2. <i>Cooperativismo y autogestión</i>	46
3.3. <i>Las primeras experiencias</i>	50
4. La autogestión del trabajo recuperado, hoy	52
4.1. <i>Alcances del fenómeno</i>	52
4.2. <i>Institucionalización</i>	53

## ● PARTE IV. El enfoque de la comunicación/cultura

### Identidad, discursos y prácticas

<b>1. Presentación de los casos trabajados</b>	<b>59</b>
1.1. <i>Las fábricas argentinas</i>	60
1.1.a. <i>Unión Papelera Platense</i>	60
1.1.b. <i>Taller Naval</i>	62
1.1.c. <i>Cooperativa 11 de Noviembre</i>	63
1.2. <i>Las fábricas uruguayas</i>	65
1.2.a. <i>Molino Santa Rosa</i>	65
1.2.b. <i>Coopdy</i>	67
1.2.c. <i>FUNSA</i>	69
1.3. <i>El caso central: cooperativa 25 de Mayo (Argentina)</i>	71
1.3.a. <i>El proceso de recuperación y autogestión</i>	71
1.3.b. <i>La situación gremial</i>	73
1.3.c. <i>La instancia de la observación participante</i>	75
<b>2. Las prácticas en la autogestión: la crisis y lo emergente</b>	<b>77</b>
2.1. <i>Participación en las decisiones y prácticas de comunicación</i>	78
2.2. <i>División de tareas, roles y espacios</i>	86
2.3. <i>La distribución del excedente y su valor simbólico</i>	93
2.4. <i>Las narrativas sobre el cambio cultural</i>	95
<b>3. Identidad: de la preservación a la transformación</b>	<b>97</b>
3.1. <i>¿Quiénes somos? Las identificaciones</i>	99
3.1.a. <i>Atributos, caracteres y marcas de lo propio</i>	101
3.1.b. <i>Pertenencias sociales</i>	103
3.1.c. <i>Memoria colectiva</i>	114
3.2. <i>El lugar de los otros: alteridad y hetero-percepción</i>	116
3.2.a. <i>Relación con los otros: reconocimiento de alteridades</i>	117
3.2.b. <i>Las percepciones de los otros</i>	120
3.3. <i>La identidad como proyecto</i>	125
3.4. <i>La identidad en acción</i>	128

## ● PARTE V. Reflexiones finales/iniciales

### Recuperar, autogestionar, transformar

1.1. <i>La paradoja neoliberal</i>	132
1.2. <i>Prácticas y dilemas del cambio cultural</i>	133
1.3. <i>Los macro-límites de las micro-disidencias</i>	136
1.4. <i>El aporte de los comunicadores</i>	137
1.5. <i>¿Fin de la historia?</i>	140

## ● Fuentes consultadas

# Introducción

LOS INTERROGANTES



## 1. El periodismo, la comunicación y las preguntas

Cuando inicié esta carrera de grado, en febrero de 2001, solía explicar mi elección recurriendo a una definición de Jorge Lanata:

–No pertenezco a la parte del mundo que tiene (o cree tener) las respuestas. *Soy periodista porque pregunto* –decía.

Como el grueso de los inscriptos cada año, ingresé a la Facultad para *estudiar periodismo*. Ignoraba, por supuesto, las múltiples posibilidades de la comunicación como práctica y como campo de estudios sociales. El periodismo –y más aún: el periodismo gráfico– sigue y seguirá siendo el *oficio terrestre* que me atrapa y ejerzo con pasión. Pero reconozco haber hallado también otros caminos dignos de transitar: uno de ellos es el de investigar las relaciones sociales, el poder, los discursos y las prácticas, desde la perspectiva de la comunicación y la cultura. De eso tratará esta tesis: no sobre el periodismo, sino sobre la comunicación.

De todos modos, hay mucho en común entre el oficio que me trajo aquí, y esa bifurcación del camino: la vocación por preguntar y preguntarse es una de las coincidencias fundamentales. La interrogación ocupa un lugar central tanto para el periodismo como para la investigación sociocultural en comunicación, entendida como una mirada abierta que no teme a las incertidumbres sino que, al contrario, las convierte en el punto de partida de la construcción de conocimientos.

## 2. El primer *porqué*: ¿por qué investigo?

Quienes alguna vez pasaron por una escuela o facultad de periodismo saben muy bien qué son las “5 W”. Ese modelo, reiterado hasta el cansancio, indica (supuestamente) cuál debe ser el contenido de cualquier noticia: qué, quién, cuándo, dónde, por qué. Son cinco preguntas simples, que en el idioma imperial comienzan con *W* y en los primeros talleres de producción gráfica se repiten una y otra vez como martillazos, para luego descubrir que lo vital está más allá de ese orden estricto.

No caben dudas a la hora de identificar la más difícil de responder: el *por qué* es un interrogante que muchas veces pide más de lo que el entrevistado puede y quiere decir. *Por qué* es una pregunta que perturba a cualquiera. Y responderla, en sus diferentes variantes, es el principal objetivo de esta Introducción.

¿Por qué esta tesis?

*“Uno escribe para tratar de responder a las preguntas que le zumban en la cabeza, moscas tenaces que perturban el sueño, y lo que uno escribe puede cobrar sentido colectivo cuando de alguna manera coincide con la necesidad social de respuesta...”*  
(Eduardo Galeano, 1988: 438)

*“La metodología –los caminos usados, las rutas definidas– es siempre el resultado de múltiples movimientos, es proceso y no estado; es aprendizaje y no respuesta; es búsqueda y no receta y ante todo, la explicitación de la relación entre el sujeto que conoce y el sujeto-objeto que es conocido: darle forma a la pregunta de cómo se deja aprehender el objeto de estudio.”*  
(Rossana Reguillo, 1996: 93)

*“...La investigación es una cosa demasiado seria y demasiado difícil para tomarse la libertad de confundir la rigidez, que es lo contrario de la inteligencia y la imaginación, con el rigor.”*  
(Pierre Bourdieu)

Primero, por obligación: porque es “el requisito último para obtener el título de grado en la Licenciatura en Comunicación Social” y “su aprobación es condición indispensable”<sup>1</sup>.

¿Sólo por eso? Claro que no. También me moviliza una convicción: la de que la educación es más que una transmisión pasiva de conocimientos dados; y debe implicar un proceso activo de construcción de saberes. También por eso investigo.

¿Y por qué las fábricas recuperadas, los procesos de autogestión, la identidad?

Insisto: la de *por qué* es una pregunta que perturba a cualquiera.

### 3. ¿Por qué estudiar las fábricas recuperadas?

Eduardo Galeano ofrece una explicación certera: uno investiga y crea a partir de los interrogantes que le zumban y perturban el sueño. Lo positivo y gratificante sucede cuando las moscas propias coinciden con la necesidad social de respuestas.

Con el trasfondo de una profunda crisis de las instituciones modernas (y acentuándola), desde mediados de los setenta se han aplicado en América Latina políticas de corte *neoliberal* o *neoconservador*, resumidas en el llamado “Consenso de Washington”. El modelo de acumulación establecido, basado en la renta financiera, ha desindustrializado a los países de la región, empujando a más de la mitad de la población hacia situaciones de marginalidad.

Como reacción social al cierre masivo de fábricas, en la última década se han multiplicado experiencias en las que los trabajadores recuperan sus fuentes de trabajo mediante la autogestión de las empresas que antes los empleaban. La dinámica de ese proceso emergente de las *fábricas recuperadas y autogestionadas* ha instalado ciertas incertidumbres en torno a imaginarios y prácticas de los trabajadores, al contradecir una cultura laboral sumamente arraigada, que se caracteriza por la relación empleado-patrón, la división de la producción en tareas individuales, la enajenación del producto del trabajo y las lógicas de apropiación personal de los excedentes.

Una vez “recuperado” el lugar en la producción -la fuente de trabajo-, el intento de autogestión de la producción detona una serie de interrogantes y genera la aparición de certezas parciales y nuevos significados acerca del propio trabajo, la vida y la identidad.

La inquietud por esos procesos de transformación cultural y el modo en que los vivencian los trabajadores; la preocupación por las novedosas formas que adquiere lo político en el mundo laboral y por los sentidos que los sujetos construyen acerca de sus propias prácticas, es la razón para estudiar este fenómeno social desde el campo de la comunicación.

(1) Del artículo 1 del *Reglamento de tesis para alumnos de la Licenciatura en Comunicación Social*.

#### 4. ¿Qué son las fábricas recuperadas-autogestionadas?

Cada caso es único, porta una historia propia y tiene sus particularidades. Pero en términos generales, al hablar de “fábricas recuperadas-autogestionadas” nos referimos al fenómeno por el cual los trabajadores se hacen cargo de empresas quebradas, vaciadas, cerradas o abandonadas por sus antiguos dueños. En un contexto donde la desocupación es masiva, los ex empleados resisten dentro o fuera de la empresa, defienden su fuente laboral, y terminan organizándose para producir en forma autogestionaria.

Rebón (2004: 34-35) enumera, uno tras otro, los múltiples nombres que ha recibido el proceso que nos interesa: “autogestión, ocupadas y tomadas, usurpadas, recuperadas, reconvertidas, gestión obrera. Cada conceptualización enfatiza las diferentes parcialidades, reales o mistificadas, que cada actor quería destacar del proceso”. Al iniciar esta investigación, los términos más utilizados para denominar este fenómeno social eran *fábricas ocupadas* y *empresas recuperadas*. Ambos tienen ciertas limitaciones:

– La noción de “fábrica” reduce el alcance del concepto al segundo sector de la economía, es decir, al de producción industrial o manufacturera. De esa forma, no resulta abarcativo de la totalidad del proceso, que incluye empresas de servicios (transporte, educación, salud, etcétera). No obstante, esa restricción del término *fábricas* coincide con la delimitación del objeto de esta tesis, centrada en las experiencias productivas-industriales.

– La segunda expresión, “ocupadas”, remite al primer acto de resistencia (la toma, ocupación), que no se ha dado en todos los casos, ni es necesariamente la característica más significativa del fenómeno. Esta tesis intentará dar cuenta de que lo central de estas experiencias es la *autogestión* (el trabajar “sin patrones”), que induce a profundas transformaciones al interior a la fábrica.

– La noción de *empresas recuperadas* tampoco resulta acertada pues, en definitiva, lo que se recupera no es “la empresa” (con su objetivo de lucro, por ejemplo) sino las fuentes de trabajo y de producción. Se crea *otra* empresa, con características distintivas (la ausencia institucional de empresarios capitalistas<sup>2</sup>, la autogestión y las formas horizontales de organización), para recuperar o regenerar las fuentes de trabajo, que también resultan modificadas.

Aún no se ha encontrado y probablemente nunca se halle una denominación acertada que exprese lo singular y lo complejo de este movimiento social sin contradecir o dejar afuera a ciertas experiencias. Más allá de las limitaciones señaladas, es importante reconocer y rescatar la forma en que se nombran los propios actores, es decir, “incorporar las categorías de los sujetos estudiados” (Guber, 1991: 80)<sup>3</sup>. Por eso reaparecerán aquí esas expresiones,

---

**(2)** La ausencia de la figura del empresario capitalista es, en principio, institucional. Su borramiento en el imaginario de los trabajadores es dudoso y será objeto de nuestro análisis. En muchas ocasiones el patrón “se fuga” materialmente, pero no desaparece la idea/rol de *patrón* en el imaginario de los obreros, que se reconocen como tales precisamente ante la existencia de ese *otro* antagónico. La dualidad empleado/patrón implica una lógica de poder arraigada culturalmente que no desaparece de un día para el otro, como sí puede hacer el empresario capitalista de carne y hueso.

**(3)** Concretamente, los nombres de las principales organizaciones que promueven la recuperación de empresas y nuclean a las distintas experiencias son: el Movimiento Nacional de *Empresas Recuperadas*, y el Movimiento Nacional de *Fábricas Recuperadas* por sus Trabajadores. Coincido con Rebón en que “la conceptualización *recuperadas* es la que se ha conformado en dominante (...) Actualmente es el término utilizado con más énfasis por los trabajadores involucrados, por la prensa, el Estado y la investigación académica”. Por otra parte, en cierto modo la polisemia de esas expresiones enuncia la heterogeneidad y la complejidad del fenómeno de recuperación de fábricas.

(4) Los resultados de esa investigación se expusieron y se debatieron, además, en dos emisiones sucesivas del programa televisivo “Espacio Económico”, producido por la Facultad y emitido por canales locales de televisión abierta y cable.

(5) El término *plusvalía* fue acuñado por Karl Marx, quien explicó el origen de la ganancia del empresario capitalista en términos de *una magnitud que el capitalista le quita al trabajador*. Teniendo en cuenta que en la producción se usan dos “elementos” –una máquina y un trabajador–, se sostiene que el resultado es un bien cuyo valor está determinado por lo que aportó la máquina y por lo que aportó el trabajador. Lo que incorpora la máquina a un bien debería medirse según lo que ésta se desgasta produciéndolo; pero si el dueño privado de las máquinas se queda solamente con lo que ésta aportó (su desgaste), no gana nada: para ganar se tiene que quedar con parte de lo que aportó el trabajador. Esa porción que toma de ganancia, es la plusvalía. Pero la plusvalía sólo existe cuando se da una condición: la propiedad privada de los medios de producción. El nudo de la cuestión es que la máquina es privada, tiene un dueño, un capitalista, que quiere recibir algo a cambio de ponerla a producir. Por eso la plusvalía tiene carácter histórico y transitorio. En el caso de la autogestión por los trabajadores, el concepto de plusvalía no tiene cabida (al menos no en forma directa, considerando que aún existe “el mercado” como instancia de explotación). Por eso decimos que estos nuevos agrupamientos sociales transforman la propia fuente de trabajo.

junto a la de *fábricas recuperadas-autogestionadas* (que condensa las principales características del proceso) y a nociones más elaboradas como la de *recuperación de fuentes de trabajo a través de la autogestión democrática de fábricas*.

## 5. ¿Por qué este tesista y las fábricas autogestionadas?

La primera entrevista periodística que desarrollé como tarea académica –durante el curso de ingreso, en febrero de 2001– fue al entonces presidente de la cooperativa del Frigorífico Yaguané, una de las primeras “empresas recuperadas” en el sentido que empezaba a adquirir ese término. En la mitad de mi trayecto formativo (fines de 2002) realicé un trabajo final para la cursada de Economía Política sobre “Cooperativas surgidas de empresas en crisis”<sup>4</sup>.

Luego, en abril de 2004 me integré al equipo multidisciplinario que desarrolla la investigación “*Reterritorializaciones emergentes: nuevas formas de politicidad e identificaciones constitutivas de los sujetos*”, que está incluida en el programa Comunicación y Política de la Facultad, y es dirigida y coordinada por los tutores de esta tesis. En ese marco volví a trabajar sobre “nuevas formas asociativas comunitarias productivas” cuyo referente empírico fueron fábricas recuperadas: éstas constituyeron el tercer eje u objeto de la indagación que propone el proyecto de aquella investigación, junto a las murgas y los movimientos piqueteros.

Esos antecedentes son anecdóticos: no buscan forjar la idea de una carrera lineal y coherente, ni siquiera pensar que existió una estrategia premeditada para lograr un cierre circular en el ciclo académico de grado. Pero sí es válido interpretar que mi interés personal por la problemática fue recurrente y persistió a lo largo de estos cuatro años. Y ese es, en definitiva, otro de los *porqués*.

Por otra parte, considero que esa preocupación tiene poco que ver con obsesiones individuales. Es decir: que no es sólo mía. Porque en estos procesos de recuperación de fábricas está en juego mucho más que la conservación de ciertos puestos de trabajo: están en disputa –de una manera no prevista por las *vanguardias políticas*– las prácticas culturales de organización del trabajo y las formas de politicidad de los trabajadores. La emergencia de “soluciones” autogestionarias (no exenta de contradicciones, crisis e incertidumbres) nos está planteando formas de acción alternativas que contradicen las relaciones instituidas por el proyecto neoliberal.

Es decir que la lucha por la no-pérdida del trabajo no sólo deviene en su preservación, sino también en un acrecentamiento de su dignidad y su autonomía, mediante nuevas formas de gestión que eliminan la *plusvalía*<sup>5</sup>.

## 6. De exploraciones y exploradores

¿Qué transformaciones genera la autogestión de la producción en los significados que los trabajadores atribuyen subjetivamente a su trabajo? ¿De qué formas aparece lo político en ese mundo laboral? ¿Cuáles son las prácticas de comunicación emergentes en el “nuevo” espacio de trabajo? ¿Qué sentidos construyen acerca de su(s) identidad(es)? ¿Cómo comunican los sujetos esas identidades? ¿Qué y cómo pueden aportar los comunicadores sociales a las experiencias de las fábricas recuperadas-autogestionadas?

La búsqueda de respuestas a esos interrogantes –plasmados en el Plan de Tesis– es compleja y su resultado no será concluyente.

La recuperación de fuentes de trabajo mediante la autogestión de fábricas es un fenómeno social que logró visibilidad pública en tiempos recientes: es por eso todavía un problema poco investigado, en especial desde enfoques socioculturales.

Ese punto de partida restringe la profundidad de la investigación. En ese sentido, el proyecto de esta tesis de grado propuso un estudio *exploratorio* sobre las fábricas recuperadas-autogestionadas, con la mirada puesta en las prácticas de comunicación y en los modos que los sujetos construyen sentidos acerca de su propia identidad.

Pienso lo *exploratorio* con una doble acepción. Una, referida a los niveles de profundidad que algunos metodólogos de la investigación social han clasificado (Samaja, 1997: 250-251) para dar cuenta de la relevancia de los interrogantes planteados y los esfuerzos en la búsqueda de respuestas posibles y viables. Pero se trata también de una metáfora: la propuesta de pensar al sujeto que investiga como un *explorador*.

*El explorador es aquel que admite la sabiduría de perderse*<sup>6</sup> y, como se ha dicho, algo de eso tiene la investigación en comunicación: el reconocimiento del valor de las incertidumbres como el origen de la construcción de nuevos espacios en el mapa de nuestros conocimientos. Es cierto que el género específico de la tesis, sus puntos de partida y llegada, no admite *pérdidas del rumbo* en un sentido literal. Pero sí está abierto al encuentro de zonas des-conocidas, campos que requieren ser iluminados. La postura del explorador trata de romper con “la tendencia conservadora de nuestro espíritu que nos induce a preferir aquello que confirma nuestro saber en lugar de aquello que lo contradice y a las respuestas en lugar de las preguntas” (Irene V. de Gialdino en Zibecchi, 2003: 230). Y es una actitud de disenso y resistencia, en tanto entendamos, como Castoriadis o Bauman, “que el problema de nuestra civilización es que dejó de interrogarse” (Bauman, 2001: 14).

Habría una tercera razón que nos hace *exploradores*: la auto-reflexión sobre la propia tarea de investigar. Como dice Galindo Cáceres (1998:24), “un investigador también es un explorador de su oficio, además de un explorador de los mundos sociales”.

---

**(6)** Definición del periodista y escritor Juan Duizeide, durante la presentación de su último libro, *Kanaka*, el 31 de marzo de 2005.

## 7. Cómo se abordó el problema: las decisiones metodológicas

Este estudio se enmarca en el área de investigación en *Comunicación y prácticas socioculturales*, definida institucionalmente como una de las áreas de interés para la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Se retoma así la perspectiva de los estudios culturales, considerando a la comunicación como un proceso de construcción social de sentidos, inmerso en la cultura, que es el terreno de lucha por la hegemonía.

En el marco teórico general (Parte II de esta tesis) se caracterizará ese posicionamiento epistemológico, que busca articular la dimensión de los macro-procesos históricos con la de los micro-procesos biográficos.

Para esta investigación se recurrió a tres formas de exploración:

- 1) El rastreo exhaustivo y el análisis de la bibliografía existente sobre el tema;
- 2) Una instancia de *observación participante* en una empresa recuperada-autogestionada tomada como referente empírico; y
- 3) La realización de doce entrevistas en profundidad con trabajadores de fábricas uruguayas y argentinas, y otras tres con referentes del fenómeno.

Estos dos últimos puntos se refieren al denominado “trabajo de campo”. La metodología utilizada para acceder al campo fue cualitativa, pues lo que se buscaba era comprender e interpretar sentidos en procesos complejos. La observación participante en una fábrica y las entrevistas proveyeron materiales diferentes pero complementarios. La mayor parte de lo recabado fueron enunciados –*nivel del discurso*: qué dicen los actores–; pero también se observaron y registraron diferentes situaciones de interacción –*nivel de las prácticas*: qué hacen los actores– (Reguillo, 1996: 101) <sup>7</sup>.

La primera instancia del trabajo de campo consistió en una observación etnográfica de la interacción, en una fábrica, de sus trabajadores con un equipo de apoyatura técnico-política, que se asemejó metodológicamente a un *grupo de discusión*. En esos casos el investigador se coloca “en una posición estratégica, en forma de encuentro, no de búsqueda”, contemplando la construcción discursiva grupal, que “se produce a través de discursos individuales que *chocan* y se escuchan, y a su vez, son usados por los mismos participantes en forma cruzada, contrastada y enfrentada” (Russi Alzaga, en Galindo, 1998: 81)

La observación participante es un modo de investigar “que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos” y que recoge información de un modo no intrusivo (Taylor y Bogdan, 1987: 31).

La riqueza de ese registro dio las pautas para definir las zonas de

(7) Esta distinción podría discutirse entendiendo a los discursos como prácticas discursivas (Haidar, en Galindo, 1998: 134) o, a la inversa, afirmando que toda acción es significativa y se constituye como discurso, pasible de ser analizada semiológicamente. De todos modos, queda claro qué es lo que advertimos al decir que la mayoría de los datos recogidos son *discursivos*.

indagación de las entrevistas que se realizaron meses después. La observación directa permitió ver lo que no aparece tan fácilmente en la entrevista, que es otra forma válida de acercamiento al objeto de estudio, a la que se recurre porque demanda menos recursos y “consigue un empleo más eficiente del tiempo limitado del investigador” (Sierra, en Galindo, 1998: 309).

En ese segundo momento del trabajo de campo, la entrevista ofreció otro punto de encuentro entre el oficio periodístico y la investigación social. Si bien hay diferencias entre ambas aplicaciones, es cierto que en buena medida esa técnica se desarrolló por su uso “en el ejercicio y la práctica profesional del periodismo moderno” (Sierra, en Galindo, 1998: 277) y que un investigador debe, igual que el periodista, “dominar el arte de la conversación, ser humanista en el sentido etimológico de la palabra” (296).

La entrevista cualitativa o en profundidad<sup>8</sup> es “una narrativa, un relato de historias diversas que refuerzan un orden de la vida, del pensamiento, de las posiciones sociales, las pertenencias (...) Fragmentaria, como toda conversación, centrada en el detalle, la anécdota, la fluctuación de la memoria, la entrevista nos acerca a la vida de los otros, sus creencias, su filosofía personal, sus sentimientos, sus miedos” (Arfuch, citada en Galindo, 1998: 298).

Si bien el material resultante de una entrevista es un discurso, su indagación puede ir más allá del *decir*: en ese sentido, se buscó la mediación que implica el *decir sobre el hacer*, “basado fundamentalmente en el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son” (Sierra, en Galindo, 1998: 301). En el caso de este trabajo de campo, las entrevistas fueron *enfocadas* en tanto existían áreas de interés hacia los que “se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona...”. La entrevista de este tipo es *abierta* pero está definida conceptualmente: “el entrevistador orienta sus estrategias a enfocar el tema objeto de estudio a través de los vericuetos y anecdóticos personales del entrevistado...” (Sierra, en Galindo, 1998: 299)

## 8. Notas sobre el trabajo de campo: cuándo, dónde, quiénes...

Como se dijo, la “bajada al campo” se inició con un trabajo de etnografía, entendida como “un oficio de descripción” (Galindo, 1998: 351). Este se desarrolló en la Cooperativa 25 de Mayo, una empresa recuperada-autogestionada del sector metalúrgico ubicada en el partido bonaerense de Quilmes. Allí tuve la oportunidad de asistir, entre septiembre y noviembre de 2004, a reuniones de trabajo semanales que los trabajadores de esa cooperativa mantenían con un grupo de apoyo técnico vinculado a la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA).

Esa instancia duró diez semanas y permitió una descripción densa (Geertz, 1987) de las prácticas de esos trabajadores. La presencia

(8) Aunque algunos metodólogos plantean matices, aquí consideraremos ambos términos como equivalentes. El propio Francisco Sierra, en cuyo texto metodológico se basó nuestra conceptualización sobre la entrevista cualitativa, reconoce que “numerosos autores equiparan la entrevista en profundidad con la entrevista cualitativa, incluyendo en su tipología bajo este concepto la entrevista enfocada y otras variantes” (en Galindo Cáceres, 1998: 300)

## I. Introducción

recurrente en el propio lugar de trabajo permitió observar sus acciones habituales y detectar *ejes dilemáticos* que difícilmente hubieran aparecido en entrevistas. Para Galindo Cáceres (1998: 348), muchas veces la etnografía “hace estallar la certidumbre y alerta a la imaginación”. Efectivamente, los datos resultantes de la observación participante enriquecieron notoriamente las reflexiones, hasta entonces guiadas por pre-conceptos y datos “macro” o de segunda mano aportados por la bibliografía.

Al respecto, debe admitirse que las situaciones de entrevista generan la pérdida de la riqueza narrativa de la espontaneidad (Reguillo, 1995: 62). De allí el aporte fundamental de la etnografía, que respeta las dinámicas del grupo y se mantiene regularmente en el plano de la observación; aunque tampoco debemos dejar de reconocer que aún así la subjetividad de los actores se modifica por la presencia del otro (Guber, 1987).

La segunda parte del trabajo de campo se concretó entre febrero y abril de 2005. Se efectuaron quince entrevistas en profundidad, con una duración promedio de 45 minutos. Doce de ellas se realizaron con trabajadores de las siguientes fábricas recuperadas-autogestionadas:

- Molino Harinero de Santa Rosa (Uruguay)
- FUNSA (fábrica de neumáticos, Uruguay)
- Coopdy (textil, Uruguay)
- Unión Papelera Platense (Argentina)
- Cooperativa 11 de Noviembre (metalúrgica, Argentina)
- Taller Naval (reparaciones industriales, Argentina)

Se encontró gran apertura de estos actores hacia la investigación, cuyos motivos podrían residir, especialmente en los casos uruguayos, en la “necesidad de ser escuchado” que “forma parte de la búsqueda de reconocimiento” (Auyero, 2004: 268). En ese sentido, la entrevista con un investigador que viene de afuera, vinculado a una Universidad, “es uno de los lugares donde esa búsqueda también puede llevarse a cabo”.

Las tres entrevistas restantes fueron con referentes del proceso de recuperación de fábricas, que actuaron como informantes clave, a saber:

- Rufino Almeida: coordinador nacional del Área de Empresas Autogestionadas de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA)
- Héctor Garay: presidente de la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA)
- Pablo Miquelarena: ingeniero metalúrgico, asesor de distintas cooperativas metalúrgicas, partícipe de la experiencia pionera de la cooperativa General Savio, e integrante de un proyecto de la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) destinado a Empresas Recuperadas.<sup>9</sup>

Todas se llevaron a cabo en lugares que resultaban familiares a los entrevistados (en la mayoría de los casos, un sector de su lugar de

(9) A lo largo del texto de esta tesis, el material discursivo recogido en el trabajo de campo, ya sea en notas de observación o mediante entrevistas, aparecerá siempre en cursiva y en tipografía cursiva. Cuando se trate de frases enunciadas por trabajadores de fábricas recuperadas, se incluirá entre paréntesis la identificación de la empresa correspondiente, manteniendo el anonimato del sujeto. En el caso de los informantes clave, serán citados con esa denominación o con una mención entre paréntesis que diga «Entrevista» y el apellido del informante.

trabajo) para soslayar factores inhibidores adicionales a la presencia del investigador. Se buscó garantizar la privacidad y evitar las interrupciones, de modo que los sujetos hablaran con fluidez, sin sentirse presionados por la presencia de compañeros u otros, y contando con un tiempo que permitiera generar un clima de confianza y distensión para el momento de buscar las respuestas más densas en términos valorativos.

El diseño atravesó todo el proceso, en contraposición con las perspectivas en las que las definiciones metodológicas están escindidas y anteceden al trabajo de campo, delimitando la captura de información. Se pautaron zonas de interés y estrategias de indagación para las entrevistas, pero eso no significó la aplicación de un cuestionario fijo. Como advierten Taylor y Bogdan (1987:119), “la guía de la entrevista no es un protocolo estructurado” sino “una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante (...) El investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas” según las características de los sujetos y las circunstancias de la conversación.

## 9. Ni rígidos ni neutrales: dos advertencias necesarias

Este comentario introductorio sobre el proceso de investigación no puede dejar de advertir la imposibilidad de ser neutral. Toda *pesquisa* está necesariamente imbuida de valores, desde la elección de un problema a estudiar hasta la determinación de la metodología utilizada, pues no hay técnicas axiológicamente neutras (Bourdieu, 1972).

Es evidente la relatividad del conocimiento acerca de lo social; es decir, “el carácter hipotético, controvertido y controvertible de las humanidades y las ciencias sociales. Sin duda, su modalidad esencialmente polémica se deriva de la íntima vertebración entre estas formulaciones teóricas y determinados proyectos político-culturales, como expresión de visiones del mundo...” (Argumedo, 1996: 67).

Tengo la convicción de que, con sus palabras o sus silencios, el investigador social siempre toma posiciones. La pretensión de neutralidad, reivindicada en ciertas posturas científicas, es política: la supuesta imparcialidad es un modo de ser funcional al *statu quo*. Si en lugar de reconocer su íntima vertebración con lo político, la ciencia *reemplazara* a la ideología, “se cumplirá la predicción de Castoriadis: la sociedad dejará de cuestionarse a sí misma” (Bauman, 2001: 135).

Entonces debe quedar en claro que el objetivo de esta tesis no es la neutralidad valorativa, sino la coherencia de sus planteos, la rigurosidad teórico-práctica y la honestidad intelectual en su realización; y que sus resultados no serán absolutos ni definitivos, sino parciales, introductorios y refutables.

Otra aclaración necesaria corresponde a la forma de escritura de esta tesis. En ciertos tramos ésta puede resultar provocativa (para algunos), aunque no tiene nada de sediciosa: no se han roto los esque-

## I. Introducción

mas clásicos; tal es así que se encontrará una parte teórica y otra en que se desarrolla la problemática empírica, de un modo relativamente ordenado que se expresa en la estructura arbórea del índice. Aún así, se hallarán trazos de la redacción con ciertas licencias literarias, del mismo modo que aparece una introducción escrita en primera persona del singular, algo que resultó inevitable, aunque podría horrorizar a los formalistas que defienden a rajatabla la pureza del discurso “científico”. Pienso que ese temor por las formas expresa la confusión entre *rigor* y *rigidez* de la que acertadamente habló Bourdieu.

Y en este punto vuelvo a evocar, otra vez, al trayecto formativo que propone nuestra carrera, del que la tesis debería ser una continuidad. He cursado cinco talleres anuales que tenían el objetivo de aprender el lenguaje gráfico. Tengo profundas críticas hacia varios de ellos, que oportunamente hice a mis docentes y no tendría sentido reiterar aquí. Lo indudable es que el uso creativo de la palabra escrita, como herramienta de comunicación, ocupa un lugar central en la propuesta curricular de la que la tesis sería una suerte de culminación.

Las rupturas con el lenguaje científicista que puedan aparecer en este texto, por lo tanto, no expresan otra cosa que la búsqueda de articular *también* esos aprendizajes, revalorizando la instancia de *comunicación de la investigación*<sup>10</sup>. Si contra algo se rebelan, es contra el error que encierra la división instalada entre las llamadas “tesis de investigación” y las “de desarrollo y producción”. Del mismo modo que toda creación (un documental audiovisual, por citar el caso más común) implica un proceso previo de investigación, los resultados de un estudio como el que se propone aquí requieren ser expresados. En otras palabras: no hay producción sin investigación y no hay investigación sin producción. Y el hecho de que una “tesis de investigación” tenga un lenguaje escrito no es un motivo para prestar menos atención a su relato: la redacción de un informe final, además de un trámite burocrático, debe ser la puesta en juego de nuestra formación para la creación gráfica; y debe serlo no para perder el rigor, pero sí para resquebrajar la rigidez del discurso académico hegemónico.

(10) Un profundo desarrollo teórico, un excelente trabajo de campo y una acertada articulación de ambos, no significarían nada si no se sabe dar a conocer sus resultados. Y no creo que sea correcto que aceptemos esa falencia tratándose, precisamente, de una carrera de comunicación. En ese sentido, no deberíamos rehuir a formas narrativas y descriptivas que hagan más amena la escritura, en tanto no desvirtúen nuestro aporte en la construcción de conocimientos.

### 10. ¿Cuál es el aporte de esta tesis?

Ubicada junto a los estudios sobre el tema que la antecedieron, las principales contribuciones de esta tesis se resumen en tres puntos:

1) **La inclusión de casos uruguayos.** Pocos trabajos han valorado el carácter regional del fenómeno, y menos aún han reconocido la relevancia cuantitativa de las fábricas recuperadas-autogestionadas en Uruguay, que en términos proporcionales es incluso mayor que la de las experiencias argentinas y brasileñas.

2) **La mirada cultural sobre las fábricas recuperadas.** Los principales estudios publicados priorizan aspectos económicos y jurídicos

del problema. El análisis de estas experiencias desde la mirada de la comunicación, captando la densidad y la complejidad de los prácticas culturales de producción de sentido, implicaría un aporte a la comprensión de estas experiencias emergentes.

3) **El análisis del proceso autogestionario, más allá de la resistencia inicial.** Los trabajos que sí se han detenido en las vivencias de los trabajadores, se han centrado en el momento de la “toma”, de las “ocupaciones”, que son precisamente lo más difundido en la fase de mayor *visibilidad* de este movimiento social.

“El gozo del periodista es el dolor del analista”, escribe y provoca Rossana Reguillo (en Grimson, 2004: 266-267). Se podría discutir el aspecto *generalizador* de ese aforismo, tanto respecto del periodismo como de los analistas. La intención aquí no es esa, sino la de continuar la reflexión a la que induce esa cita.

En estas páginas introductorias se plantearon algunas coincidencias entre el periodista de oficio y el comunicador/comunicólogo en tanto estudioso de la sociedad y la cultura. Reguillo, al contrario, señala una discrepancia: el periodista busca los *acontecimientos* que generen mayor entusiasmo mediático. Y advierte que “el analista corre el riesgo de apropiarse de esta lógica espectacular y hacer descansar sus análisis siempre en los períodos de excepción”. Y ahí están la toma y la ocupación de las fábricas en el ojo de muchos analistas.

Esta tesis, en cambio, se preocupa más por el proceso posterior a esa “recuperación” del espacio de la fábrica: la autogestión de la producción, que es donde se genera un quiebre en las prácticas cotidianas de los trabajadores y aparece la necesidad de un profundo cambio cultural: la ruptura con el modelo salarial y patronal de organización de lo productivo.

No trata, sin embargo, de enfrentarse a lo periodístico. En todo caso, en el trasfondo de esta tesis se imagina la eventualidad de que informar no sea una experiencia restringida al vértigo y lo espectacularizado; es decir, la utopía de un periodismo con otra agenda. Lo cual implicaría una nueva definición de “lo espectacular”: porque los cambios culturales que tejen los nuevos sujetos sociales son silenciosos pero tienen algo de eso.

De todos modos, el objetivo de esta tesis es más modesto. Pretende dar algunas respuestas parciales a los interrogantes planteados acerca de las transformaciones culturales que se generan en la autogestión de fábricas recuperadas, y los nuevos sentidos que los trabajadores empiezan a darle a su propio trabajo, su vida y su identidad.

Quizá estos aportes, que partieron de preguntas personales, se encuentren con la necesidad social de respuestas. Eso espero.



# Marco teórico general

CRISIS, SUJETOS E IDENTIDADES:  
LA MIRADA COMUNICACIONAL



## 1. Crisis, movimientos sociales y sincronías latinoamericanas

*“La tradición de los oprimidos nos enseña que el estado de excepción es la regla”*  
(Walter Benjamin)

Atravesamos un tiempo de crisis. Más aún: vivimos en crisis. Ese es el signo de nuestra época, a tal punto que ya el propio concepto de *crisis* parece estar en aprietos. Pero ¿podemos desecharlo y olvidarlo? ¿cómo no pensarnos desde allí, cuando la *crisis* se ha convertido en una clave de nuestros propios relatos nacionales? (Neiburg, ref. Grimson, 2004: 12)

No se trata sólo de una etapa de turbulencias económicas. Han estallado nuestras certezas en el ámbito de la cultura; han perdido verosimilitud los saberes que guiaban nuestra vida cotidiana, el trabajo, el modo en que habitamos el mundo y le damos un significado a nuestra existencia. Esta crisis generalizada de las sociedades occidentales contemporáneas (Castoriadis, 1997) se acentúa por los desplazamientos que provoca la globalización <sup>1</sup> —con sus manifestaciones locales—, y las transformaciones inducidas por las políticas neoliberales de las últimas décadas, en busca de un “nuevo modelo productivo y de administración económica y social” que clausura “el ciclo histórico de la Revolución Industrial...” (Alfonso y Catino: 2002, 143).

El paradigma de la racionalidad moderna, que anunciaba el triunfo de la razón como revelación de la realidad objetiva, evidencia su derrumbe en “el estallamiento creciente de conflictos sociopolíticos derivados de la desigualdad, en el regreso de cierto tipo de fundamentalismos que la razón moderna creía erradicados, en el desdibujamiento del sueño iluminista que creía que el progreso era la llave para conquistar un desarrollo equitativo, armónico y ascendente.” (Reguillo, 1996: 27). El concepto de *crisis*, que en el pasado era cercano al de *criterio* y aludía a un momento de decisiones, refiere hoy, sino a un momento catastrófico, a un “estado de indeterminación o indecisión, de ignorancia con respecto al curso de las cosas y de incapacidad de impulsarlas en la dirección deseada...” (Bauman, 2001: 149). Tal es así que ya no definimos la crisis en contraposición a lo normal y no problemático: en nuestro tiempo, para hacerla comprensible, deberíamos “invertir el orden de descubrimiento y otorgar a la idea de «crisis» prioridad conceptual por encima de la noción de «normalidad»”, porque “desafiando a la lógica, pero en consonancia con el funcionamien-

(1) Aunque el tema excede al desarrollo de esta tesis, debe entenderse a la globalización no sólo como un proceso de reorganización del sistema económico a escala global, sino también como un *proyecto político*. Porque aquel proceso no es sólo el resultado de “tendencias” económicas y tecnológicas: hay intereses y acciones concretas que pugnan por la transnacionalización de las economías bajo el signo de valores occidentales y presentando al “fundamentalismo de mercado” como único proyecto posible.

to de nuestras facultades cognitivas, la percepción de crisis *precede* a la conciencia de la normalidad” (Bauman, 2001: 150).

En América Latina, la desarticulación del Estado (que pretendió ser) de Bienestar y la redefinición neoliberal de la relación Estado-Sociedad ha desatado la crisis –de hegemonía o representación– de las instituciones y prácticas modernas. Los modos tradicionales de participación quedaron sumamente desacreditados, especialmente los sindicatos y los partidos políticos, que se han transformado en “máquinas burocráticas” y “mueren de inanición ideológica, repiten letanías en las que ya nadie cree (...) o bien disfrazan de «nuevas teorías» y «nuevas políticas» las antiguas supersticiones” (Castoriadis, 1997: 23-24). Las lógicas del partido y la dirección sindical, cuyos aspectos claves eran la organización, la dirección y la planificación, se tornaron alienantes para los sujetos hasta el punto de convertirlos en objetos/masa. (Zibechi, 2003a: 23-31).

El comportamiento empresarial capitalista, que siempre se guió por la búsqueda de lucro, se ha transformado y radicalizado, influido por el clima instituido en esta modernidad tardía: “La nueva capacidad de eludir, elidir y escapar ha sustituido al compromiso de vigilar-supervisar-entrenar como primera característica y derecho del poder. Esa capacidad ha tornado redundante cualquier compromiso...” (Bauman, 2001: 132)

La crisis también puso en cuestión el rol de otras instituciones, como la Escuela y la familia. Así, los sujetos, identidades, representaciones y formas de acción propias de esa institucionalidad vieron derrumbada su legitimidad. Las prácticas del trabajo, el consumo, la vida cotidiana, ancladas en la certeza de la repetición, perdieron sus referentes (Reguillo, 1996: 47) o al menos éstos ya no se presentan como absolutos, necesarios e inmutables. Por ello, “en nuestra cultura, el proceso identificatorio, la creación de un «sí mismo» individual-social pasaba por lugares que ya no existen, o que están en crisis...” (Castoriadis: 1997, 157). En la experiencia individual no sólo repercuten “cuestiones de orden económico, tecnológico e industrial” sino también “los efectos de un proceso de desinstitucionalización de los marcos colectivos que estructuraban la identidad social e individual (familia, escuela, tradiciones, religión)...” (Svampa, 2000: 15) Entramos “a una era en la cual las identidades son más efímeras y parciales, más fragmentarias y menos inclusivas” (Svampa, 2000: 153).

En ese contexto de *Unsicherheit*<sup>2</sup>, en el que casi todo resulta inestable e incierto, el desafío epistemológico al que esta tesis adhiere es el de “construir una teoría del «ser-humano-en-el-mundo» que no califique la incoherencia y la disfuncionalidad como acontecimientos indecibles o extraordinarios, que incorpore en su descripción de la

---

(2) Con la densidad propia de su idioma, *Unsicherheit* es un término alemán que condensa la referencia a tres experiencias: la incertidumbre, la inseguridad y la desprotección. (Bauman, 2001)

## II. Marco teórico general

experiencia humana esos fenómenos inexplicables en términos utilitarios, y que, de ese modo, haga innecesaria la existencia de una «teoría de la crisis» especial” (Bauman, 2001: 161)

Razeto Migliaro (2002: 146), que denomina a la situación que atraviesan las sociedades contemporáneas como “crisis orgánica” o incluso como “crisis de civilización”, y la caracteriza por “la desarticulación de los nexos orgánicos entre economía, política y cultura”, afirma que “todo proceso práctico y teórico, orientado a experimentar y desarrollar nuevas articulaciones entre los distintos niveles y dimensiones de la vida social, es constitutivo de un proceso de superación de la crisis a partir de sus verdaderas raíces”.

En la situación que hemos caracterizado, se observa la emergencia de grupos o movimientos sociales, que se tornaron *visibles* públicamente en la última década, que forjan prácticas alternativas e insinúan la constitución de nuevos sujetos sociales. Se trata de “movimientos extrapartidarios” que “generan una relación no convencional entre cultura y política, entre valores y poder” (García Canclini, 1984).

Los ejemplos son tan vastos como complejos, móviles y originales. El Movimiento Sin Tierra (MST) en Brasil, la experiencia del zapatismo en México, los indigenismos de Ecuador y Bolivia, plantean como novedad “la resolución de necesidades sociales sin tener el carácter de revolucionarios y/o totalitarios” en el sentido de aspirar a una *toma* del poder para subvertir el orden social. En cambio, “se trata de microdisidencias comunitarias, que tienen distintas respuestas y actitudes frente al poder. Otorgando nuevos sentidos de subjetividad política y social, aunque guardando, por otro lado, una especificidad identitaria característica de las formas concretas de organización y lucha de dichos procesos” (Alfonso y Catino, 2002: 144-145). Aunque no porten objetivos políticos declarados, carezcan de racionalidades “orientadas y finalizadas” y sólo reivindiquen demandas puntuales o volátiles, “estas grupalidades erosionan desde los márgenes al sistema, alteran las formas de ejercicio del poder, reinventan los códigos de la comunicación a través de expresiones novedosas” (Reguillo, 1996: 88).

En Argentina, el estudio de esta “nueva generación de movimientos sociales” (Zibechi, 2003a: 38) ha tomado frecuentemente como caso emblemático al/los movimiento/s piquetero/s: la organización de los trabajadores desocupados emergente en nuestro país desde comienzos de los noventa. En tanto, la recuperación de fábricas mediante la autogestión puede considerarse otro de los procesos colectivos que crean y recrean prácticas novedosas.

Del mismo modo que John Holloway y Raúl Zibechi (2003) caracterizan al movimiento piquetero como una experiencia de “zapatismo urbano”, la canadiense Naomi Klein –autora de *No*

*Logo*— ha considerado al movimiento de fábricas recuperadas como la urbanización de la propuesta del Movimiento Sin Tierra (MST) de Brasil (Lavaca, 2004). Por sí solas, ambas comparaciones tienen más valor metafórico que explicativo. Pero aún así esas metáforas expresan una coincidencia y nos llaman la atención sobre ese sentido compartido: aunque cada uno tiene sus características particulares, el zapatismo, los Sin Tierra, los piqueteros y las fábricas recuperadas-autogestionadas —entre otros— son movimientos sociales emergentes que expresan la crisis de ciertas instituciones y prácticas de los *tiempos modernos*.

En el terreno de la política clásica, la institución de los trabajadores era el *sindicato*, y su acción de protesta, la *huelga*. Esas definiciones, propias de la institucionalidad en crisis, tenían como sujeto a los trabajadores ocupados. Las reformas neoliberales plantearon un escenario de incertidumbres al propiciar el surgimiento de nuevas realidades: el cierre de fábricas y la desocupación masiva. Esos problemas no podían ser afrontados con huelgas ni tratados por los sindicatos tradicionales, porque implicaban la pérdida de la condición de trabajador-ocupado. Pero de la cultura política de los trabajadores surgieron prácticas alternativas: así, quienes padecen la situación de desocupación se organizaron reconociéndose como un nuevo sujeto colectivo: *piqueteros*. Por su parte, hubo trabajadores que enfrentaron el vaciamiento, la quiebra o el cierre de las empresas que los empleaban y recurrieron a la autogestión de la producción. En ese sentido, a propósito de la ocupación y puesta en producción de la fábrica textil Brukman, Naomi Klein (2003) señaló que se trataba de “una nueva forma de movimiento laboral, uno que no está basado en el poder de dejar de trabajar (táctica tradicional de los sindicatos), sino en la firme determinación de mantenerse trabajando sin importar lo que pase”.

Aquellas coincidencias entre los movimientos sociales nos ofrecen otro dato, que tiende a convertirse en una necesidad epistemológica: la de admitir la existencia de procesos sincrónicos en América Latina. “Una sincronía histórica que, con mayor o menos énfasis en las distintas áreas, se reproduce desde la consolidación de los imperios coloniales hispano y portugués” y que llega hasta nuestros días: las dictaduras neomonetaristas desde mediados de los setenta y la implantación de “democracias” que convivieron con modelos de ajuste neoliberal (Argumedo, 1996: 159). No se deben desconocer las especificidades de lo local, pero tampoco dejar de lado que la región vive procesos en común. El fenómeno social del que se ocupa esta tesis —las fábricas recuperadas y autogestionadas— ha emergido en tres países latinoamericanos: Brasil, Argentina y Uruguay <sup>3</sup>.

---

**(3)** El reconocimiento de esa sincronía justificó que la elección de los casos estudiados en esta investigación no se acotara a nuestro país; en tanto la barrera idiomática y las limitaciones propias del proceso de producción de una tesis de grado obligaron a excluir el fenómeno brasileño.

## 2. Lo hegemónico y lo emergente al interior de las fábricas

“La teoría sería proveedora de las metáforas que permiten conducir al camino y poner en forma la información obtenida técnicamente”  
(Galindo Cáceres, 1998: 10)

El proceso social que nos interesa tiene un anclaje territorial definido: *la fábrica*, el espacio material y simbólico de la producción de bienes. Y la recuperación de fuentes de trabajo mediante la autogestión, que involucra el espacio fabril, contradice un modo de organizar lo productivo y pone en cuestión ciertos significados históricamente atribuidos al trabajo. Para apreciar la transformación cultural implicada en este proceso, que indagaremos más adelante a través de las construcciones de sentido de los sujetos involucrados, debemos caracterizar brevemente el modelo laboral en crisis y el que emerge tras la recuperación de la fábrica por parte de los trabajadores.

Al analizar la complejidad de los datos relevados en el campo, ambos “modelos” probablemente aparecerán entremezclados, expresando contradicciones entre una cultura laboral en crisis que no se termina de abandonar y unas prácticas alternativas cuya apropiación lleva tiempo, esfuerzo y la resignificación del modo en que los sujetos concebían a su propia vida y su trabajo. Aquí, como una caracterización predominantemente teórica, distinguiremos dos “modelos”, que hasta podrían considerarse “tipos ideales”, de organización de lo productivo y lo laboral: uno *hegemónico*, que se encuentra en crisis, y otro *alternativo*, que emerge con las prácticas de las nuevas grupalidades.

Para comprender la dificultad de des-apropiación del modelo laboral en crisis, debemos remitirnos al concepto de *hegemonía*, que los estudios culturales han retomado de Antonio Gramsci, y que se refiere a “la capacidad de un bloque de clases más o menos sólidamente aliado para convertir *su* cultura, *su* manera de definir e interpretar el mundo y la vida, en punto de referencia y valoración común del conjunto de las otras clases que se reconocen en la sociedad” (González, 1994: 68). En ese sentido, Zibechi (2003: 149-150) observa las dificultades para cuestionar “la división del trabajo heredada del capitalismo, que se cuela por todos los intersticios del sistema y modela el imaginario individual y colectivo”

(4) Está claro que en la segunda mitad del siglo XX y lo que va del XXI han surgido variantes en el modo de organización de la producción (toyotismo, posfordismo), que se presentaron como “superadoras” de la cadena de montaje fordista y la división del trabajo taylorista. No obstante, consideramos que lo central de esa estructuración de lo productivo aún siguió vigente, especialmente en las fábricas que serán objeto de recuperación/ autogestión por parte de sus trabajadores. Reconociendo la existencia de otros planteos, tomamos el fordismo-taylorismo como la expresión más acabada o *pura* del modelo salarial y la institucionalidad moderna en crisis.

### 2.1. El modelo hegemónico en crisis

El modo de organización de la producción en crisis está moldeado por el capitalismo industrial y se caracteriza por la relación de dependencia obrero-patrón como matriz hegemónica. La empresa es un espacio social dirigido por el capital; mantiene con el trabajador una relación *salarial*; y lo productivo se estructura según los principios de lo que se ha denominado *fordismo* y *taylorismo*<sup>4</sup>, resumidos en imágenes por la emblemática película “Tiempos modernos” de Charles Chaplin.

En su ensayo *Americanismo y Fordismo*, Gramsci consideraba a los

planteos de Ford “como punto extremo del proceso de las reiteradas tentativas realizadas por la industria para superar la ley tendencial de la caída de la tasa de beneficio”. El fordismo es, en pocas palabras, la forma de organización de la producción para la fabricación *en serie* o *en cadena*.

Por su parte, el criterio desarrollado paralelamente por Taylor “consiste en una estricta división de tareas entre el trabajo de planificación y dirección y el trabajo de ejecución. La separación conceptual, espacial y temporal de ambos tipos de trabajo le permitió a la dirección de las empresas controlar a los obreros venciendo sus múltiples resistencias, expropiarle a los obreros calificados sus saberes profesionales e intensificar los ritmos de trabajo para aumentar la producción y con ella la acumulación de capital (...) Taylor trabajó con el objetivo de que el obrero ejecute no un trabajo ni un oficio, sino una simple y sencilla ‘tarea’”. (Zibechi, 2003a: 149-150). Es cierto que, con el tiempo, el modelo evidenció sus limitaciones al necesitar cada vez más supervisores y capataces para controlar a los trabajadores, lo que a la larga atentó contra su competitividad. (Zibechi, 1999: 43)

En general, los sindicatos de masas, que crecieron junto al capitalismo industrial, fueron funcionales a este modelo. Fueron “la organización del trabajo subordinado” (Martí *et. al.*, 2004: 7). Los grandes sindicatos por rama mantuvieron fuertes luchas salariales, pero concedieron “a la patronal la capacidad de organizar de modo «militar» la disciplina y los ritmos de trabajo” (Zibechi, 1999: 43), sin cuestionar la organización técnica del trabajo ni los ritmos de producción del fordismo, acaso con “la ilusión de compensar la enajenación y la alienación fuera del trabajo y en el terreno material-salarial...” (Zibechi, 2003a: 196-199)

Junto al sindicalismo de masas, hubo otra estructura institucional que inicialmente sirvió para sostener el formato productivo salarial, la división taylorista del trabajo y la cadena de montaje fordista: el Estado benefactor, en términos ideales, aunque en América Latina nunca haya existido tal en el sentido original del término, aplicable a los “países desarrollados”. En algunos países de nuestra región, el Estado de Bienestar “surgió como forma de neutralizar el desborde social; en otros, las funciones sociales de ese tipo de Estado las asumió el populismo” (Zibechi, 2003c). En todos los casos, el modelo benefactor sujetó a la clase obrera al aparato del Estado y la comprometió con su ideario. Esa función cumplieron, con matices, el proyecto del peronismo en Argentina y el batllismo en Uruguay.

Aquel modelo laboral debe considerarse como parte de un *capital cultural incorporado* por los trabajadores, que nos remite a la noción de *habitus* teorizada por Pierre Bourdieu. Este autor señaló que las pautas culturales dominantes se internalizan en forma de *habitus*: esquemas de percepción, valoración y acción socialmente constituidos, que son “el principio generador y unificador del conjunto de las prácticas y de las ideologías caracte-

rísticas de un grupo de agentes”. El *habitus* es la apropiación de ciertas reglas y estructuras sociales por parte de los sujetos. El “sistema de disposiciones” es aprendido en la experiencia de ocupar una posición social determinada pero opera de un modo no-conciente: “el *habitus* lo llevamos en la piel y en la córnea. No lo vemos ni lo sentimos, porque mediante él ‘vemos’ y ‘sentimos’.” (González, 1994: 79)

Zibechi (2003: 204) observa que “en el caso del viejo movimiento obrero, se produjo un hecho dramático que terminó por minarlo desde adentro: la aceptación de la dominación del patrón-capital en el proceso de trabajo, al aceptar la organización del proceso productivo y las jerarquías que se derivaban de él, promovió la interiorización de las estructuras simbólicas de dominación. Esta enajenación en el proceso de trabajo genera hábitos jerárquicos y de sumisión que nos remiten directamente al caudillismo sindical y político y a las estructuras verticales”.

Junto al modo *salarial* de organizar lo productivo, podría pensarse que el *habitus* de los sujetos estudiados ha ido apropiando también ciertos principios del llamado *neoliberalismo*, caracterizado por el “individualismo, una cultura basada en la competencia, el éxito rápido, el deseo de lucro, el consumo banal y suntuario, el rechazo a relaciones estables, la juventud como valor, etc...” (Battistini, 2004: 27-28). La glorificación neoliberal del consumismo, la iniciativa individual y la competitividad, “su culto al triunfador y su promoción del cinismo ético”, podría equipararse a “las grandes ideologías de antaño. Y, lo que es más, que se trata de una ideología más próxima a la hegemonía absoluta que cualquier de sus predecesoras” (Bauman, 2001: 136).

De todos modos, no debemos confundir *condicionamiento* con *determinación* ni creer que la formación de un *habitus* forja un sujeto a imagen y semejanza de lo dominante. Como acertadamente señala Zibechi (2003a: 46), si las ideologías de los obreros fueran el reflejo de la ideología de la clase dominante, no habrían existido las mutualidades, cajas de ahorro, bibliotecas populares y cooperativas que acuñó la cultura de los trabajadores.

## 2.2. El modelo autogestionario emergente

Por su parte, las prácticas alternativas *emergentes* para la organización de la fábrica en nuestro contexto de crisis se refieren a lo que llamamos *autogestión* y están relacionadas al cooperativismo de trabajo.

Razeto Migliaro (2002:149) define la autogestión como “una forma de organización económica centrada en el criterio de *la participación del factor trabajo en la gestión de la empresa*. (...) En la empresa autogestionada, son los trabajadores (entendiendo por tales a todos los que aportan con su esfuerzo laboral directo a la generación de los bienes y servicios que produce la empresa, incluyendo por tanto a los obreros, empleados, técnicos, profesionales, etc.) quienes por

derecho propio y en igualdad de condiciones componen el órgano decisivo principal, constituido como ‘asamblea de trabajadores’”. En una empresa autogestionada, “la remuneración del trabajo no es, pues, un salario sino *la distribución de los excedentes*, conforme a criterios, normas y tiempos pre-establecidos por los mismos trabajadores”.

El citado autor chileno incluye, entre los orígenes de las experiencias autogestionarias, a los “procesos de reforma de empresas (capitalistas o estatales), sea como consecuencia de luchas laborales internas por la participación y socialización, de movimientos políticos de reforma impulsados por el Estado, o del *control obrero de la gestión empresarial como un modo de preservar la ocupación luego de la quiebra de empresas*” (Razeto Migliaro, 2002: 151. El destacado es mío).

Los trabajadores de las fábricas recuperadas –junto a los de otras experiencias– constituirían, para Zibechi, “una tercera clase obrera: la primera tuvo como eje al sindicato de oficios, la segunda al sindicato de masas y la tercera parece girar en torno de la *organización territorial compleja*”. Las limitaciones de esta tesis de grado dejan afuera toda indagación y debate acerca de la formación de una nueva “clase”. La pregunta que sí nos haremos es qué nuevos sujetos sociales se están constituyendo en este proceso emergente, de qué modo construyen sus identidades y cómo se están relacionando con la politicidad.

### 3. Los sujetos y sus prácticas

Hemos afirmado que en el contexto de una crisis que se presenta como inherente a nuestro tiempo aparecen movimientos sociales con prácticas y modos de organización alternativos. Creemos necesario estudiarlos desde una mirada que vea a esas grupalidades emergentes como *espacios de formación de sujetos*.

La constitución de los sujetos está socialmente condicionada, pero no determinada: es “un proceso en el que el sujeto se constituye sólo a partir de que lo social se inscriba en él y que él se inscriba en lo social”. (Catino y Alfonso, 2003b: 41). De esa forma el sujeto habita y es habitado por el mundo social: “el sujeto más bien está en el mundo que es un campo de sentidos para él y por lo tanto, inseparablemente entonces, porque esos sentidos son lo que hacen de él el sujeto que es.” (Charles Taylor, *Embodied Agency*, citado en Auyero, 2004).

La noción de sujeto implica movilidad y constante construcción de significados. En nuestro tiempo de transformaciones culturales, “los lugares de referencia del sujeto, de constitución de su identidad, no sólo se modifican sino que permanentemente se desplazan hacia adscripciones identitarias que se articulan a partir de referentes móviles” (Catino y Alfonso, 2003a: 82)

*“Los grandes critican a los chicos porque a cualquier cosa le anteponen la particular re. Pero el hijo de un sociólogo observó con sagacidad que el lenguaje de su padre abundaba en términos como reformular, repensar y rediseñar”* (Carlos Ulanovsky, *Los argentinos por la boca mueren*, 2000: 41)

## II. Marco teórico general

Los sujetos sociales emergentes de los que nos ocuparemos aquí plantean formas de gestión y de acción en el terreno de *lo político* ajenas al ejercicio tradicional e institucionalizado de *la política*. Al respecto, consideramos fundamental la diferenciación entre *la política* y *lo político*, que mostrará su utilidad para comprender los discursos y prácticas relevados en el trabajo de campo. La primera está referida y restringida a lo institucional-representativo; en tanto *lo político* alude a una compleja configuración de distintas manifestaciones de poder (entre ellas, *la política*) y se nutre de emociones, deseos y representaciones locales. Inmerso en el terreno dinámico de la cultura, *lo político* “deja de estar situado «más allá» del sujeto constituyendo una esfera autónoma y especializada; y adquiere corporeidad en las prácticas cotidianas, a veces en los intersticios que los poderes no pueden vigilar y a veces en franco enfrentamiento con esos poderes.” (Reguillo, 1996: 89-90)

La decisión de mirar *lo político* más allá de *la política*, permite reconocer en los grupos sociales emergentes “formas de agregación social no partidarias y no institucionalizadas” (Reguillo, 1996: 87), es decir, nuevas formas de politicidad que son ineludibles cuando se trata de comprender los procesos en que los sujetos se constituyen y forjan sus identidades.

Otro de los interrogantes que guió la producción de esta tesis buscaba dilucidar qué prácticas comunicativas aparecían en el “nuevo” espacio de trabajo generado en las distintas experiencias de fábricas recuperadas-autogestionadas. Desde nuestra perspectiva, el laboral puede analizarse como un espacio de mediaciones, y las prácticas laborales y políticas de los trabajadores deben comprenderse también como prácticas de comunicación.

La *comunicación* es “una dimensión de lo social, práctica regulada y reguladora de otras prácticas, una clave para entender los fenómenos entrelazados de lo social. Se parte del supuesto de que la comunicación tiene su fundamento en la interacción de sujetos históricamente situados que comparten un capital simbólico social, es decir convencional, que se objetiva en discursos –en sentido amplio– sobre la realidad, en un proceso de producción-recepción-producción de significados, determinado en primera instancia por el lugar social de los actores en la estructura”. (Reguillo, 1995: 39-40)

La producción de *sentidos* sobre el entorno y su devenir “es una función elemental de todo individuo y de toda sociedad (...) No hay acción social que a la vez no sea realizada junto con un tipo de representación signífica de ella”. (González, 1994: 64)

Esa dimensión *discursiva* de las relaciones socioculturales adquiere una relevancia clave durante las instancias de crisis y los procesos de transformación: “un nuevo sujeto político se constitu-

ye cuando emerge una matriz discursiva capaz de reordenar los enunciados, señalando aspiraciones difusas o articuladas de otro modo, logrando que los individuos se reconozcan en esos nuevos significados” (Sader s.f.; citado en Reguillo, 1996: 66). En sus *Meditaciones Pascalianas*, Pierre Bourdieu sostiene que la “búsqueda del reconocimiento” es el resorte de la acción humana: “la necesidad de justificación, legitimación y reconocimiento es, según Bourdieu, un hecho antropológico básico...” (Auyero, 2004: 30)

## 4. Las identidades

Es precisamente en la cultura –y a través de la comunicación– donde se establecen las identidades y las alteridades sociales. La identidad es la auto y socio-percepción de un *nosotros*, distinto de *los otros*, mediante el reconocimiento “de caracteres, marcas y rasgos real o supuestamente compartidos, así como de una memoria colectiva común” (Alfonso y Catino, 2004: 143).

El objetivo central de esta tesis fue explorar, a través del análisis de los discursos y las prácticas culturales/comunicativas de los sujetos, **cómo los trabajadores de las fábricas recuperadas-autogestionadas construyen sentidos acerca de su propia identidad.**

En los últimos años el concepto teórico de identidad ha sido abordado desde distintas matrices epistemológicas y disciplinas del conocimiento social. Eso hace que esté cargado de significados contradictorios que complican su uso y nos obligan a explicitar el modo en que pensamos cada categoría. Aún así, consideramos que la noción de *identidad* sigue siendo útil para indagar sobre los procesos de construcción de sentidos y constitución de los sujetos, “aunque ahora sus formas se encuentren destotalizadas o deconstruidas y no funcionen ya dentro del paradigma en que se generaron en un principio”. (Hall, 2003: 13-14)

Algunos autores han propuesto reemplazar el concepto de identidad por el de *identificación*, que tiene un origen psicoanalítico y contribuiría a advertir la contingencia de los procesos identitarios. Sin embargo, coincidimos con Stuart Hall en que éste “no constituye garantía alguna contra las dificultades conceptuales”. Por ello, al elaborar el marco teórico de esta tesis, se decidió mantener el uso de la categoría *identidad(es)*, explicitando siempre el lugar desde dónde lo utilizamos y manteniendo una vigilancia epistemológica sobre sus límites.

Trabajaremos el concepto de *identidad* fundamentalmente a partir de los aportes teóricos y metodológicos de Rossana Reguillo (1995), Gilberto Giménez (1997) y Stuart Hall (2003). A partir de ellos, entendemos a la identidad como una cuestión de cultura, estructurada y estructurante (mediadora de la acción), y constituida a través de una

*“...lo propio de la nueva etapa en la modernidad es que la identidad no aparece más como un dato; ésta emerge más bien como una pregunta, como un cuestionamiento”*  
(Svampa, 2000: 13)

## II. Marco teórico general

multiplicidad de polos de identificación. La comunicación “desempeña un papel fundamental en el proceso de objetivar la identidad, como producto, como proceso, como código fijo y convencional. Como práctica contribuye a introyectar en el cuerpo de un tipo específico de memoria que tiende a recordar el origen y por lo tanto la identidad.” (Reguillo, 1995: 236). Así es que en los *productos de la comunicación* se pueden hallar “huellas y marcas de la identidad que remiten necesariamente a un *nosotros* frente a los *otros*. Producto en el que cristalizan a manera de visión del mundo un conjunto de significados objetivamente estructurados en el que es posible encontrar objetos, valores y relaciones” (Reguillo 1995, 58)

Desechamos las concepciones *esencialistas* sobre la identidad, que la consideran un elemento claramente definido, homogéneo, puro, predeterminado o invariante; que piensan en una identidad “integral, originaria y unificada” (Hall, 2003: 13). En cambio, desde nuestra perspectiva teórica las identidades son contingentes, están en un proceso constante de construcción, y son de carácter intersubjetivo, relacional (Gimenez), estratégicas y posicionales (Hall), fluidas y continuamente renegociadas. Cumplen un rol eminentemente político: la pugna por el sentido de las nominaciones es parte de la lucha por la hegemonía.

Partiendo de los autores citados, consideramos importante reconstruir seis claves centrales para pensar la(s) identidad(es):

– **Su narratividad.** La identidad se construye a través de relatos que cuentan los atributos (reales o imaginarios) que distinguen a los sujetos, rememoran (y reelaboran) sus trayectorias biográficas, representan sus relaciones sociales y aluden a formas de concebir las dimensiones temporales y espaciales en que se inscriben sus prácticas. Las identidades forman parte de la “urdimbre narrativa, dialógica, que hace a la constitución misma de la subjetividad” (Arfuch, 2002: 11-12).

– **La necesaria construcción de las identidades a partir de la diferencia.** Como ya dijimos, la auto/hetero percepción de un *nosotros* se construye en oposición a una alteridad: “la afirmación de la identidad es, al mismo tiempo, la afirmación de la diferencia” (Waldman, 2000: 317). En palabras de Hall, la identidad “sólo puede construirse a través de la relación con el Otro, la relación con lo que él no es, con lo que justamente le falta, con lo que se ha denominado su *afuera constitutivo...*” (Hall, 2003: 18). Además, “la identidad de un actor social emerge y se afirma sólo en la confrontación con otras identidades” (Gimenez).

– **Su relación con los lugares que ocupan los sujetos en la sociedad,** es decir, “su *posicionalidad* en una trama social de determinaciones e indeterminaciones” (Arfuch, 2002: 11). Las identidades son marcas de una adhesión subjetiva y temporal al lugar ocupado en la sociedad. Por eso su estudio debe atender a “cuáles son los mecanismos mediante los cuales los individuos, como sujetos, se identifican

(o no se identifican) con las «posiciones» a las cuales se los convoca», considerando “cómo modelan, estilizan, producen y «actúan» esas posiciones, y por qué nunca lo hacen completamente...” (Hall, 2003: 33). Para Gilberto Giménez (1997), en la vida social de los sujetos “las posiciones y las diferencias de posiciones (que fundan la identidad) existen bajo dos formas: bajo una forma objetiva, es decir, independiente de todo lo que los agentes puedan pensar de ellas, y bajo una forma simbólica y subjetiva, esto es, bajo la forma de la *representación* que los agentes se forjan de las mismas”.

– **La distinción entre *identidad* y *denominación*.** Reguillo (1996) advierte que no debemos confundir la identidad con la *denominación social*, pues “no basta que un conjunto de actores empíricos, reúnan las características que definen una categoría, para hablar de la presencia de una identidad colectiva”. Por ende, no podremos hablar *a priori* de una identidad colectiva como *trabajadores autogestionarios*, o *trabajadores de fábricas recuperadas*, lo que implicaría pensar una “conciencia de sí” que no necesariamente existe realmente en los sujetos estudiados, al menos de un modo lineal u homogéneo. El trabajo de campo de esta tesis revela que las construcciones de sentido acerca de la propia identidad son más complejas y ponen en juego “un largo y complicado proceso de ajustes y negociaciones, en primer término entre quienes se reconocen como portadores de los atributos de la definición social en cuestión” (Reguillo, 1996: 204-205).

– **La identidad como *devenir* más que *ser*.** Las construcciones identitarias no se reducen a la pregunta sobre *quiénes somos* y *de dónde venimos*, “sino en qué podríamos convertirnos, cómo nos han representado y cómo atañe ello al modo como podríamos representarnos”. En consecuencia, las identidades “se relacionan tanto con la invención de la tradición como con la tradición misma” (Hall, 2003: 17-18).

– **Su enlazamiento con el poder.** Ya dijimos que la construcción de sentidos acerca de la propia identidad está inmersa en el campo de la cultura, que es el terreno de luchas, conflictos y consensos en el que se disputa la hegemonía. En consecuencia, es inseparable de la cuestión del poder. En palabras de Reguillo (1996: 65), “cada grupo social se apropia de un sistema de códigos que le permiten ordenar, nombrar y legitimar, su propia visión del mundo. Pero esta operación no puede desvincularse de los mecanismos de poder, ni puede entenderse al margen de los procesos identitarios de los grupos sociales”. El poder se ejerce mediante variados mecanismos sociales, uno de los cuales se ubica en el Estado. En esta tesis tendremos en cuenta la fuerza simbólica de la estructura estatal, en tanto tiene la capacidad de nombrar, categorizar, clasificar: definir qué y quién es quien. En ese sentido, el Estado es un “identificador” importante: aunque no *crea* identidades, sus denominaciones influyen sobre las construcciones de sentido de los propios sujetos.

En su modelo de análisis para estudiar la construcción de la identidad, Gilberto Gimenez (1997) propone analizarla –en el caso individual– desde tres dimensiones: la presencia de caracteres distintivos, una pluralidad de pertenencias sociales y la narrativa de un pasado biográfico. Así, un “individuo se ve a sí mismo –y es reconocido– como ‘perteneciendo’ a una serie de colectivos, como ‘siendo’ una serie de atributos y como ‘cargando’ un pasado biográfico incanjeable e irrenunciable”.

La identidad *de pertenencia* social, categorial o de rol se refiere a “la inclusión de la personalidad individual en una colectividad hacia la cual se experimenta un sentimiento de lealtad”, ya sean categorías, grupos, redes y grandes colectividades.

En la identidad *caracteriológica*, los atributos pueden tener una significación individual (*idiosincráticos*) y funcionar como “rasgos de personalidad”; o ser más *relacionales*, apuntando a características de la socialidad de la persona.

Finalmente, las narrativas de la identidad *biográfica* recogen las historias de vida y la trayectoria social de la persona considerada. Su carácter *incanjeable* no impide que su auto-narración o el reconocimiento social que se hace ella sea múltiple y variable.

El abordaje de las *identidades colectivas* presenta más dificultades, por la riesgosa tendencia a “hipostasiar los colectivos” (Giménez). No obstante, “se puede hablar en sentido propio de identidades colectivas si es posible concebir actores colectivos propiamente dichos, sin necesidad de hipostasiarlos ni de considerarlos como entidades independientes de los individuos que los constituyen”. Los grupos y movimientos sociales son más que simples agregados de individuos (por ende, la identidad colectiva no será la suma de las identidades individuales), aunque no sean entidades personificadas y trascendentales.

En tal caso, el modelo de análisis que propone Giménez no varía demasiado: “con excepción de los rasgos propiamente psicológicos o de personalidad atribuibles exclusivamente al sujeto-persona, los elementos centrales de la identidad –como la capacidad de distinguirse y ser distinguido de otros grupos, de definir los propios límites, de generar símbolos y representaciones sociales específicos y distintivos, de configurar y reconfigurar el pasado del grupo como una *memoria colectiva* compartida por sus miembros (paralela a la *memoria biográfica* constitutiva de las identidades individuales) e incluso de reconocer ciertos atributos como propios y característicos– también pueden explicarse perfectamente al sujeto-grupo o, si se prefiere, al sujeto-actor colectivo”. La investigación de la identidad colectiva debe indagar los modos en que esos atributos y memorias aparecen: de qué modos los individuos de

una grupalidad dicen *pertenecer a* o compartir una identidad, cómo la enuncian, qué sentidos le construyen, qué trayectoria le adjudican y qué conflictos tienen con ella.

Por eso no es casual la elección metodológica, comentada brevemente en la introducción de esta tesis: “la entrevista abierta muestra un especial interés por las construcciones conversacionales como vehículos de cohesión ideológica en la construcción de las identidades” (Sierra, en Galindo, 1998: 304)

Vale decir que aunque los estudios sobre identidad son predominantemente semiológicos –centrados en los *discursos*–, los prácticas también son constitutivas de la identidad. Como afirma Arendt, con sus discursos y sus acciones los hombres “muestran quiénes son, revelan su única y personal identidad” (Arendt, 1998: 203).

A su vez, esas identidades que se forjan y se comunican son orientadoras de las prácticas socioculturales de los sujetos, y allí radica la utilidad del estudio de la identidad, ya que “permite entender mejor la acción y la interacción social” (Giménez, 1997). El concepto se ha convertido en “principio básico de movilización social e interrogación personal” (Waldman, 2000: 317). La identidad “es capaz de orientar y guiar las acciones del grupo portador”; aunque esto no implica “que la acción sea un reflejo de la identidad, sino que la identidad es una mediación de la acción” (Reguillo, 1995: 23). En definitiva, *identidad* y *acción* establecen una relación dialéctica: la acción social y política construye identidades, y esas identidades son la base para acciones posteriores, como ha quedado en evidencia en el trascurso de la vida de los nuevos movimientos sociales.

## 5. Nuestra (in)disciplina frente a la identidad y la comunicación

La identidad es “un prerrequisito y un componente obligado” de la acción comunicativa (Giménez), ya que “comunicarse con otro implica una definición, a la vez relativa y recíproca, de la identidad de los interlocutores: se requiere ser y saberse alguien para el otro, como también nos forjamos una representación de lo que el otro es en sí mismo y para nosotros” (Lipiansky, 1992; citado en Gimenez, 1997).

Desde otro planteo, Bauman (2001: 147) coincide al afirmar que “la identidad es aquello *socialmente reconocible* como identidad; está condenada a seguir siendo tan solo un producto de la imaginación individual mientras no es comunicada a otros en términos socialmente legibles y expresada en símbolos socialmente comprensibles”.

La construcción de las identidades y la comunicación van de la mano. No hay identidad que no se comunique (porque necesita exteriorizarse) y no hay comunicación que no ponga en juego las identidades de los sujetos: ellas “pueden ser leídas como redes de comunica-

*“Eso es una teoría, exactamente como una caja de herramientas. (...) Es preciso que eso sirva, que funcione. Y no para sí misma. Si no hay gente para servirse de ella, empezando por el mismo teórico que entonces deja de ser teórico, es que no vale nada, o que no ha llegado su momento”*  
(Gilles Deleuze, 1998: 10)

## II. Marco teórico general

ción desde donde se procesa y se difunde el mundo social de acuerdo con un referente común –objeto-fin– sirviéndose de unos códigos específicos –lenguajes, señales, símbolos– que el grupo comparte. La identidad asumida se «comunica», y al comunicarse el grupo aprende de sí mismo y de los otros. En este proceso la identidad se objetiva y al objetivarse se muestra y se vuelve real”. (Reguillo, 1996: 56)

Eso explica el creciente interés de investigar sobre *identidades* desde nuestro campo de estudios –la comunicación–, y con la mirada puesta en lo cultural, ya que entender las “luchas e inestabilidades en la definición plural de significados, es introducirse por completo en el terreno de análisis de la cultura.” (González, 1994: 58)

Ahora bien, ¿qué es nuestro campo de estudios? ¿cómo definir nuestra mirada? Como dijimos, este trabajo se sitúa en la perspectiva de los estudios culturales que se ha desarrollado en América Latina especialmente a partir de los años ochenta.

En principio, se trata de pensar la comunicación más allá de los medios y los mensajes, para introducirla en el ámbito de las tramas culturales: “pensar los procesos de comunicación desde ahí, desde la cultura, significa (...) romper con la seguridad que proporcionaba la reducción de la problemática de comunicación a la de las tecnologías” (Martín-Barbero, 1987: 227)

Introducimos en la complejidad de las matrices de la cultura, además, nos lleva a estudiar los sujetos sociales y sus procesos de construcción de sentidos dando cuenta de una densidad. La adopción de esta perspectiva implica asumir que la comunicación es inseparable de la cultura, y por ello aquella propuesta de reemplazar la cópula por la barra (*comunicación/cultura*), que “genera una fusión tensa entre elementos distintivos de un mismo campo semántico” (Schmucler, 1997: 149).

Esa relación comunicación/cultura supone nuevas preguntas y la necesidad de desplazar los límites para establecer síntesis: “en vez de insistir en una especialización reductora, se propone una complejidad que enriquezca. Nada tiene que ver esto con la llamada interdisciplinariedad que, aún con las mejores intenciones, sólo consagra saberes puntuales. Se pretende lo contrario: hacer estallar los frágiles contornos de las disciplinas para que las jerarquías se disuelvan”. (Schmucler, 1997: 150-151)

Efectivamente, la mirada de la comunicación/cultura nos obliga a trascender las fronteras de las disciplinas establecidas: concibe a la comunicación como una zona de articulaciones que pone en diálogo a los distintos campos del conocimiento social. Pensamos entonces a la comunicación como una *in-disciplina*, en un doble sentido: el de la negación de los límites construidos que compartimentalizan el saber,

y el de una actitud indisciplinada, crítica, cuestionadora del *statu-quo* y los discursos que pretenden legitimar las desigualdades.

Finalmente, caracterizamos a la mirada comunicacional como una actitud abierta que sitúa en un lugar privilegiado las incertezas del investigador, revalorando el sentido de la pregunta, entendida ya no como un giro retórico sino como una verdadera estrategia metodológica.

Es ese pensar plural, nómada, el que desafía las inercias de las ciencias sociales que se atienen a sus tradiciones y a los objetos que consideran “propios”. Como observa Martín-Barbero (en Reguillo, 1996: 12-13), los estudios socioculturales de la comunicación ponen en jaque:

– a la *sociología*, planteando “la imposibilidad de comprender el sentido de la acción colectiva por fuera del proceso de constitución de los sujetos sociales, esto es de la construcción de identidades”.

– a la *ciencia política*, al encontrar zonas de “un privado colectivo” que diluye la clásica separación entre lo público y lo privado, y

– a la *antropología*, al remarcar la necesidad de que el estudio de la cultura se haga cargo “de las hibridaciones y los destiempos de la modernidad urbana”.

La perspectiva de los estudios culturales está colmada de desafíos que estuvieron presentes en todo el proceso de elaboración de esta tesis. Uno de ellos es el de considerar tanto las macro como las microdimensiones de los procesos sociales. Se trata de articular –sin que uno anule al otro– lo objetivo y lo subjetivo, lo social/macro y lo cultural/micro, en fin, “reconectar las biografías particulares con la historia, y las pequeñas tácticas del hábitat con las grandes estrategias geopolíticas”. (Saintout y Huergo, 2002: 8).

Las dos partes que siguen proponen esa articulación. La primera aborda el fenómeno de las fábricas recuperadas-autogestionadas atendiendo a sus características macro-sociales, estructurales e históricas. La segunda profundiza la mirada en la cultura, se localiza en casos concretos e inquiriere sobre la constitución de los sujetos, sus prácticas comunicativas y los procesos de producción de sentidos sobre la identidad.

Aunque la indagación de campo se desarrolla fundamentalmente en el capítulo “culturalista”, en cada uno se entremezclan la teoría y la práctica, el análisis conceptual y trabajo de campo. La separación entre lo macro y lo micro es puramente analítica: una instancia no existe sin su par y, en solitario, un enfoque sería tan incompleto como el otro. Acaso los cruces y encuentros que surjan en cada lectura serán la expresión de un desafío cumplido.



# El enfoque socio-histórico

ANTECEDENTES, CONTEXTO Y  
CARACTERÍSTICAS DEL MACRO-PROCESO



## 1. Contexto socioeconómico de la recuperación de fábricas

*“Se abre, señores, un nuevo capítulo en la historia económica argentina. Hemos dado vuelta una hoja del intervencionismo estatizante y agobiante de la actividad económica; para dar paso a la liberación de las fuerzas productivas...”*  
(José Alfredo Martínez de Hoz, 2 de abril de 1976)

*“...Dictada por el Fondo Monetario Internacional, según una receta que se aplica indistintamente al Zaire o a Chile, a Uruguay o a Indonesia, la política económica de esa Junta sólo reconoce como beneficiarios a la vieja oligarquía ganadera, la nueva oligarquía especuladora y un grupo selecto de monopolios internacionales...”*  
(Rodolfo Walsh, 24 de marzo de 1977)

En los últimos años, trabajadores de ambos lados del Río de La Plata recurrieron a la autogestión de las empresas que cerraban considerando que esa era “la última alternativa” para mantener sus fuentes de trabajo en un contexto de desocupación masiva.

El origen de las crisis económicas argentina y uruguaya no debe buscarse en 1998 o 1999 –los años en que los analistas fechan el inicio de la recesión económica en ambos países–, sino al menos dos décadas atrás, cuando se inicia el desmantelamiento del modelo de Estado de “bienestar” para dar paso a uno “neoliberal”.

Muchos estudios que han analizado a nivel macro la estructura socioeconómica de Argentina y otros países de la región han distinguido tres “modelos de Estado” (Isuani, 1998) o “estilos de desarrollo” (Calcagno y Calcagno, 2001; 2002) que se dieron en etapas sucesivas de la historia de estas naciones. Si bien cada uno tuvo sus particularidades, a grandes rasgos se observa en las trayectorias de los países de América Latina un modelo *agroexportador*, sostenido por un Estado liberal; otro *industrial*, con un Estado keynesiano; y finalmente un modelo *rentístico-financiero* en el que las políticas estatales son de corte neo-liberal.

La concreción del proyecto del neoliberalismo coincide con la intensificación del proceso/proyecto globalizador, que “deslocaliza” la producción de las empresas, presiona al mercado de trabajo y genera un sector financiero mundial sin controles reales; mientras los poderes económicos se concentran, quedan marginadas regiones enteras del mundo (como África) y se debilitan los Estados-nación.

A raíz de esa transnacionalización, la localización geográfica de los poseedores de capital o de conocimiento importa cada vez menos. “Los poseedores de poder económico y cultural no están espacialmente confinados; han cortado las ligaduras que los unían al «pueblo» en general, que sigue siendo tan local como en la fase industrial de la construcción de las naciones”. Esta frase de Bauman (2001: 132-133) desliza una crítica hacia las teorías que ven *todo* globalizado. Y es necesario tenerla en cuenta a la hora de pensar el proceso de la recuperación de fábricas: es cierto que el capital se mueve sin fronteras, y así (cada vez más) tiende a abandonar un negocio de un día para el otro; pero los trabajadores siguen ahí, en el espacio fabril, con presencia territorial y necesidades concretas.

El modelo denominado *neoliberal* está compuesto básicamente por cinco políticas:

1) la *privatización*, que disminuye la participación del Estado en la producción de bienes y servicios;

2) la “*des-regulación*”, que limita aun más la capacidad intervencionista del Estado. Cabe aclarar que lo que llamamos *des-regulación* es en verdad una nueva forma de regulación, que cede facultades “a fuerzas ajenas a las instituciones políticas (es decir, no elegidas ni controlables). La «desregulación» implica la limitación de *la función reguladora del Estado*, no necesariamente la disminución, y mucho menos la desaparición, de la *regulación...*” (Bauman, 2001: 82);

3) la *flexibilización laboral*, que erosiona el poder de los sindicatos;

4) una progresiva *retirada del Estado de su función como proveedor de “bienestar”*, con la reducción del presupuesto de las áreas sociales que produce “que los riesgos implicados en situaciones de privación material sean aún mayores” (Auyero, 2002); y

5) la *apertura económica* hacia el mercado internacional, eliminando barreras aduaneras y liberalizando la entrada y salida de capitales.

En los casos rioplatenses, durante los noventa, la aplicación de este modelo se complementó con políticas cambiarias que tendieron a la sobrevaluación de la moneda nacional, lo que afectó gravemente a las industrias manufactureras locales.

### 1.1. El caso argentino

En Argentina, la primera etapa mencionada se vincula al proyecto de la generación del ochenta, que (sólo) en lo económico abrazó al liberalismo, para desarrollar un modelo agroexportador basado en la inserción dependiente en el mercado mundial. Luego de la crisis de 1929, si bien ese período encontró en el gobierno a los sectores más conservadores, comenzó a crecer el intervencionismo estatal. La sustitución de importaciones –realizada sin convicciones, pero hecha al fin– sentó las bases del modelo de Estado keynesiano, que se consolidó en la posguerra con el *primer peronismo*. Entre 1943 y 1955 se incrementó la participación del Estado en la economía con la nacionalización de muchas empresas (sobre todo las dedicadas a los servicios públicos), la creación de nuevas firmas estatales y el establecimiento de fuertes marcos regulatorios y legislación laboral. Así surgió “un modo de producir, consumir y distribuir basado en el mercado interno” (Calcagno y Calcagno). Como señala Svampa (2000: 122), el proceso de integración de la clase trabajadora en este período “no fue sólo socioeconómico, sino también simbólico. El discurso de los nuevos gobernantes apuntó a desvincular la idea de progreso de la imagen de un país pastoril, agrario, para ligarla a la imagen de una Argentina industrial...”

Además, el Estado fue distribucionista y sus políticas sociales (en

### III. El enfoque socio-histórico

**(1)** Hay algunos antecedentes previos. Uno se encuentra en diciembre de 1958, cuando el gobierno de Arturo Frondizi designa a Alvaro Alsogaray al frente del Ministerio de Economía y éste, a cambio de un préstamo de emergencia, firma un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para poner en marcha un "programa de austeridad". Ese año nuestro país se integra como socio al FMI. No obstante, pasarían varias décadas más hasta que las imposiciones del organismo de crédito se convirtieran en los fundamentos de las decisiones económicas de la Argentina. Otro hito previo al Plan Martínez de Hoz es el proyecto económico de Celestino Rodrigo en 1975, que inicia abruptamente el proceso de caída de los salarios reales de la clase trabajadora, cuya participación en la distribución del ingreso nacional llegó en 1973 a su punto máximo en la historia. Esas dos referencias históricas (1958 y 1975), a las que podrían sumarse algunas otras -como el plan económico de Adalberto Krieger Vasena, en 1966- caben para aclarar que la afirmación acerca de que el Plan Martínez de Hoz implica el quiebre de la etapa del Estado keynesiano es válida, pero no totalmente exacta. Por otra parte, debe precisarse también que no es Martínez de Hoz el que firma el acta de defunción definitiva de ese modelo de Estado, sino el que inicia un proceso que culminará en los noventa con las reformas estructurales implementadas durante los gobiernos de Carlos Saúl Menem y Fernando De la Rúa.

**(2)** La censura, la represión, los secuestros ilegales, el saqueo de casas por parte de los militares, la tortura sistemática, las detenciones

educación, salud, vivienda) se arrimaron a la noción de beneficio universal. Aunque, como observa Isuani, "este enfoque no pudo consolidarse y la Argentina se mantuvo en la díada seguro social para trabajadores que contribuyen y asistencia social para los pobres".

Ya a mediados de los cincuenta ese modelo se vio jaqueado por problemas de inflación, y surgieron los primeros intentos de retomar ideas "liberales". Aún así, el modelo keynesiano perduró, con idas y vueltas, hasta mediados de la década del 70.

La dictadura militar instaurada en 1976 comenzó a andar un camino que se profundizaría en los años noventa <sup>1</sup>: el del "modelo rentístico-financiero" que creció como un *organismo parasitario* del Estado, al que vampirizó desde sus inicios, pero cuya succión necesitó para vivir. La economía del país ya no fue conducida por el campo o la industria, sino por la especulación y el endeudamiento.

Mientras organizó y desplegó la maquinaria del terrorismo de Estado <sup>2</sup>, el régimen inició el proceso de desmantelamiento del denominado Estado keynesiano, sobre cuyas ruinas se fundaría uno nuevo: el neoliberal.

Inicialmente, el equipo económico encabezado por Martínez de Hoz ejecutó una política anticrisis clásica, parecida a las de los años cincuenta. Pero desde 1977 y para el largo plazo, se propuso transformar la estructura básica de la economía, reduciendo la participación del Estado y eliminando su carácter "distribucionista".

Los cambios no alcanzaron a todas las áreas. Pese al perfil liberal del equipo, la conveniencia militar hizo que se mantuviera el gasto en obra pública y que las principales empresas estatales de servicios y de producción industrial siguieran en sus manos. Sí se promovieron cambios en ellas: hubo despidos de personal, se neutralizaron nuevos emprendimientos (fundamentalmente en el área siderúrgica) y arrancaron las "tercerizaciones" hacia firmas del sector privado. Esto último dio nacimiento al "Estado subsidiario" o "patria contratista".

Las políticas de promoción industrial sufrieron un quiebre <sup>3</sup>. En general, las medidas tendieron a beneficiar a los sectores agroexportadores, en detrimento del mercado interno. En lo laboral, la dictadura reformó la ley de Contratos de Trabajo y eliminó las convenciones colectivas. Así se redujo el poder de negociación de los sindicatos.

El sistema impositivo se modificó gradualmente, estableciendo una creciente regresividad: aumentaron los impuestos indirectos (básicamente el Impuesto al Valor Agregado, que pesa sobre el consumo) y disminuyeron los directos (a las ganancias, a la riqueza).

El decreto-ley de Entidades Financieras de junio de 1977 eliminó controles y liberalizó el mercado financiero, que tuvo un rol fundamental en la reasignación de recursos en contra de los asalariados y a favor del sector más concentrado del capital.

Así se fueron desmantelando las principales herramientas estatales de dirección, regulación y control de la economía que se habían desarrollado desde 1930.

El 24 de marzo de 1981 el genocida Jorge Rafael Videla fue reemplazado en la Presidencia por otro: Roberto Viola; mientras que Martínez de Hoz abandonó el Ministerio de Economía luego de haberlo conducido durante cinco años. Su reemplazante, Lorenzo Sigaut, mantuvo el rumbo. Antes de finalizar la dictadura, se estatizó un enorme monto de deuda externa contraída por grupos privados.

En síntesis, la dictadura sostuvo una política de transferencia de recursos del Estado hacia ciertos grupos económicos concentrados.

Como resultado, el nivel industrial cayó un 20%, creció fuertemente el endeudamiento público, aumentó la desocupación y la pobreza, y el poder adquisitivo del salario disminuyó más de un 40%.

Tras el restablecimiento de la legalidad constitucional en 1983, llegó a la presidencia el radical Raúl Ricardo Alfonsín, que no introdujo modificaciones importantes en la estructura económica del país. Este repaso sintético no requiere mencionar las diferentes medidas y planes impulsados por su gobierno en el terreno económico. Como escribió el periodista Sergio Ciancaglini, la gestión alfonsinista fue “una mezcla dubitativa de víctima y cómplice de esa economía reconcentrada en pocas manos”.

Entre 1975 y 1990, el producto industrial se redujo un 25%; el empleo industrial cayó 40% y la participación de los asalariados en el ingreso nacional pasó del 45 a 32 por ciento (Svampa y Pereyra, 2003: 20).

En 1989 Alfonsín fue sucedido por el justicialista Carlos Saúl Menem, cuyo gobierno terminó de desmantelar el Estado que existió hasta mediados de los setenta. Con el ex funcionario de varias dictaduras Domingo Cavallo al frente del Ministerio de Economía, el menemismo concretó la privatización de las empresas públicas<sup>4</sup>; redujo los presupuestos destinados a salud y educación; promovió una descentralización administrativa y el traslado de competencias a los niveles provincial y municipal; sostuvo una sobrevaluación cambiaria (la convertibilidad) y una apertura externa que devastó la industria nacional; acentuó la concentración y extranjerización del sistema financiero; redujo los marcos regulatorios de áreas esenciales de la economía; flexibilizó las condiciones laborales y reverenció las “recomendaciones” del Fondo Monetario Internacional (FMI). “Este proceso de reformas estructurales implicó el desmantelamiento de la estructura salarial ‘fordista’...” (Svampa y Pereyra, 2003: 12).

El aporte del gobierno de Fernando De la Rúa (Alianza UCR-Frepaso, 1999-2001) a este modelo no es despreciable, particularmente en el ámbito de las relaciones laborales: “de las 23 leyes sancionadas entre 1989 y 2000 que perjudicaron los intereses de los trabajadores, 5 de ellas se eje-

---

clandestinas y las ejecuciones se convirtieron en hechos frecuentes. Las atrocidades más terribles fueron concretadas por la dictadura, que dio origen a la figura del “desaparecido”. El historiador Luis Alberto Romero (2001) afirma que “las víctimas fueron muchas, pero el verdadero objetivo eran los vivos, el conjunto de la sociedad que, antes de emprender su transformación profunda, debía ser controlada y dominada por el terror y la palabra”, instaurando una “cultura del miedo” por la cual “la sociedad se patrulló a sí misma”.

**(3)** Se redujeron los aranceles a las importaciones (salvo excepciones) y se suprimieron los subsidios directos a empresas privadas dedicadas a las exportaciones no tradicionales. También se eliminaron las retenciones a las exportaciones agropecuarias, y se instituyeron algunos regímenes de promoción industrial para sectores y regiones muy específicas. Se suprimió la intervención del Estado en la Junta Nacional de Granos: la comercialización quedó a cargo del sector privado.

**(4)** En 1983, las empresas del Estado, además de prestar casi todos los servicios públicos, producían el 11,5% de los bienes industriales. (Calcagno y Calcagno, 2004: 201)

### III. El enfoque socio-histórico

cutaron durante el gobierno de la Alianza, esto es el 20% del total se concentra en sólo dos años”. (Fajn *et. al.*, 2003: 24)

En fin, desde 1976 y en particular a partir de 1991, se reemplazó la dinámica económica de un capitalismo productivo industrial, orientado al mercado interno, por un “capitalismo de renta con eje en la especulación financiera, los superbeneficios de servicios públicos monopolizados y los ingresos extraordinarios de los recursos naturales” (Calcagno y Calcagno, 2001; 2002), es decir, un comportamiento económico-social basado en la “valorización financiera” (Basualdo, 2001). Ese nuevo modelo plantó al mercado de trabajo ante una nueva realidad: “desempleo estructural, empleo no registrado y precario, rigidez salarial, pobreza y exclusión, desregulación de la legislación individual y colectiva del trabajo y disminución de la protección social...” (Longo, en Battistini, 2004: 202). En 1989 la tasa de desocupación era del 6%; en 2001 superaba el 20%.

La dictadura lo hizo posible abortando el proceso de movilización social mediante el asesinato y el terror. Pero la continuidad del modelo de acumulación en una etapa post-dictatorial requirió constituir algún tipo de consenso. Eduardo Basualdo (2001) considera que el tipo de consenso generado puede encuadrarse dentro de lo que Gramsci denominó, al analizar la unificación de Italia, *transformismo*: “durante el transformismo la clase dominante ejerce el consenso en la superestructura, sin modificar la situación estructural de los sectores sociales subalternos, mediante la hegemonía que ejercen los intelectuales orgánicos de la clase dominante sobre los intelectuales del resto de los sectores sociales”. Esa subordinación es acompañada por la irrupción de la corrupción como factor orgánico del sistema de poder.

Claudio Lozano (en Basualdo, 2001) agrega que el transformismo pudo lograrse por la instalación del “terror” como clave del disciplinamiento social; primero con la modalidad de la represión (genocidio), luego con la forma explícita de “terror de mercado” (hiper-inflación, 1989-1990) y finalmente en el marco de la hiper-recesión y el desempleo <sup>5</sup>.

Ese escenario de precarización laboral, aumento de la desocupación y cooptación de cuadros populares influyó sobre las características del sindicalismo institucionalizado, cuyo papel en el Estado de bienestar fue descrito en la Parte II de esta tesis. Es necesario considerar brevemente las divisiones que se produjeron en el movimiento sindical argentino, para analizar su rol en el proceso de recuperación de fábricas. Svampa y Pereyra (2003: 21-22) señalan que, a comienzos de los noventa, se perfilaron tres núcleos:

- La CGT conducida por Rodolfo Daer: un “poderoso bloque representado por los voceros de la *lealtad*”, que apoyó las reformas estructurales neoliberales con “diferentes estrategias de adaptación” y que abarcó “un amplio arco que va desde los exitosos portavoces del

(5) “La violencia sobre los cuerpos, la violencia de la moneda y la violencia del desempleo constituyen la trilogía por la cual los sectores dominantes han mantenido un sistema de permanente coacción sobre el conjunto de la sociedad argentina”, resume Lozano.

‘nuevo sindicalismo’ empresarial, hasta aquellos partidarios de una ‘vinculación orgánica’ con el partido en el poder”. A cambio del respaldo a políticas que perjudicaban directamente los trabajadores, lograron retener el manejo de las obras sociales.

- Un “ala disidente” de la CGT oficial, encabezada por el dirigente de los camioneros Hugo Moyano, que reunió a quienes “cada tanto, cada vez más esporádicamente, hacen escuchar su voz, y pugnan por revivir el modelo sindical asociado a una política sustitutiva de importaciones y a un Estado fuerte”.

- Un sector emergente, liderado por Víctor de Gennaro y el prematuramente fallecido Germán Abdala, que desde un principio rechazó la política neoliberal, reunió a los sindicatos más afectados por la “reforma del Estado”, y encaró “la tarea de construir una nueva central sindical autónoma y alternativa, no partidaria, esto es, disociada de los dilemas que planteaban la identidad peronista y la disciplina partidaria”.

Adicionalmente, el “monopolio sindical en la conducción de la lucha económica de los trabajadores” fue cuestionado por el desarrollo del movimiento piquetero (Rebón, 2004: 48-49).

En síntesis, las dificultades de representación del sindicato como institución moderna, introducidas por la crisis propia de las culturas occidentales, se enfatizaron por la corrupción dirigencial y la fragmentación de las organizaciones.

## 1.2. El caso uruguayo

Los tiempos uruguayos son algo diferentes, pues con los gobiernos de José Batlle y Ordóñez a comienzos del siglo XX, el país tuvo tempranamente un Estado laico con vocación empresarial y una legislación social avanzada, cercano al modelo de Estado de bienestar en términos europeos.

Aún así, la sincronía de los procesos latinoamericanos siguió dándose, y a mediados de los setenta Uruguay padeció, como Argentina y otros países de la región, un régimen autoritario que puso en marcha al aparato represivo clandestino. En su caso, el golpe de Estado ocurrió en junio de 1973. Si bien se mantuvo como titular del Ejecutivo a Juan María Bordaberry, el Parlamento fue disuelto y se instauró un gobierno cívico-militar inspirado por la Doctrina de Seguridad Nacional.

Desde mediados de los cincuenta, cuando se extinguió la demanda externa de materias primas que había generado la guerra mundial, la estructura productiva de Uruguay sufría fuertes desequilibrios. Ante ellos, la política económica del gobierno de facto siguió las directivas del FMI, cuyas apariciones previas habían sido frenadas por la resistencia social<sup>6</sup>.

El modelo implementado a partir de 1974 supuso “una severa radicalización de los programas liberalizantes anteriores” (Caetano y Rilla, 2005: 344). El resultado registrado en el primer trienio del pe-

---

(6) El gobierno del Partido Nacional que asumió en 1959 siguió recetas económicas del FMI que profundizaron la recesión y fueron resistidas por los trabajadores afectados. Al igual que ocurrió con Argentina, las relaciones de Uruguay con el FMI se iniciaron en esos años. La primera carta de intención con el FMI se firmó en 1960. Pero si bien se toman algunas medidas de corte liberal, aún se trata de una etapa de crisis e indefiniciones.

Más tarde, en 1968, durante la presidencia del colorado Jorge Pacheco Areco también hubo intentos de congelar salarios y debilitar al movimiento sindical; política que fue rechazada por un movimiento de masas que unió a los estudiantes con los trabajadores nucleados en la central única (CNT) fundada en 1964.

### III. El enfoque socio-histórico

ríodo autoritario fue que creció “el sector terciario de la economía, con un importante peso del Estado; se operó también una reestructura del comercio exterior, con una reformulación importante de las exportaciones pero con una balanza comercial con saldo negativo persistente; se profundizó la concentración del ingreso y se agravó aún más la caída del salario real; entre otros procesos no menos importantes” (Caetano y Rilla, 2005: 344).

La deuda externa, que al inicio del régimen era de aproximadamente 700 millones de dólares, alcanzó los 5.000 millones de dólares. Hubo un ingreso importante de capitales extranjeros, especialmente en el sistema financiero. El capital se concentró aún más en un puñado de grandes empresas exportadoras.

Al mismo tiempo que se procuraba un “nuevo orden” en lo político-institucional, “se siguió aportando a una apertura cada vez más radical de la economía, a la reducción del intervencionismo estatal, al mejoramiento de las condiciones de rentabilidad para los empresarios y a un equilibrio macroeconómico, basado en el control de la inflación y en el libre funcionamiento del mercado de capitales” (Caetano y Rilla, 2005: 347). El equipo económico impulsó un proyecto cuyo nombre está cargado de sentido: *Uruguay Plaza Financiera*.

La derrota en un plebiscito para institucionalizar el régimen (1980), las dificultades económicas y los actos de desobediencia civil de la población obligaron a pautar un retorno a la legalidad constitucional. Antes de concretarlo, en 1983 se firmó una nueva carta de intención con el FMI, que delineó otro programa de “ajuste estructural”.

Con la proscripción de los líderes del Partido Blanco y el Frente Amplio, el colorado Julio María Sanguinetti fue electo presidente. Si bien su gobierno varió la política exterior con respecto a América Latina (reanudó las relaciones con Cuba y Nicaragua), a nivel económico continuó con las políticas neoliberales (Caetano y Rilla, 2005: 395). Igual que en Argentina, “el gran ajuste estructural impuesto por la dictadura fue reforzado y completado por los ajustes económicos de la democracia” (Zibecchi, 1999: 28).

En 1989, mientras la desocupación era del 8%, se firmó en secreto con el Banco Mundial un compromiso de “ajuste estructural”. El BM daba su aval para refinanciar la deuda con la banca privada internacional a cambio de que el gobierno uruguayo redujera los gastos de seguridad social, privatizara los bancos quebrados que habían sido absorbidos por el Estado e iniciara “reformas” en las empresas públicas con el objetivo de hacerlas rentables (y privatizables).

En noviembre de ese año, el candidato del Partido Nacional obtuvo la presidencia. Luis Alberto Lacalle acentuó la apertura irrestricta del comercio exterior, aumentó los impuestos al consumo e impulsó un pase a manos privadas de empresas públicas que —a diferencia de

los avances privatizadores en otros países de la región— fue frenado por un plebiscito. La consulta popular de diciembre 1992, lograda por el movimiento sindical y un encuentro interpartidario, volteó la ley que habilitaba la asociación de ANTEL con privados. Pese a esa derrota, el Ejecutivo ofreció a los capitales privados la línea aérea estatal PLUNA, la administración de servicios portuarios, la Compañía del Gas, el negocio de los seguros y las plantaciones de caña de azúcar del norte del país.

La reducción de la inflación y el aumento del crédito a las familias permitió, por algunos años, un incremento del consumo interno, paralelo al endeudamiento del país con el extranjero. Igual que en Argentina, el Producto Bruto Interno creció hasta 1998: luego comenzó a caer abruptamente. Como el país era promovido como plaza financiera, los depósitos bancarios siguieron creciendo hasta fines del 2001.

Lo que se desplomó fue el peso de las actividades industriales y agropecuarias en la conformación de ese PBI, acentuando aún más el perfil de “país de servicios” que Uruguay siempre tuvo. Mientras en 1975 el 12% del PBI correspondía al agro, el 29,4% a la industria y el 58,6% de servicios; dos décadas más tarde el 9,2% del Producto era agropecuario, 22,6% industrial y más de dos tercios de la economía, el 68,3%, correspondía al sector servicios. En términos de empleo, las cifras son más alarmantes. La industria, que había empleado a un tercio de la población activa (32,5% en 1965), ocupaba alrededor del 10% a fines de siglo. (Zibecchi, 1999: 30)

En el terreno de las relaciones laborales, el Estado se retiró de las negociaciones colectivas y estimuló la flexibilización laboral como el resto de los países de la región.

En 1994 Julio María Sanguinetti volvió a la presidencia por un escaso margen de votos y las acciones económicas no variaron. Entre 1995 y 1999 se reformó el sistema de seguridad social y los aportes laborales pasaron a un sistema de capitalización individual manejado por los empresas privadas, mayoritariamente del sector financiero.

El resultado de esas políticas, como en la mayoría de los modelos neoliberales de los noventa, fue la anómala combinación de *crecimiento con desempleo* y, por supuesto, un aumento de las desigualdades.

En las elecciones de 1999, el Encuentro Progresista se consolidó como la primera fuerza política del país, pero el Partido Nacional se alió con el Colorado y frenó el ascenso de la izquierda. Así, Jorge Batlle fue elegido presidente.

Ese año el Producto comenzaría a caer: 2,4% en 1999; 1,4% en 2000; 3,4% en el 2001 y 11% en 2002<sup>7</sup>. El desempleo trepó hasta el 17%. La cifra de trabajadores que cobraban seguros de desempleo fue histórica: 35.761, casi el doble que la que se registraba apenas cuatro años antes.

En el último trimestre de 2002, la desocupación era del 18,6% y el país albergaba un millón de pobres. La agobiante deuda públi-

---

**(7)** El análisis sectorial evidencia una situación peor para la industria manufacturera, cuya caída fue del 27% mientras la recesión general de la economía era del 15%. “Mirada la industria en plazos algo más largos, entre 1988 y 2001 desapareció la mitad de las industrias (de 25 mil a 12 mil empresas) siendo más castigados los rubros textil y vestimenta, cueros y alimentos” (Caetano y Rilla, 2005: 420).

ca, que en 1974 no superaba los 1.000 millones de dólares, rondó los 10.548 millones.

Según el economista uruguayo Daniel Olesker, entre 1998 y 2003 el 40 por ciento de las empresas del país cerraron: “muchas sufrieron el impacto del «atraso cambiario» de los noventa y luego la crisis a partir del 99 dio su puntada final”. En 2003, el salario real representaba el 53,4% del que había en 1973, el año del golpe de Estado.

El panorama del movimiento sindical es relativamente distinto al argentino. Si bien no es ajeno a la crisis de legitimidad institucional, no se muestra corrompido o burocratizado a los niveles observados en Argentina. Tampoco padece el mismo cuadro de fragmentación, pues el Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) ha conservado su unidad. Eso no lo exime de una disminución de su peso real y simbólico, producto de la desindustrialización, la precarización de empleo y otros procesos que contribuyen a la desafiliación: “si en 1987 el PIT-CNT tenía 240.000 afiliados y la mitad eran obreros de la industria y la construcción, en el Congreso de 1996 la afiliación se redujo a 120.000 pero el peso de los obreros industriales había descendido a un tercio, 40.000 afiliados” (Zibecchi, 1999: 33).

## 2. Rasgos generales del proceso

*“Hemos de saber que una nueva era ha comenzado no cuando una nueva élite toma el poder o cuando aparece una nueva constitución, sino cuando la gente común comienza a utilizar nuevas formas para reclamar por sus intereses”.*

(Charles Tilly, citado en Auyero, 2002)

El fenómeno social de las “empresas recuperadas” encuentra matices en cada historia particular. Antes de indagar esas especificidades, debemos tener una idea general sobre ese macro-proceso que nos interesa. Trataremos de caracterizarlo enumerando los rasgos más reiterados:

– En el marco de una crisis socioeconómica global, se generan procesos (desde transformaciones en la industria hasta manejos irregulares) que llevan a situaciones de cierre, quebranto, abandono o vaciamiento de empresas <sup>8</sup>.

– El contexto socioeconómico, caracterizado anteriormente, actúa como “telón de fondo”: en esa realidad, los trabajadores piensan que la pérdida de la fuente de trabajo es irreversible. Por eso, cuando ya no caben las acciones sindicales clásicas, reclaman por su fuente de trabajo por otras vías, generalmente con la toma y ocupación de las instalaciones o acampando en derredor de ellas, para evitar un desguace que quite la posibilidad de continuar la producción <sup>9</sup>. En ese período de “resistencia” subsisten con donaciones y en algunas oportunidades ingresan en planes gubernamentales de asistencia social (Trabajar, Jefas y Jefes de Hogar, Seguro de Paro).

El factor movilizador primario es la necesidad material. En muchos casos las expectativas de reactivación incluyen y aceptan la posibilidad de que llegue un nuevo patrón o inversor.

(8) Esteban Magnani (2003: 45) distingue entre la desertión empresaria *parcial* (vaciamiento, despidos, descapitalización, etc.) y la *total* (*lock out* o abandono directo). También debe puntualizarse que algunos casos que consideramos *fábricas recuperadas* no se originan en la crisis de empresas capitalistas, sino en el desmantelamiento del Estado empresario. También allí hay un paso de un modelo organizativo salarial hacia uno autogestionario.

– Una parte del grupo de trabajadores de la empresa en crisis se organiza con criterios democráticos y decide autogestionar la producción. En general, los que menos tienden a participar son los empleados de niveles jerárquicos y profesionales y, en segundo lugar, quienes desempeñaban tareas administrativas <sup>10</sup>.

– En la mayoría de los casos adoptan la forma jurídica de una cooperativa de trabajo (Argentina) o de producción (Uruguay), aunque pocas veces conocen y adhieren a los fundamentos doctrinarios del cooperativismo. Una vez organizados, estos trabajadores, en general con el asesoramiento jurídico y el apoyo de organizaciones o personalidades *fogueadas* en experiencias similares, y a veces de funcionarios de gobierno o dirigentes sindicales, negocian la continuidad de la fábrica bajo la autogestión de sus ex empleados.

– Se busca *legalizar*, en el marco de las normas vigentes, el usufructo de la planta por parte de los trabajadores. No hay una única forma. Si hay quiebra, se solicita al juez a cargo un permiso de uso. En buena parte de los casos argentinos se ha recurrido a la sanción de leyes que declaran *de interés público y sujetos a expropiación* a los bienes y terrenos de la fábrica, y el Estado provincial los entrega por determinado lapso luego del cual se prevé que los trabajadores hagan una oferta de compra <sup>11</sup>.

En Uruguay, donde no ha habido expropiaciones, se negocian los términos del remate con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), una institución estatal que suele ser acreedora de la mayoría de las deudas de la vieja empresa <sup>12</sup>.

Los estudios que se han hecho desde lo jurídico sobre este proceso, han identificado un “profundo vacío legal” y reconocen que no hubo una solución integral a la problemática de las empresas recuperadas (Rezzónico, 2003; Echaide, 2004)

– El colectivo de ex empleados empieza una experiencia de autogestión, habitualmente en realidades de gran precariedad (escaso capital de trabajo y desabastecimiento de materias primas, desconfianza de proveedores por deudas de la antigua patronal, graves situaciones de desinversión y falta de mantenimiento, desconocimiento de algunas tareas, no acceso a servicios de seguridad social). En la mayoría de los casos la producción se inicia con trabajos *a façon*, es decir, haciendo el procesado industrial a clientes que proveen la materia prima y comercializan el producto resultante.

– Mientras intentan salir adelante como trabajadores-asociados, es decir devenidos sus propios “patrones”, deben aprender rápidamente modos de administración de empresas, entre otras cuestiones. Así, lo que había surgido como una forma de resistencia a la desocupación se convierte en una nueva realidad laboral, que por falta de una cultura de la autogestión atraviesa momentos de crisis, incertidumbres y conflictos internos y externos.

**(9)** De acuerdo al relevamiento realizado por Fajn y su equipo (2003: 39), en el 46,7% de los casos argentinos los trabajadores tomaron la empresa, y en el 24% hubo medidas de fuerza en la periferia de las fábricas, acampes o cortes de ruta. En los casos restantes (un 26,7%) no hubo conflictos de envergadura y se llegó a la recuperación mediante negociaciones directas.

**(10)** “Ya sea por la posibilidad de mejores oportunidades en la búsqueda de otros empleos o en la negociación del retiro, bien por la existencia de una mayor complicidad con la patronal, es escasa la proporción de empresas relevadas en actividad (es decir, que han completado todo el proceso de recuperación) en las que ha permanecido personal de niveles jerárquicos y/o profesionales (21%). Lo mismo, aunque más levemente sucede respecto de la permanencia de personal administrativo (44%)” (Fajn *et. al.*, 2003: 172)

**(11)** Como observan los periodistas de Lavaca, “hasta el momento, la mayoría de las fábricas ha sido entregada de manera provisoria. Y hasta tanto no exista la voluntad política de modificar la Ley de Quiebras y crear de esa manera una herramienta eficiente, abarcadora y permanente, la batalla se libra round por round, fábrica por fábrica y trámite por trámite” (Lavaca, 2004: 22).

**(12)** Cuando el acreedor mayoritario es el BROU, “generalmente es posible para los trabajadores iniciar una negociación, presentando su proyecto. La misma puede culminar en un arriendo, o en el comienzo del repago, eventualmente con el otorgamiento de un período de gracia en el que el Banco no desapodera a los trabajadores de los medios de trabajo.” (Martí *et. al.*, 2004: 17)

No hay una generalización posible sobre la postura que los sindicatos han tenido en los procesos de recuperación, pues varía notoriamente según los sectores, tal como se verá en los casos específicos analizados en esta tesis. Distinguimos tres actitudes de las instituciones gremiales:

1) *De compromiso y acompañamiento a los trabajadores, tanto en los conflictos previos como en la recuperación.* En algunos casos el sindicato mantiene una relevancia muy importante incluso en la experiencia de autogestión, como sucedió en el caso uruguayo de FUNSA o en las empresas recuperadas impulsadas por la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM).

2) *De ausencia o intervención limitada,* que probablemente sea la actitud más reiterada. Muchos sindicatos, ante el cierre de una fábrica, solamente proceden a la presentación de recursos judiciales para el cobro de sueldos atrasados e indemnizaciones.

3) *De franca oposición al proceso y connivencia con la patronal,* como veremos por ejemplo en el caso de la Unión Papelera Platense.

En los últimos dos casos, los sindicatos actúan en función de sus intereses inmediatos, vinculados a la preservación de la “cuota sindical”. Los proyectos autogestionarios no les garantizan esa fuente de ingresos, que requiere una relación *salarial* entre los trabajadores y una patronal.

### 3. Antecedentes de la toma de fábricas y la autogestión

*“El día 16 de abril, la Comuna ordenó que se abriese un registro estadístico de todas las fábricas clausuradas por sus patrones y se preparasen los planes para reanudar su explotación con los obreros que antes trabajaban en ellas, organizándoles en sociedades cooperativas”.*

(Karl Marx en “La Guerra Civil en Francia”)

*«Nuestras clases dominantes han procurado siempre que los trabajadores no tengan historia, no tengan doctrina, no tengan héroes ni mártires. Cada lucha debe empezar de nuevo, separada de los hechos anteriores: la experiencia colectiva se pierde, las lecciones se olvidan. La historia aparece así como propiedad privada, cuyos dueños son los dueños de todas las otras cosas»*  
(Rodolfo Walsh)

El rastreo de antecedentes varía según el grado de similitud con el proceso actual que se esté dispuesto a aceptar. Todos los antecedentes históricos –de la autogestión obrera y de la toma de fábricas– corresponden, por supuesto, a contextos particulares diferentes al de la situación de desindustrialización y exclusión social generada por la reformulación neoliberal de los Estados latinoamericanos.

Un importante caso previo es la experiencia de la Comuna de París, en 1871, que es “tal vez la experiencia que más se asemeja a la Argentina, y a la forma en que se abandonaron las fábricas durante la profunda crisis económica que vivió (...) Tras la derrota frente a Prusia la mayor parte de la gente adinerada, entre ellas los dueños de los medios de producción, huyó de París. Los habitantes que se quedaron en la ciudad declararon la república e intentaron resistir a los invasores, algo que lograron por un corto período durante el cual se desarrollaron experimentos sociales sin antecedentes. Así fue que se decidió dejar en manos de sus obreros a las fábricas abandonadas...” (Magnani, 2003: 31). En el período de la Comuna de París, se consideró la fuga patronal como una desertión y se decidió entregar los talleres abandonados a los trabajadores, que conformarían sociedades cooperativas y éstas a su vez se

reunirían en una federación. Según relata Georges Bourgin (1966: 82-83), el primer impulso a ese proceso lo dieron los obreros metalúrgicos y mecánicos<sup>13</sup>.

En tiempos bastante más recientes, se encuentran algunas similitudes con nuestras fábricas recuperadas-autogestionadas en los casos de preservación de empresas y puestos de trabajo en España con la creación de Sociedades Anónimas Laborales (Sancha, 2004), especialmente a mediados de la década de 1970. La primera experiencia la habían encabezado en 1963 los trabajadores valencianos del transporte urbano, que fundaron la SALTUV (Magriñá, 1986). Según Meyer y Pons (2004: 39-40), las S.A.L. salvaron “a más de 17 mil empresas”, del mismo modo que con la *Ley Marcora* en Italia “desde fines de 2002 se recuperaron 157 empresas y 5740 puestos de trabajo. Las medidas de estos países coinciden en que resguardaron los activos productivos (las empresas) y los puestos de trabajo por sobre el interés de los acreedores”. En ese sentido los casos difieren del proceso rioplatense, donde no hay una legislación que privilegie a los trabajadores en una situación de quebranto, y donde la intervención del Estado es resultante de continuas acciones colectivas de resistencia y protesta. Otra diferencia radica en que los casos españoles comenzaron a partir del sector servicios (transporte), y la forma de recuperación no garantizaba una organización cooperativa o autogestionaria, ya que el híbrido modelo de las SAL “ha querido ser una Cooperativa de Trabajo Asociado con ropaje capitalista (...) Pretende cooperativizar la sociedad anónima o, según se mire, capitalizar la sociedad cooperativa” (Magriñá, 1986).

Más allá de estos casos puntuales, en los dos últimos siglos de historia pueden hallarse antecedentes de las dos acciones que aparecen en el proceso de las fábricas recuperadas-autogestionadas: la ocupación del lugar de trabajo y la autogestión de la producción. Repasaremos brevemente algunos de ellos, haciendo hincapié en el caso argentino.

### 3.1. Ocupaciones fabriles

La toma de fábricas es una forma de protesta que integró el repertorio de acciones del sindicalismo clásico. En nuestro país se utilizó especialmente en la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, si bien en ciertos casos excepcionales la resistencia de los trabajadores incluyó la puesta en marcha de la producción, la ocupación del lugar de trabajo no sucedía en respuesta al cierre o la quiebra de la empresa, sino en reclamo de mejores condiciones de trabajo. Por eso, aunque se produjera durante la toma, no se aspiró a la autogestión democrática de una empresa “sin patrones”.

---

(13) Por su parte, Eduardo Lucita (2002: 41) revisa la antología de Ernest Mandel “*Consejos obreros, control obrero y autogestión*” y ubica dos experiencias anteriores, pero que no partieron de situaciones de abandono patronal: la de un grupo de obreros ingleses del tabaco en 1819 y la de textiles franceses en 1833.

Entre los principales antecedentes encontramos las ocupaciones del Frigorífico Lisandro de la Torre en Mataderos (1959), la textil Piccaluga de Avellaneda (1963), la petroquímica PASA en Rosario (1974), la papelería Mancusso-Rossi en La Matanza (1974-1976) y la planta automotriz de Ford en General Pacheco (1985). En algunas de ellas se logró sostener un *control obrero* sobre los ritmos de la producción que se extendió durante varios meses (Lucita, 2002: 41 - Allegrone *et. al.*, en Battistini, 2004: 330).

Finalmente, hubo casos en los que se llegó a un funcionamiento definitivo con gestión de los trabajadores: “Uno es la Cooperativa General Mosconi, una metalúrgica de Florencio Varela, en la que los trabajadores consiguieron los bienes en quiebra gracias a un juicio por vaciamiento y la cooperativa Adabor, de garrafas y silos, en la que tras la quiebra, en 1988, hubo una cesión de los créditos de la patronal a cambio de las deudas. Estas cooperativas fueron excepciones en su momento y no obtuvieron expropiaciones” (Magnani, 2003: 43). También debieran figurar en esa lista las cooperativas General Savio, Velez Sársfield, CIAM –ex SIAM– y la Felipe Vallese –ex Polimec–.

Todas esas experiencias pioneras, transcurridas en los ochenta y principios de los noventa, fueron impulsadas desde la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes, salvo la recuperación de la ex SIAM, promovida por la seccional Avellaneda de esa misma organización. “En esta época, se formaron entre 15 y 20 cooperativas, aunque en simultáneo estuvieron funcionando como máximo entre cinco o seis empresas” y el proceso “no logra una mayor difusión” (Rebón, 2004: 30). Por otra parte, tendieron a ser experiencias de *gestión sindical*, más que de autogestión. Eso implicó el nombramiento de gerentes, el requerimiento de consultorías externas y la presencia (explícita o implícita) del sindicato como instancia final de toma de decisiones. En ese sentido, si bien son antecedentes de recuperación o conservación de las fuentes de trabajo tras la quiebra, cierre o abandono de empresas, difieren de las experiencias propias del fenómeno que analiza esta tesis, que en general han procurado establecer modos de gestión más autónomos, con la participación exclusiva de los trabajadores de cada “fábrica recuperada”.

### 3.2. Cooperativismo y autogestión

Las formas autogestionarias existen hace siglos y han ido evolucionando en la definición de sus principios y valores. Los cooperativistas acreditan el antecedente más genuino en la “Sociedad de los Pioneros de Rochdale”, creada en Inglaterra en 1844 por un grupo de obreros para proveerse de artículos de primera necesidad. De esa experiencia

de cooperación para el consumo (autogestión de la demanda) surgieron los principios “oficiales” del cooperativismo.

Otras cooperativas de ese tipo aparecieron a mediados del siglo XIX en Europa, en un contexto caracterizado por las consecuencias sociales de la Revolución Industrial.

En Francia fue donde los trabajadores formaron organizaciones solidarias con el objetivo de organizar en común actividades de producción. Los grandes precursores y quizá primeros realizadores del cooperativismo de trabajo fueron Philippe Buchez y Louis Blanc, que ensayaron las primeras “cooperativas obreras de producción”.

En Argentina el cooperativismo apareció en las últimas décadas del siglo XIX<sup>14</sup>, en su forma de asociación de consumidores o para la provisión de servicios y crédito. Con una impronta mutualista fuerte, se establecieron en zonas rurales (en este caso, cooperativas de seguros o agropecuarias) y en la Capital Federal (para consumo y vivienda). Luego aparecieron otras formas cooperativas, entre las que se destacaron las de servicios públicos.

La primera cooperativa de trabajo reconocida data de 1928, cuando en la localidad bonaerense de Pergamino se formó *La Edilicia Cooperativa de Construcciones Ltda.*

En tanto, los inicios del cooperativismo de trabajo en La Plata se remontan a 1954, el año en que se forma la Cooperativa Industrial Textil Argentina de Producción y Consumo Ltda. (CITA), cuyo origen tiene que ver justamente con la crisis de una empresa capitalista, lo que hace de CITA un exponente “adelantado” en el tiempo de las llamadas *empresas recuperadas*. Ante la quiebra de la textil SAISA, los obreros formaron una cooperativa para mantener sus fuentes de trabajo.

Otra de las primeras cooperativas de trabajo del país, COGTAL (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Limitada), también tiene un origen vinculado a la recuperación de una empresa. Había sido una empresa pública creada por el peronismo en 1948. Cuando en 1955 la denominada Revolución Libertadora decidió cerrar todas las empresas gráficas del Estado, los trabajadores de la empresa, en ese momento 280 personas, formaron una cooperativa y acordaron con el gobierno quedarse con la fábrica en lugar de cobrar las indemnizaciones.

Durante el gobierno de Frondizi se crearon varias cooperativas en el marco de un proceso privatizador. Una de ellas es la Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA), ubicada en Caballito (Capital Federal). Se trata de una de las empresas que habían sido expropiadas a propietarios alemanes al final de la segunda guerra mundial. IMPA fue entregada a sus trabajadores en 1961 y sufrió

---

**(14)** La tentativa pionera fue la *Sociedad Cooperativa de Producción y Consumos*, en 1875, treinta años antes de la conocida *Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito “El Hogar Obrero”*.

### III. El enfoque socio-histórico

más tarde importantes vaivenes institucionales que llevaron a otra “recuperación”.

Otro ejemplo argentino destacado fue la Cooperativa Trabajadores Unidos, de Campo de Herrera (Faimallá, Tucumán), creada en 1967 por un grupo de obreros cañeros despedidos del Ingenio de Bella Vista, con el auspicio del INTA local.

Finalizada la última dictadura, desde 1983 las cooperativas de trabajo tuvieron un nuevo impulso por parte de militantes de distintos orígenes que habían sido presos políticos o volvían del exilio.

En la actualidad, el avance del cooperativismo de trabajo está estrechamente vinculado a la crisis de empresas productivas organizadas según el modelo salarial-patronal: es el proceso de recuperación y autogestión que ya hemos caracterizado.

En Uruguay también hay un desarrollo previo de la forma de cooperativismo que en ese país se denomina “de producción”. En ese sentido, Raúl Zibecchi (2003b) destaca la presencia de una “amplísima experiencia de cooperativas de producción”: sólo la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay congrega unas 200 cooperativas. En la década del 1960 hubo una fuerte tendencia hacia su formación; por lo que la recuperación de empresas desde fines de los noventa se ha considerado como “la segunda oleada de cooperativización de producción” (Zibecchi, 2003b).

También hay antecedentes puntuales que se remontan a los ochenta y principios de los noventa, como “los casos de la textil La Aurora, una de las principales empresas del país, y de la pesquera Promopes”, que “se saldaron con el fracaso básicamente por razones de «mercado»...” (Zibecchi, 2003b)

Finalmente, debe advertirse que el término “cooperativismo” congrega a múltiples experiencias, de características muy disímiles. Con más de un siglo y medio de existencia, ese movimiento ha sido “sometido a diversos tipos de presiones, a intentos de instrumentalizarlo en distintas direcciones, e influido por diferentes orientaciones intelectuales y doctrinarias” (Razeto Migliaro, 2002: 138). Ante esa variedad de tendencias, Razeto Migliaro distingue tres grandes *opciones* dentro del cooperativismo, de una forma sintética que vale la pena rescatar:

“Por un lado, se ha manifestado una tendencia a insertar las cooperativas, en una posición subordinada, en el sistema y en el mercado capitalista, atribuyéndoles un rol accesorio y complementario respecto de las grandes empresas productivas, financieras y comerciales capitalistas. Tal orientación se acompaña a menudo por ordenamientos jurídicos del cooperativismo que introducen criterios de propiedad, gestión y distribución de utilidades, similares a los de las sociedades anónimas.

Por otro lado, se ha expresado un esfuerzo de signo contrario –conducido por fuerzas culturales y morales que critican el individualismo– tendiente a acentuar los valores mutualistas, solidarios, y las finalidades sociales de la cooperación. Desde esta perspectiva el cooperativismo adquiere sobre todo un carácter testimonial, y se constituye en la práctica como un refugio y como un momento de resistencia y de acción organizada contra las tendencias predominantes en la economía y en la cultura.

Desde una tercera perspectiva, se percibe la cooperación como una forma económica que tiene su propia y peculiar eficiencia y que puede avanzar hacia una sustitución del capitalismo a través de un proceso paulatino de expansión; partiendo desde la periferia del sistema, iría conquistando las posiciones centrales según una lógica que revierte la de expansión del modo de producción capitalista. En esta dirección, se lo concibe al mismo tiempo como una forma alternativa al socialismo y al estatismo, que garantiza y promueve los valores de la libertad, la autonomía de los grupos intermedios, y la autogestión.

Como consecuencia de estas tres diferentes orientaciones, el movimiento cooperativo ha vivido históricamente un proceso de *diversificación de sus propias experiencias*, y también de conflictos internos y desorientación en el terreno económico, político y cultural” (Razeto Migliaro, 2002: 138)

A esas des/re-orientaciones contribuyó el rol que el cooperativismo cumplió durante los años del Estado de “bienestar”, cuando muchas de sus experiencias se limitaron a ser entidades complementarias del Estado y así se despojaron, definitivamente, de su papel anticapitalista (Cafardo y Domínguez Font, 2003: 52).

Esa coexistencia de tendencias diversas ha cargado al cooperativismo de sentidos contradictorios. Es por ello que en el caso de las “fábricas recuperadas”, donde los trabajadores suelen recurrir a esta opción desconociendo los debates doctrinarios, preferimos hablar de *autogestión*, aunque la forma jurídica que adoptan para llevarla a cabo sea la de cooperativa de trabajo (Argentina) o de producción (Uruguay). Esa elección “se debe a que esta era la forma jurídica preexistente que mejor se adaptaba a los fines perseguidos” (Rebón, 2004: 89) pero, como sostienen Meyer y Pons (2004: 8), estas empresas “intentan llevar a la práctica una autogestión que rompe con los modelos tradicionales de cooperativas”.

Coincidimos con Guerra en que el concepto de *autogestión*, de aparición más reciente, “es el término más feliz para designar distintas experiencias como las que estamos analizando” (en Guerra *et. al.*, 2004: 13).

(15) En otro nivel ubicamos las experiencias del Complejo Cooperativo de Mondragón (España, desde 1956) y el sistema de los kibbutzim (Israel, 1909)

(16) Si bien no es el único destinatario de sus reclamos –que se dirigen, en principio, a los viejos patrones–, en todos los sectores de las fábricas recuperadas se generan demandas al Estado: desde leyes concretas de expropiación hasta la rígida postura de las iniciativas vinculadas a los tradicionales partidos de izquierda, que buscan una estatización bajo control obrero de las fábricas, donde el Estado garantice los salarios, sostenga las maquinarias, compre los insumos y tenga a estas empresas como proveedores prioritarios. Todos estos planteos se contraponen con la lógica reductora del Estado propugnada por el neoliberalismo que imperó en las políticas públicas de, al menos, los últimos quince años.

(17) En ese caso se trata de la recuperación de una empresa que ya tenía la forma cooperativa, pero era administrada por una jerarquía interna. El proceso implicó la expulsión de esos “patrones de hecho”, y el replanteo de la autogestión.

Razeto Migliaro (2002: 151), por su parte, señala que “la autogestión es una forma económica que encuentra su principal desarrollo a nivel de los procesos de producción, en empresas de trabajo, mientras el cooperativismo se ha desarrollado predominantemente en las actividades de distribución, comercialización y consumo, mediante empresas de servicio”.

Si extendemos el abanico de antecedentes más allá del cooperativismo encontramos mundialmente otras experiencias históricas relacionadas con la autogestión del trabajo y la producción: el caso yugoslavo, muy significativo por su escala nacional, las empresas autogestionarias durante procesos transformadores de Argelia (1962), Perú (1970), Chile (1970) o, bastante antes, entre 1936 y 1939, en Aragón y Cataluña (Razeto Migliaro, 2002: 151; Guerra *et. al.*, 2004: 14). Pero la mayor parte de las vastas experiencias de “control obrero” que se desarrollaron en el siglo XX fueron producto de nacionalizaciones y estaban muy limitadas burocráticamente, ya sea por parte del Partido Comunista o por gobiernos de militares nacionalistas <sup>15</sup>.

En esos casos, el Estado era un protagonista fundamental: una característica que hace a aquellos procesos muy diferentes a los de las fábricas recuperadas-autogestionadas rioplatenses en tiempos recientes, donde la desarticulación del Estado de “bienestar” contribuye a la crisis, y son los trabajadores los que toman la iniciativa y conducen la recuperación de sus fuentes de trabajo. De hecho, sus demandas comienzan en el ámbito de *lo privado*, y el Estado recién interviene como *expropiador* o *rematador* <sup>16</sup>.

### 3.3. Las primeras experiencias

Si bien retoma del *repertorio de acciones colectivas* formas de protesta y organización que tenían antecedentes en experiencias anteriores (la toma de fábricas, la autogestión), el movimiento de las fábricas recuperadas-autogestionadas las articuló de un modo novedoso, otorgándoles nuevos sentidos en la resistencia a la pérdida efectiva de las fuentes de trabajo.

En Argentina, ese fenómeno reciente comienza entre los años 1996 y 1998, cuando se producen las luchas de trabajadores del frigorífico Yaguané (La Matanza), la metalúrgica IMPA (Capital Federal) <sup>17</sup> y el frigorífico Ledesma (Santa Fé), que finalmente pudieron conservar sus puestos de trabajo. Otra experiencia pionera se produjo en 2000, con la Cooperativa Unión y Fuerza (ex Gip Metal S.A., Avellaneda), la primera en la que se concretó la metodología de la expropiación de bienes muebles e inmuebles.

Esas fechas evidencian que, contrariamente a lo que afirman algunos autores, las recuperaciones no son una consecuencia o una

mera prolongación de la movilización popular centrada en los días 19 y 20 de diciembre de 2001, aunque exista relación entre ambos procesos. Según Rebón (2004: 46), esta aclaración cabe “no sólo porque este proceso (el de las fábricas) empieza anteriormente, sino también porque la gran mayoría de los trabajadores no participa de los mismos”.

Lo que sí es cierto es que los hechos de diciembre de 2001 generaron un escenario que potenció las recuperaciones e inició un período de mayor visibilidad pública para las experiencias de autogestión. Como sostiene Magnani (2003: 40), con ese renovado clima social “no sólo surgieron nuevas fábricas recuperadas sino que se hicieron visibles otras que habían estado ocultas”.

Por su parte, el fenómeno en Uruguay tuvo siempre menor visibilidad y prácticamente no trascendió las fronteras del país. Sin embargo, pensado en proporción a la población, debe reconocerse su gran magnitud: el relevamiento hecho durante la realización de esta tesis contó unas 25 “empresas recuperadas” uruguayas <sup>18</sup>.

La experiencia pionera del proceso reciente en el vecino rioplatense es la de La Serrana, una empresa de Minas que quebró en marzo de 1997, con 20 años de trayectoria en la industrialización de alimentos del sector cárnico, especialmente chacinados <sup>19</sup>.

La siguiente ocurrió en 1999, tras el cierre de la planta de Cristalerías del Uruguay S.A., una empresa que producía envases de vidrio hueco. Sus ex trabajadores resistieron 409 días dentro de la fábrica, superaron cuatro amenazas de desalojo y finalmente formaron COREVI, una cooperativa de reciclaje de vidrio a la que la Municipalidad de Montevideo le dio un lugar en el Parque Tecnológico Industrial del Cerro que creó en un predio donde habían funcionado un saladero (siglo XIX) y un frigorífico (siglo XX, hasta los años sesenta). COREVI ocupó ese sitio junto a una veintena de empresas de todo tipo, entre ellas otras dos cooperativas conformadas por ex empleados de viejas fábricas nacionales extinguidas: Coutram (ex grifería Spiller) y Niboplast.

Niboplast es otra de las iniciadoras y fue citada como referencia y apoyatura por los trabajadores de los dos casos analizados en esta tesis. Fundada en 1952, cubría el 80% del mercado nacional de cajonería y baldes de plástico hasta su cierre sorpresivo en 1999 (Zibecchi, 2003b). El sindicato condujo la ocupación de la planta para impedir el retiro de la maquinaria, intentar el cobro de las deudas salariales y conservar la fuente de trabajo. Luego se formó una cooperativa con 30 socios y ubicaron la maquinaria en un espacio del PTI del Cerro.

**(18)** El hecho de que no hayan surgido movimientos y organizaciones específicas de las “empresas recuperadas”, podría ser una explicación de por qué la percepción de la novedad y las dimensiones del proceso no es tan importante. Aunque no sean ajenos a la crisis de legitimidad generalizada, lo cierto es que los movimientos sindical y cooperativo uruguayos están menos deteriorados institucionalmente, en comparación a la corrupción y burocratización percibida en Argentina. Eso permitió que el grueso de las experiencias se desarrollara junto a la central sindical (PIT-CNT) y los agrupamientos de cooperativas.

**(19)** La quiebra dejó a 86 personas sin trabajo. Siete meses más tarde, algunos de sus ex empleados, que ni siquiera habían podido cobrar los créditos laborales, formaron una cooperativa para recuperar sus fuentes de trabajo. Desde entonces hasta 2002 usufructuaron la planta y su maquinaria gracias a un préstamo del BROU, que en septiembre de ese año llevó los bienes de La Serrana S.A. y La Serrana S.R.L. a remate. Como no podían afrontar el pago que se pedía, los trabajadores ocuparon las instalaciones impidiendo que los posibles compradores la visitaran. Finalmente el propio Banco compró la planta en 130 mil dólares, para negociar luego una salida. El principio de solución fue festejado por el pueblo de Minas.

## 4. La autogestión del trabajo recuperado, hoy

*“...plantear ‘No pidas, tómalo’, no significa robar, sino tomar lo que es nuestro pero se nos está negando.*

–El derecho al trabajo, por ejemplo. Algo llamativo es que quienes han protagonizado esta recuperación de fábricas en Argentina no son obreros ‘concientizados’ al estilo de lo que suele reclamar la izquierda.

*–Es que este proceso desafía la idea misma de quién es y qué es la izquierda...”*

(Naomí Klein; entrevistada en Lavaca, 2004: 27)

### 4.1. Alcances del fenómeno

Actualmente hay alrededor de 25 empresas en Uruguay y unas 180 en Argentina que han sido “recuperadas” o están en proceso de recuperación y autogestión.

El fenómeno ya no tiene la visibilidad pública que alcanzó en el período 2002-2003. No obstante, como señala uno de los informantes clave, *“este cauce no tan mediático no significa que no sea expansivo. Contrariamente a lo que muchos sectores piensan o analizan, este proceso no terminó y no va a terminar, porque es el resultado de la concentración económica y de los nuevos sistemas tecnológicos. Va a seguir habiendo recuperación de empresas o reactivación de sectores u organización de actividades por vía de la autogestión”*.

En general se trata de empresas de actividades que se caracterizan por desarrollarse con mano de obra intensiva. En ambos países existe una gran variedad en cuanto a las dimensiones y rubros de las empresas: hay metalúrgicas <sup>20</sup>, textiles, gráficas, alimenticias, mecánicas, frigoríficos y molinos harineros, cristalerías, panificadoras, papeleras, entre varios otros. También hay prestadoras de servicios: hotelería, limpieza, transporte, prensa, educación y salud.

Según el relevamiento de Meyer y Pons (2004: 28), el 68% de las argentinas pertenece al sector industrial; en tanto el 32% restante brinda servicios.

No contamos con datos estadísticos que permitan hacer un panorama a nivel macro sobre los casos uruguayos.

Las empresas recuperadas se aglutinan geográficamente en tres zonas: la Provincia de Buenos Aires (54%), la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (19,5%) y Santa Fe (16,1%) (Fajn *et. al.*, 2003: 27). Esto no expresaría un rasgo distintivo del proceso de recuperación y autogestión de empresas, sino que refleja la concentración de toda la actividad productiva del país.

Suele tratarse de plantas bastante antiguas. La mitad tiene más de 40 años. El porcentaje sube al 75% contando las empresas de más de 25 años. (Fajn *et. al.*, 2003: 158). En muchos casos, eso implica el uso de maquinaria y tecnología relativamente obsoleta.

El estudio realizado en 2003 indicaba que en promedio la capacidad de producción utilizada estaba en un 65% (Fajn *et. al.*, 2003: 27). En el 34% de las empresas se trabajaba 8 horas o menos por día; en un 27%, 9 o 10 horas y 13,2% lo hacían más de 10 horas diarias (Fajn *et. al.*, 2003: 177)

El reparto de los ingresos se hace según el criterio de igualdad en el 71,2% de los casos; con las pautas de la empresa anterior en un 15,2% y según horas trabajadas el 7,6% restante. La distribución del exce-

(20) Según la investigación de Gabriel Fajn (2003: 157), la rama metalúrgica representa el 26,5% de las empresas recuperadas-autogestionadas argentinas.

dente, como se verá en la próxima parte de la tesis, resulta una zona clave para observar la dinámica cultural de la autogestión.

En casi la mitad de los casos (48%), las remuneraciones son similares o mayores que las que percibían anteriormente, aunque es cierto que “en muchos casos el punto de partida para esta comparación son situaciones de profundo deterioro tanto de la relación laboral y salarial como de la situación general de las empresas” (Fajn *et. al.*, 2003: 176).

## 4.2. Institucionalización

Los casos uruguayos, como se dijo anteriormente, fueron impulsados y reunidos por las organizaciones “naturales” de los movimientos sindical y cooperativo: la única central nacional de trabajadores (PIT-CNT), la Federación de Cooperativas de Producción y la Confederación Uruguaya de Cooperativas.

En Argentina, en cambio, donde aquellos sectores aparecen fragmentados en distintas organizaciones, la dinámica del proceso de recuperación de empresas fue acompañada por el surgimiento de instituciones o espacios específicos que nuclearon las experiencias<sup>21</sup>. De los cinco sectores que encontramos actualmente, la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) es el único preexistente respecto del fenómeno analizado.

El rol de esas organizaciones o “movimientos” y el grado de identificación de los trabajadores con ellos se profundizará al tratar los casos específicos desde un enfoque cultural y localizado. En principio, es necesario que diferenciamos “movimientos y trabajadores de las empresas, porque los primeros no son una consecuencia directa de la acción de los segundos. Además, las fronteras entre el «movimiento» y la «empresa» rara vez desaparecen” (Rebón, 2004: 68). En general, los primeros intentan “coordinar, difundir, apoyar, ampliar las experiencias y ser espacios de contención y aglutinamiento. En su mayoría mantienen estructuras jerárquicas organizadas, prestan servicios de asistencia técnica, e intentan conseguir subsidios o créditos para las empresas, o coberturas de servicios sociales...” (Fajn y *et. al.*, 2003: 90)

Aquí se caracterizarán a grandes rasgos los distintos espacios políticos existentes, para comprender la diversidad y contextualizar referencias que aparecerán más adelante.

– FECOOTRA. Fundada el 29 de mayo de 1988, tiene sede en La Plata y nuclea *cooperativas de trabajo*, especialmente de la Provincia de Buenos Aires. La mayoría de las cooperativas que la formaron en sus inicios habían sido creadas en los años ochenta, en el contexto ya comentado, por iniciativa de trabajadores con trayectorias previas de militancia política y sindical. Un ejemplo de ellas es la imprenta

(21) Es interesante observar que si bien los sindicatos argentinos tendieron a desconfiar y rechazar (en lugar de impulsar y aglutinar) los procesos de recuperación y autogestión de empresas, en el análisis de estos espacios aparecen múltiples lazos históricos con el movimiento sindical. Como se verá, la impronta del MNER está claramente vinculada a esa militancia. En el caso de FECOOTRA, que sería la pata del *movimiento cooperativo* en el proceso, fue fundada el día aniversario del “Cordobazo” y su histórico presidente reivindica su pasado en la CGT de los Argentinos. Finalmente, el espacio de Empresas Autogestionadas de CTA implica precisamente un intento por integrar la autogestión bajo el paraguas de una *central* de trabajadores, aunque ésta haya surgido y se presente como un sindicalismo “nuevo” o “alternativo”.

Ferrograf, organizada desde 1977 por activistas de los gremios ferroviario y gráfico que fueron cesanteados por la dictadura.

Como federación es anterior a las recuperaciones, adhiere al movimiento cooperativo y reivindica esa forma de organización no sólo como salida jurídica sino como doctrina. “Somos *cooperativas que recuperamos empresas*”, remarca el presidente de FECOOTRA, Héctor Garay en la entrevista realizada para esta tesis.

Desde fines de los noventa, esta federación acompañó procesos de recuperación de fábricas e integró a sus filas a las cooperativas de trabajo surgidas de ellos. El primer caso que recurrió a una ley de expropiación, el de Unión y Fuerza, se gestó con la intervención de FECOOTRA, en donde colaboraba el entonces estudiante de abogacía Luis Caro. También la cooperativa del frigorífico Yaguané, presidida por Daniel Flores, participó durante un tiempo de esta federación. Luego se separó para formar una “Federación de Cooperativas de Empresas Reconvertidas” que estuvo estrechamente vinculada al Estado nacional y dejó de existir en forma casi simultánea a la finalización del gobierno interino de Eduardo Duhalde.

Actualmente, la FECOOTRA dice reunir a 28 cooperativas de trabajo, de las cuales unas 15 son el resultado de la recuperación de empresas en crisis.

– MNER. El primer grupo específico que surgió para “institucionalizar” el fenómeno del que se ocupa esta tesis es el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, que actualmente asegura tener unas sesenta experiencias en todo el país. Su origen se remonta a una reunión realizada en IMPA el 27 de octubre de 2001, bien reseñada en el texto de Julián Rebón (2004: 144-146). De ese encuentro participaron los impulsores de distintas experiencias, incluidos dirigentes de FECOOTRA, la cooperativa de Yaguané, el abogado Luis Caro, el presidente de la cooperativa 25 de Mayo y José Sancha por el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), entre otros. El acta de aquella reunión plasmó una serie de coincidencias en sus reivindicaciones y reclamos al Estado. Sin embargo, se plantearon dos estrategias de acción divergentes. FECOOTRA y Yaguané aspiraban a que todo se canalizara hacia la Federación que ya existía. El otro sector, que incluía a IMPA, las fábricas de Santa Fe y Córdoba, y las metalúrgicas de Quilmes, propusieron crear un movimiento más allá de la forma jurídica que adoptara la recuperación. Así se formó el MNER, que desde entonces y hasta su fractura en 2003 abarcó a la mayoría de las experiencias de empresas recuperadas y autogestionadas.

Su discurso tiene una impronta “nacional y popular” y reproduce el lema “Ocupar, resistir, producir” concebido por el MST brasileño. Ha establecido lazos con la Facultad de Filosofía y Letras y la Facultad

de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y, en su momento, con asambleas barriales de la Capital.

Como caracteriza Rebón (2004: 146-149), “el MNER no posee una estructura jerárquica y organizada, más bien se asemeja a una confederación de distintos grupos con dos o tres referentes muy fuertes en los que reside el poder de conducción”. El movimiento expresa una alianza de diferentes grupos: “uno de ellos es el vinculado a la empresa IMPA. Eduardo Murúa y Guillermo Robledo son dos de sus principales referentes. Murúa actualmente es el presidente del movimiento”. Ambos provienen de la militancia gremial metalúrgica y participaron de las experiencias de los ochenta. Tienen un perfil ideológico de *peronismo de izquierda*. También participan de este grupo “varias empresas de la Ciudad de Buenos Aires y parte de la Provincia de Buenos Aires”. Y otra de sus figuras era Diego Kravetz, abogado del movimiento hasta hace muy poco, y legislador porteño por el Partido de la Revolución Democrática. Un segundo componente de esa alianza fue la UOM Quilmes, cuyo impulso a estas experiencias ya fue mencionado y será ampliado al analizar el caso de la Cooperativa 25 de Mayo. Esta seccional del sindicato metalúrgico está liderada por el actual diputado nacional Francisco “Barba” Gutiérrez y representada en el MNER por Jorge Córdoba. Tiene en su órbita a unas “12 empresas recuperadas en la zona sur del conurbano, dos de las cuales no pertenecen a la rama”, a cuyos trabajadores garantiza el acceso a la obra social.

El tercer componente del MNER es un sector de cooperativas de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos, liderado por José Abelli.

– MNFRT. El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores está centralizado y personificado en una persona cuya figura resulta sumamente controvertida. Su creador y presidente es Luis Caro, un abogado egresado de la Universidad Católica que comenzó su carrera colaborando con FECOOTRA, se incorporó al MNER tardíamente y finalmente se distanció para formar su propio espacio.

Miembro de la Pastoral Social de la Iglesia, Caro tiene un discurso legalista, se opone a decisiones como las de establecer centros culturales en las fábricas recuperadas-autogestionadas y suele definirse como “apolítico”. Sin embargo, en 2003 se postuló para intendente de Avellaneda por la lista que llevaba como candidato a gobernador al ex carapintada Aldo Rico. “Como peronista uno siempre tiene la conciencia de llegar al poder”, explicó (Magnani, 2003: 52-53). Por otra parte, en esa época decía que le hubiese gustado ser candidato de Izquierda Unida, y que había trabajado con el ARI.

Otro dato llamativo es que uno de sus aliados sea la Corriente Clasista y Combativa, brazo piquetero del Partido Comunista Revolucionario. También lo es su relación con el empresario Mauricio Macri,

líder de Compromiso para el Cambio <sup>22</sup>, con quien Caro se retrató en plena campaña electoral en la fábrica Ghelco, aparentemente a cambio del respaldo de sus legisladores a una ley de expropiación (Rebón, 2004: 95). Finalmente, se lo cuestiona por haber sido abogado de los dueños de Supermercados San Cayetano.

La construcción política del MNFRT es muy pragmática y su principal oferta a las empresas con las que se vincula es el asesoramiento jurídico y la apertura de puertas en los despachos del poder estatal. En este sentido, hay que reconocer que la relevancia del conflicto jurídico en las recuperaciones a veces ha generado “una suerte de «fetichización» de los abogados entre los trabajadores, reificando en estos profesionales lo que es en gran parte resultado de su propia lucha (...) Esto conduce a un agradecimiento infinito a estos profesionales y a una sacralización de sus saberes” (Rebón, 2004: 89).

El presidente del MNFRT fue quien diseñó las primeras leyes de expropiación. En sus textos afirma que el proceso comienza *en el año 2000*, desconociendo toda la historia previa.

Su movimiento está vinculado actualmente a unas 70 empresas. Entre los principios básicos se encuentra el criterio de repartir los ingresos en forma igualitaria, sin distinción de responsabilidades, capacidades o necesidades.

– **Partidos de izquierda.** El espacio minoritario de las fábricas vinculadas a partidos “tradicionales” de la izquierda trotskista recibió distintas denominaciones, como la de “Comisión Nacional de Empresas Ocupadas y en Lucha” o casos de *Gestión Obrera Directa*. Está vinculado al Partido de los Trabajadores por el Socialismo (PTS), principalmente, y al Partido Obrero (PO).

Es el que ha mostrado mayor grado de politización en el sentido clásico del ejercicio de la política. Su trabajo en los momentos iniciales fue destacado por la capacidad de movilizar y convocar a otros sectores.

Después, la intención de los partidos de articular las experiencias a su “aparato” y a sus reivindicaciones fue “ahogando” a los trabajadores, que no encontraron en ellos respuestas para la gestión ni soluciones jurídicas.

Desde este sector siempre se denostó al modelo cooperativo, y su reclamo fue el de “estatización bajo control obrero”. Sin embargo, prácticamente todas las empresas que defendían esta alternativa han terminado adoptando la forma jurídica de la cooperativa de trabajo, para obtener leyes de expropiación transitorias.

Este grupo tuvo más presencia en la época de mayor visibilidad pública del proceso, con las ocupaciones, pero una vez puestas en marcha las experiencias de autogestión, se ha ido diluyendo y hoy es prácticamente inexistente.

(22) Partido de reciente creación, con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que aspira a conformar una opción política de centroderecha.

– **Empresas Autogestionadas-CTA.** Este espacio de reciente formación se desarrolla en el marco de la Federación de Trabajadores de la Industria (FeTIA) de la CTA. Su principal impulsor, Rufino Almeida, fue partícipe de una de las cooperativas de trabajo creadas hace dos décadas (la carpintería platense Madercoop) que formó el grupo fundacional de FECOOTRA, de la que luego se alejó. También colaboró en algunas organizaciones pioneras de recuperación en los ochenta, como la metalúrgica Vélez Sarsfield.

El espacio de CTA no se restringe a empresas recuperadas ni a cooperativas, sino que aspira a nuclear múltiples experiencias de autogestión, es decir, *“todo aquello que implica la autoorganización del trabajo directo aportado por los trabajadores, sin mediatizaciones patronales, estatales o de lo que fuera (...) Un comedor de barrio puede ser un emprendimiento de autogestión, como la expresión de la organización de la demanda, de las actividades para satisfacer necesidades (...) Dentro de ese marco, se han dado experiencias de emprendimientos productivos, sean informales o cooperativas; y también los casos de recuperación de empresas”* (Entrevista Almeida).

Desde sus orígenes la CTA se planteaba incorporar a otros sectores además de los empleados en relación de dependencia (jubilados, desocupados, trabajadoras sexuales), por lo que la inclusión de trabajadores autogestionarios sería parte su “esencia”. No obstante, el área de Empresas Autogestionadas se organiza tardíamente y, como afirma Rebón (2004:50), “si bien está claro que esta central no fue adversa al proceso y existen sectores involucrados” en las recuperaciones, inicialmente “la incidencia orgánica de la CTA en el proceso ha sido baja. Su falta de presencia entre los trabajadores industriales y su orientación hacia el trabajo territorial, resumida en su consigna «la nueva fábrica es el barrio», fueron algunos de los elementos que conspiraron contra una política en este sentido”.



# El enfoque de la comunicación / cultura

IDENTIDAD, DISCURSOS Y PRÁCTICAS



*“...aman las cifras. Cuando les habláis de un nuevo amigo, no os interrogan jamás sobre lo esencial. Jamás os dicen: «¿Cómo es el timbre de su voz? ¿Cuáles son los juegos que prefiere? ¿Coleciona mariposas?» En cambio, os preguntan: «¿Qué edad tiene? ¿Cuántos hermanos tiene? ¿Cuánto pesa? ¿Cuánto gana su padre?» Sólo entonces creen conocerle...” (El principito, Antoine de Saint-Exupéry)*

Aún tratándose de una propuesta de investigación introductoria, exploratoria, creemos que toda búsqueda de interpretar un proceso social complejo –como el de las fábricas autogestionadas– debe articular lo macro y lo micro; el análisis de las transformaciones socioeconómicas con la comprensión de los cambios culturales. Los estudios de la economía política y de la sociología deben complementarse con una mirada puesta en la cultura, en los microprocesos, en las biografías que alberga la historia. Y esa propuesta no implica recluirse en la antropología de lo local. A la inversa de lo dicho, el enfoque cualitativo que se detiene en los discursos y las prácticas de sujetos concretos no puede sostenerse aislado, despojado de la historicidad y las estructuras socioeconómicas que también las explican: aquella actitud de “culturizar” todo es la que ha colocado a los estudios culturales en un escenario de crisis (El Mate, 2004: 6).

Entonces, una aclaración se hace necesaria porque, de otra forma, la denominación de esta Parte IV puede conducir a un error: a pensar que la mirada sobre las biografías, las narrativas de los sujetos y los procesos de identificación y construcción de sentidos corresponden al “enfoque comunicacional”; en tanto la consideración de lo macro, lo histórico y lo estructural es terreno propio de la sociología u otra disciplina. No se trata de ello; pues tal como está planteado en el Marco Teórico, queremos discutir las fronteras arbitrarias entre las disciplinas del conocimiento social y humanístico que sirven mucho a la disputa presupuestaria y poco a la comprensión de los fenómenos socioculturales.

El enfoque centrado en las prácticas y los discursos, que se incluye en esta parte y la identifica, tiene que ver con el “aporte original” que introdujeron los estudios en comunicación/cultura desde fines de los setenta. Pero en verdad, como afirmamos al inicio de esta tesis, una seria investigación en comunicación trata justamente de esa articulación entre lo macro y lo micro, y no de una indagación sobre lo “subjetivo” que se aísla o se enfrente a lo estructural.

## 1. Presentación de los casos trabajados

Las “aldeas” fabriles analizadas en esta cuarta parte, donde se concentra el aporte principal de la tesis, fueron seleccionados según distintos criterios. El primero fue la garantía de accesibilidad. En ese punto, la posibilidad de presenciar la interacción de los trabajadores de la Cooperativa 25 de Mayo con un grupo de apoyo técnico ofreció una instancia valiosa para relevar prácticas y discursos en el propio mundo de los sujetos. Las demás experiencias analizadas también abrieron sus puertas, en sus casos para realizar entrevistas en profundidad con los actores. Ese criterio principal –la búsqueda de una apertura que posibilitara la recolección de datos– fue combinado con otros secundarios, tendientes a garantizar cierta “diversidad” en las experiencias analizadas. La decisión de incluir fábricas de ambos lados del Río de la Plata avanza en ese sentido. Y en ambos países, si bien predominaron ciertas zonas geográficas, los casos no se restringieron a las ciudades de La Plata y Montevideo. Por otra parte, se incluyeron empresas donde la organización sindical tuvo distintos roles, desde la conducción del proceso hasta la crítica feroz a la recuperación por la vía autogestionaria. Finalmente, para el conjunto argentino, donde observamos una fragmentación entre las organizaciones que congregan a las experiencias, se buscó cubrir distintos espacios de ese espectro político, aún cuando la consideración de sus diferencias no tuviera demasiada importancia para ninguno de los objetivos de esta tesis <sup>1</sup>. En mayor o menor medida, quedaron involucrados FECOOTRA (con la Unión Papelera, la cooperativa 11 de Noviembre y, según esa organización, también Taller Naval), el MNER (que incluye en sus listados a las dos metalúrgicas, aunque los vínculos resultaron ser débiles), el MNFRT de Luis Caro (Unión Papelera Platense) y el espacio de la CTA (por su intervención en la 25 de Mayo).

Otras variables no fueron consideradas en aquella definición metodológica, aunque viendo en perspectiva el mapa de casos elegidos podemos pensar que resultarían interesantes si se tratara de una muestra preparada para operar estadísticamente. Un ejemplo es el *año de creación de las empresas originales*, al que se prestó atención recién durante la redacción final de esta tesis. Los cuatro casos argentinos datan de principios de la década de 1950; es decir, corresponden a un momento fundamental de la etapa de desarrollo industrial, en el que se extendió la actividad del Estado keynesiano y distribucionista que hubo en el país. Varios de los casos charrúas, en cambio, tienen fechas anteriores. Construcciones imponentes como la de la Fábrica de Neumáticos y el Molino de Santa Rosa corresponden a las décadas del 1920 y 1930, lo que probablemente se explica por la historia prematura del modelo industrialista y el Estado de bienestar que distinguió a Uruguay.

*“...todavía se puede aprender muchísimo emprendiendo estudios ‘meramente locales’ (...) los riesgos de sucumbir a lo anecdótico y a lo localista pueden ser evitables. No estudiamos aldeas, nos recuerda Clifford Geertz; estudiamos en aldeas procesos sociales más amplios...”*  
(Auyero, 2004: 35-36)

*“En el muestreo teórico el número de «casos» estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada «caso» para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social...”*  
(Taylor y Bogdan, 1987:108)

---

**(1)** A medida que avanzó el proceso de investigación se fue dejando de lado este criterio, al notar en distintos casos la débil identificación, el escaso grado de participación de los trabajadores en los movimientos y la dificultad de éstos para trasladar sus principios a las empresas que declaran bajo su órbita. Por otra parte, debe señalarse que el predominio de la Federación de Cooperativas de Trabajo no fue intencional. El caso de Taller Naval, por ejemplo, fue elegido desconociendo su supuesta pertenencia a FECOOTRA, que tampoco apareció mencionada en las entrevistas en profundidad. De hecho, el acercamiento original consideraba a esa experiencia como un ejemplo de las que actúan en solitario (y en algún punto esto se mantiene).

Sobre los siete casos que hemos seleccionado, se problematizarán prácticas culturales asociadas a la autogestión y se estudiarán las construcciones de sentido que los propios trabajadores hacen sobre su identidad, mediante narrativas que aluden a distintos polos de identificación. Antes de desarrollar ese análisis es necesario conocer las historias de cada fábrica, para dar un contexto a los discursos de los sujetos.

## 1.1. Las fábricas argentinas

### 1.1.A. UNIÓN PAPELERA PLATENSE

La Unión Papelera Platense es una de las pioneras de la recuperación mediante leyes de expropiación. Es el tercer caso en que la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires declaró una planta *de utilidad pública y sujeta a expropiación*<sup>2</sup>: antes sólo habían logrado ese trámite Unión y Fuerza (ex Gip Metal, Avellaneda, diciembre de 2000) y la cooperativa que recuperó el Frigorífico Yaguané (La Matanza, abril de 2001).

Papelera San Jorge SAIC era el nombre de la antigua firma. Ubicada en un predio de tres hectáreas del Partido de La Plata, en el Camino Centenario y 514, la Papelera empezó a funcionar en 1950 y lo hizo durante medio siglo. Fue una empresa de primera línea (*“después empezó a decaer...”*), que llegó a tener más de un centenar de personas. En 1999 hubo una convocatoria de acreedores. Y en 2001 quebró dejando un tendal de deudas y a sus 60 empleados en la calle, a los que se les debían sueldos, aguinaldos y vacaciones. Curiosamente, la quiebra se decretó el Día del Papelero.

Los trabajadores se resistían a quedar en la calle. *“No quedaba otra opción que la que se hizo”*, cuenta uno de ellos. Esa “opción” fue tomar la planta. Le advirtieron a la policía y a la Sindicatura de la quiebra que no se moverían de ahí y pidieron permiso para custodiar los bienes. La Jueza autorizó a quince trabajadores. Esa custodia se extendió casi un año y *“nos fuimos metiendo todos”*. En ese tiempo estuvieron *“limpiando y acomodando los fierros”*. Y un día, con resabio de material que había quedado, se largaron a hacer papel higiénico, *“de contrabando”*, porque la jueza les había prohibido fabricar. Como no tenían dinero, pusieron sus propias casas como garantía para restablecer los servicios. *“Venía la Síndico y decía «¿acá fabricaron, ustedes?» y le decíamos que «nooo... y había una montaña de miles de kilos de papel ahí... se hacían los zonzos, ¿viste?. Pensarían «¿de qué va a vivir esta gente?». O sea: nos tocó una sindicatura y una jueza que nos dieron espacio...”*

En una de las tantas asambleas del grupo, uno apareció con la idea de formar una cooperativa y se contactó con FECOOTRA. Con el asesoramiento de esa Federación y el abogado Luis Caro, constituyeron una cooperativa y gestionaron la ley de expropiación, por un plazo de dos años.

(2) La correspondiente ley lleva el número 12.712 y fue establecida el 31 de mayo de 2001.

Durante la resistencia, sobrevivieron con la colaboración del barrio, carne que enviaba la cooperativa de Yaguané y alguna asistencia municipal. El paso del tiempo desgranó al grupo: quedaron unas 27 personas, todos operarios de planta. De quienes administraban no permaneció nadie: *“el consejo de administración está formado ahora por esa gente que estaba antes trabajando en las máquinas”*.

Cuando caducó el plazo de aquella ley volvieron a la incertidumbre y al miedo del desalojo. Pero el Gobierno provincial extendió la ley por otros tres años. En ese tramo, los trabajadores decidieron que comprarían la planta. Redujeron sus remuneraciones (anticipos de retorno) para juntar la plata: *“el 90% de las ganancias se dedicaba a la recuperación de las máquinas, y el 10% restante apenas nos alcanzaba para comer”* (Pedro Montes, en Guerra *et. al.*: 48). Luego hicieron una propuesta al juzgado para comprarla y lograron que no hubiera otros oferentes. En 2004 adquirieron la planta y están terminando de pagarla, en cuotas mensuales *“realmente grosísimas”*, según cuenta una trabajadora.

En el caso de la Papelera, el rol del sindicato fue muy contrario a la iniciativa. Primero fue esa organización la que solicitó la quiebra, a raíz de las deudas que la empresa mantenía con la obra social. Luego, durante la recuperación, llegó a sacar una solicitada en el diario Clarín oponiéndose al proceso y augurando el fracaso de la cooperativa.

La relación con partidos políticos fue más compleja. Una entrevistada asegura que no tienen ningún vínculo. Otro, en cambio, recuerda que *“cuando quebró la fábrica, estaba justo el momento en que todo el mundo decía «que se vayan todos». Nosotros decíamos al revés: vengan todos... Y ahí vinieron de todos los partidos políticos que tenían representación”*. Los legisladores bonaerenses votaron la ley de expropiación y quedaron en buenas relaciones, *“aunque no tenemos trato directo porque tiempo a nosotros no nos queda”*.

Hoy la cooperativa no da abasto con la demanda. Está fabricando distintos tipos de papel (tisú, onda, higiénico, corrugado, sulfito) en base a reciclado. *“El precio es un poco más bajo que en el mercado. Compran materia prima a una cooperativa de cartoneros, y venden las bobinas a empresas medianas del Gran Buenos Aires”* (Lavaca, 2004: 168-169)

Actualmente hay 52 trabajadores. 47 de ellos son operarios de producción y los cinco restantes participan de la administración.

*“Ahora tenemos el gusto de ir a veranear, de vacaciones. Hay muchas cosas... Son pavadas que no habría que decir las pero... aumentó el parque automotor, a su casa el que no la terminó la hizo toda de nuevo; hay otro que compró terreno...”*, comenta un trabajador.

Los entrevistados señalaron las falencias tecnológicas como la principal traba al crecimiento. Al momento de realización del trabajo de campo estaban retrasados un mes en la entrega de pedidos por rotura

de máquinas. “Hay máquinas de cincuenta años atrás”, y actualmente la demanda supera la capacidad de producción. “Lo que pensamos nosotros para cuando se termine de pagar la planta, en septiembre, es reinvertir en maquinarias para ampliar mucho más el mercado...”.

Hoy, además de tener buenos retiros mensuales (“llevamos un sueldo un poquito más que digno”) y avanzar hacia el pago definitivo de las instalaciones, los trabajadores están construyendo un salón para uso de los asociados y sus familias, una biblioteca popular y aulas para apoyo escolar. También colaboran con la sala de primeros auxilios del barrio.

#### 1.1.B. TALLER NAVAL

Un caso especial: se trata de una empresa “recuperada” y “autogestionada” por sus trabajadores que no proviene de la crisis o el abandono de una empresa capitalista, sino del desmantelamiento de una firma estatal: nada menos que Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).

Igual que la Papelera, Taller Naval se creó en el año 1950. Originalmente fue el *service* de la flota de YPF y dependía de su Gerencia Marítima y Fluvial. Llegó a superar los 500 empleados. Fue parte de aquella Sociedad del Estado hasta el último día de 1990, cuando un decreto del presidente Carlos Menem convirtió los “Yacimientos Petrolíferos Fiscales” en “YPF Sociedad Anónima”. Ese fue sólo el primer paso: en 1992 YPF SA fue transferida a las manos privadas y extranjeras de Repsol. Previamente se echó o se incitó a la renuncia de buena parte de su personal. En Taller Naval se fue la mitad del grupo de 300 personas que había a comienzos de los noventa. Con las indemnizaciones, la ciudad se colmó de kioscos y de taxis.

Para los otros, formar una empresa en la que Repsol-YPF *tercerizara* algunas tareas era una posibilidad para continuar trabajando. “Con la falta de trabajo en la zona... no tenías nada más que quedarte acá”. La elección era formar una cooperativa o sociedad anónima. En el caso de Taller Naval se optó por la forma cooperativa: la integraron los 153 trabajadores que se resistieron hasta último momento a ser expulsados.

Igual que en las recuperaciones de empresas privadas, en el nuevo Taller Naval no hubo capitalistas ni organizadores técnicos de la producción. Pero a diferencia de aquellas, se tuvo una continuidad en el trabajo y el traspaso transcurrió sin visibilidad mediática.

Eso no evitó que sufrieran una *estafa de nacimiento*: los nuevos encargados de YPF les hicieron un contrato que garantizaba trabajo a la cooperativa por dos años y prometieron más. El arreglo era provechoso: “el primer año la facturación fue suculenta”, recuerda un cooperativista. Tenían un monto fijo y otro por los trabajos que hacían. Los retiros de los trabajadores eran buenos. Pero no todo fue color de rosas: en menos de dos años YPF vendió una a una todas sus unidades. Y, por supuesto, no les renovó el contrato.

“Fue una especie de engaño, porque ellos sabían que iban a vender los buques, que no les interesaba más”<sup>3</sup>.

La finalización del contrato fue otro momento fundacional: la cooperativa debió salir “a buscar nuevos horizontes” y, poco a poco, los encontró. Empezaron a hacer trabajos alternativos y ubicaron como clientes a la Petroquímica y la Refinería La Plata. Desde entonces, la empresa hace trabajos de construcción y reparación industrial; ya no sólo reparaciones navales. “Recuperan, por su capacidad, su trayectoria de oficio de años, todo un gran conocimiento de los equipos de la Destilería y de lo que era la Petroquímica Mosconi, empiezan a recuperar tareas de mantenimiento y empiezan a tener algo de trabajo en eso” (Entrevista Miquelarena)

Actualmente son 51 trabajadores. La mayoría tiene alrededor de 50 años. Muchos de ellos vienen de oficios especializados y pertenecieron a la vieja *clase media trabajadora* y “han tenido sus épocas de buena remuneración”.

Las autoridades actuales de la cooperativa fueron designadas hace tres años, luego de la expulsión de un asociado que fue presidente durante 10 años, que restringía la participación y, según cuentan, hacía “negocios medio fraudulentos, a favor de él y en contra de la cooperativa. De eso tenemos pruebas y fue el motivo por el cual después de diez años de robarnos tuvo que irse”.

La situación económica no es mala: “estamos justos, al día”, evalúan. “Tampoco estamos bien como quisiéramos para poder progresar, incorporar más tecnología”.

Las remuneraciones rondan los 600 pesos, que “no es un sueldo para vivir hoy día”. Pero están bien en comparación a los años previos, que fueron “muchísimo peores”, incluso con cuatro meses sin cobrar sus retiros.

Siendo cooperativa han mantenido el vínculo con el sindicato de los petroleros. Inicialmente tuvieron una “mala experiencia” con SUPE Berisso, pero hoy están participando de SUPE Ensenada<sup>4</sup>, que asume un nuevo rol de “protección”: disputa a YPF trabajo para las cooperativas de la zona. Según cuenta un trabajador, “antes ibas al gremio porque «quiero irme de vacaciones» o «voy a pedir un préstamo». ¡Porque antes no había problemas!. Ahora el gremio tiene que estar para otra cosa. Para tratar de solucionar otros problemas: el trabajo, la falta de trabajo. Cuidar la mano de obra de la zona. No que venga gente de afuera y te saque el trabajo a vos, por ser mejor postor”.

### 1.1.C. COOPERATIVA 11 DE NOVIEMBRE

San Antonio de Areco es un pueblo chico. Durante mucho tiempo *Penn Controls* (como los otros casos, también fundada en los años cincuenta) fue prácticamente la única empresa que hubo en la localidad de 20.000 habitantes que se define como “cuna de la tradición”. *Penn* llegó a

(3) No fue el único engaño. También ocurrió que, en el trato inicial, Repsol hizo que la nueva cooperativa pagara, además de las máquinas, por la edificación, que pertenece al Puerto La Plata y se le alquila a su Consorcio de Gestión. Las autoridades portuarias lo aclararon un tiempo más tarde y sugirieron un juicio a YPF: “pero ¿qué le vamos a hacer juicio a YPF si YPF nos da de comer?. Nos quedamos en el molde y esa nos-la-tragamos”, recuerdan con cierta resignación.

(4) La relación con esa seccional SUPE es completa: pagan sus cuotas sindicales, participan de la mesa de conducción y algunos de ellos asisten a los asados del sindicato.

tener 603 empleados y tres domicilios: un depósito y oficinas en Buenos Aires, la planta en San Antonio de Areco y otra planta en San Luis.

A mediados de los noventa entró en convocatoria de acreedores. Sus puertas se cerraron en 1999. Si bien no hubo vaciamiento en términos de retiro de maquinarias, los últimos tiempos no se reinvirtieron las ganancias y *“se tomaron créditos irresponsablemente que no fueron volcados a las actividades productivas”*, según cuenta uno de los actuales cooperativistas. Tal es así que la situación de quiebra era imposible de levantar: el activo de 2.400.000 pesos/dólares se enfrentaba a un pasivo acumulado de 25 millones de dólares. En esa suma se encontraban nueve meses de sueldo adeudados a sus trabajadores, que tampoco cobraron las indemnizaciones.

La planta quedó dos años parada hasta que en 2001 un grupo de ex empleados empezó a reunirse con la idea de conformar una cooperativa. *“Inicialmente eran siete u ocho personas, con la idea de la autogestión”*, cuenta una trabajadora. La cooperativa se armó en 2002 con 73 socios fundadores. Muchos quisieron volver aún cuando habían encontrado alternativas laborales: *“lo que pasa es que Areco de kiosqueros, remiseros y parqueros está hasta las bolas”*. Todos los que regresaron eran gente de taller: ninguno *“de ventas”*.

En abril de 2003 salió una ley de expropiación, pero ni así lograron entrar a la fábrica. Recién en octubre de 2003, tras un trámite burocrático *“desgastador”*, consiguieron que el juzgado aprobara una locación que les permitió ingresar a la fábrica: *“estaba todo tal cual lo habíamos dejado –recuerdan– salvo por las telas de araña”*.

La radicación en un pueblo chico contribuyó a que consiguieran el apoyo de la dirigencia de “la política” en unidad, desde el Intendente y los concejales de todos los bloques hasta el senador provincial de su sección. Hoy aseguran que la relación con los poderes del Estado es muy buena, incluso con los gobiernos nacional y provincial.

En el plano sindical, la organización correspondiente era la UOM pero *“no aportó nada”*, a diferencia de lo que sucedió en los casos de la seccional Quilmes. Sí los apoyó la seccional Mercedes de ASIMRA, el sindicato de los supervisores, en el que el actual presidente de la cooperativa había sido secretario gremial.

Como en la mayoría de las fábricas recuperadas, buena parte del grupo era y es bastante adulta. Algunos superan los 50 y están en la empresa hace más de tres décadas: *“lo llamo el sector PAMI”*, bromea el presidente, que se incluye en esa lista.

La cooperativa lleva un año de *“vida industrial útil”*. Es la única empresa del país que fabrica termostatos para heladeras, entre otros productos para calefacción y refrigeración de hogares y empresas. En el tiempo que la fábrica estuvo cerrada, ese mercado fue copado por empresas brasileñas. De a poco han ido superando la situa-

ción inicial, *“aunque todavía no podemos decir que tenemos un retiro digno”*. El 22 de abril de este año el Gobernador firmó la prórroga de la expropiación por tres años.

Actualmente la Cooperativa 11 de Noviembre tiene poco más de 100 socios, aunque son 69 personas las que están trabajando. 58 son ex trabajadores de *Penn*. El criterio de incorporación de los restantes dio prioridad a los hijos de asociados y a los egresados de la escuela técnica local.

## 1.2. Las fábricas uruguayas

### 1.2.A. MOLINO SANTA ROSA

Santa Rosa es un pueblo pequeño y humilde del interior uruguayo, ubicado en el Departamento de Canelones. El Molino Harinero es el motor de su economía: *“acá no hay nada, no hay otra fuente de trabajo, es lo único que hay”*. Ese localismo, similar al de Areco, hace que la experiencia de la recuperación sea un hito popular.

La construcción data del año 25. El Molino tuvo varias etapas, manejado por diferentes empresas y con variaciones en su producción. Hasta los años sesenta, con unos 300 trabajadores, también fabricaba fideos. De ahí en más se dedicó exclusivamente a la molienda de granos. En esos años, se reformó para aumentar su capacidad de molienda y llegó a ser uno de los molinos más grandes de América.

Hoy en día, autogestionado por sus trabajadores, trabaja fabricando harina, fundamentalmente de trigo. También procesa maíz y otros productos como el gofio <sup>5</sup>.

La anteúltima firma lucrativa que manejó la fábrica fue Molinos del Este. Su nombre todavía está en una fachada. Funcionó hasta 1988: *“en ese momento el Uruguay ya estaba en decadencia, ¿no? La culpa del atraso cambiario y todo ese tipo de cosas. Era muy difícil la competencia... No sé si hubo vaciamiento, pero por ahí puede ser”*, reflexiona un trabajador. Cuando el Molino cerró, lo tomó la Corporación Nacional para el Desarrollo que había creado el primer gobierno colorado. De ahí en más todas las operaciones tuvieron como actor central al BROU, pues era el principal acreedor. En 1993 la Corporación vendió la planta a una sociedad anónima que comenzó a producir bastante, incluso haciendo molienda *a façon*. Pero no funcionaba bien. La empresa hizo un acopio de trigo muy grande sin tener silos adecuados y una gran cantidad se echó a perder. Hacia mediados de los noventa, tras muchas lluvias en la época de cosecha, los granos se germinaron y la producción fue de mala calidad. Todo repercutió en contra y la firma cerró a fines de 1998. Entonces los 44 trabajadores, que entraron en el seguro de desempleo, empezaron a barajar la opción cooperativa.

(5) Se llama gofio al producto de maíz tostado y molido. *“El consumo del gofio es muy común acá en la campaña, sobre todo en esta zona de Canelones. Ese maíz tostado con leche caliente y un poco de azúcar, queda un alimento muy bueno para la época de frío”*, cuenta uno de los trabajadores.

*“Véamos muy difícil que un empresario apostara. Ya había pasado. Incluso se hablaba de que otras empresas uruguayas tenían interés más bien en sacarlo de circulación, de dismantelar la planta”.* Por eso nunca se fueron: se quedaron ahí y empezaron los trámites y los contactos políticos con todos los partidos. Lograron una prórroga al seguro. Estuvieron así casi un año, mientras limpiaban la planta y reacondicionaban la infraestructura, *“porque la verdad que la habían dejado hecha pedazos”.* Se auto-impusieron *“un tope de noventa horas que había que hacer, horas gratis de trabajar para reacondicionar la fábrica. Hubo gente que las hizo, hubo gente que hizo de más, hubo gente que no las hizo, hubo gente que las hizo y se fue... Hay de todo. Siempre hay gente que hace punta”.* Las cartas de desalojo llovieron hasta que el banco los nombró depositarios y la antigua patronal entendió que ya no tenía más que hacer.

En general son trabajadores que vienen del campo. Los entrevistados dijeron que antes de ser empleados en el Molino, todos sus trabajos fueron rurales, como granjeros. Eso explica que la formación sindical fuera una figura ausente en Santa Rosa. FOEMYA, el sindicato de los molineros, no tuvo relevancia en la recuperación.

El 14 de abril de 1999 se aprobaron los estatutos de la cooperativa, con 38 asociados. Y en agosto de ese año empezaron a moler. Hoy el Molino es propiedad de la empresa formada por los trabajadores: se compró en el remate judicial el 21 de junio de 2004, tras casi dos años de negociaciones con el BROU, que les otorgó un crédito que pagarán en ocho años. Previamente el Banco envió un equipo para determinar si era rentable y podrían pagarlo. Los trabajadores ponían en juego cinco años de trabajo y mantenimiento de la planta. El día del remate, casi todo el pueblo se movilizó hacia la ciudad de Canelones: se habló de una caravana de seis o siete kilómetros de vehículos en la ruta. *“Fue una gran fiesta”,* recuerda un trabajador. Otro lo define como *“una revolución grande. Lo del pueblo fue impresionante, la verdad que yo hasta ahora no había visto tanta gente junta; que en este pueblito se juntara tanta gente, para apoyarnos. La verdad que totalmente agradecidos. Y los pueblos de alrededor, no era sólo Santa Rosa...”*

Más allá de algunos problemas de infraestructura que han ido solucionando, el Molino está produciendo. Empezaron trabajando sólo *a façon*, pero la cooperativa se fue capitalizando y pudo comprar granos. El remate les dio más seguridad. 2004 fue un año favorable en términos económicos. La producción de trigo fue mucha y buena; eso hizo que no tuvieran que importar, como otros años. El problema sigue siendo enfrentar al mercado: *“salir a competir con monstruos grandes. Nosotros somos unos piojos”*, expone uno de los más de 60 trabajadores que hoy tiene la cooperativa.

### 1.2.B. COOPDY

Quienes conocen el fenómeno de las fábricas recuperadas-autogestionadas de Argentina, suelen mencionar a Coopdy como “la Brukman uruguaya”, en alusión a la fábrica porteña ocupada a fines de 2001, que cobró una visibilidad pública importante a raíz de violentos episodios de represión <sup>6</sup>. Además de haber sufrido desalojos, tienen en común la pertenencia a la rama textil y el predominio del género femenino entre sus trabajadores.

La planta recuperada por Coopdy tiene cuatro décadas de historia. Dymac S.A. fue creada en 1964, se dedicó a la exportación de prendas de vestir y tuvo marcas reconocidas en la plaza como Coronet (hombres) o R.Rufus (mujeres). Su gran crisis ocurrió en agosto de 2001, cuando envió a la mayoría de sus trabajadores al seguro de paro, sin fecha de retorno y con grandes deudas salariales. Fue entonces cuando decidieron “*ocupar por primera vez*” la planta que, cuentan, nunca había sido tomada. Esa primera ocupación duró 17 días, hasta que la Policía desalojó por la fuerza. La re-ocupación perduró 54 días y logró un principio de acuerdo con la patronal. Pero mientras sostenía sus promesas, la empresa entró en un concordato que no sería aceptado por los acreedores porque solicitaban una quita muy importante en sus deudas. Entonces se presentó a la quiebra. Aún tenía aproximadamente 230 trabajadores, la mayoría mujeres, de 750 que llegó a tener en su mejor época.

En la última etapa desaparecieron algunas máquinas, por lo que el Poder Judicial investiga una quiebra fraudulenta y ya procesó a varios integrantes de la vieja empresa.

El cierre definitivo ocurrió en 2002, lo que dio lugar a otra ocupación. En ella empezaron “*a barajar de qué forma íbamos a reactivar esto, a salvar la fuente laboral*”. Siguieron imaginando la posibilidad de que un nuevo inversor comprara la empresa y volviera a emplearlos. Pero también pensaban la alternativa de la cooperativa, que tomaba fuerza a raíz de una experiencia previa: durante una ocupación, había quedado un buen volumen de prendas sin concluir y el cliente ofreció a los propios trabajadores pagarles para que las terminaran. Para eso se negoció la autorización del Ministerio de Trabajo y la propia sociedad anónima, que les permitieron fabricar pero sin la caldera, que es el corazón de la planta. De todos modos lograron la autogestión de esa producción: “*nos arreglamos con planchitas de mano e hicimos el trabajo. En aquel momento lo hicimos pura y exclusivamente los trabajadores que estábamos ocupando. No había encargados, no había mandos medios (...) Fue algo nuevo; de hecho nunca había ocurrido en el movimiento sindical uruguayo poner una fábrica en funcionamiento en el medio de una ocupación, con una autogestión de los trabajadores*”.

Esa experiencia positiva los incentivó. Luego se sumaron algunos mandos medios: “*si nosotros, trabajadores, solos, pudimos hacer*

(6) En su momento, Brukman fue uno de los emblemas del sector de las “fábricas ocupadas” conducido por partidos de izquierda. Hoy, después de un proceso interno complejo, la textil porteña se alinea con el Movimiento liderado por el abogado Luis Caro.

#### IV. El enfoque de la comunicación/cultura

*esto y quedó bien, cuanti más con esos mandos medios que se habían sumado y los habíamos aceptado. Genial. Ahí desechamos toda posibilidad de que viniera un inversor, que se quedara con la fábrica, que tuviéramos otro patrón: sabíamos que podíamos*". Se formó la cooperativa de producción en agosto de 2002 y se elaboró un proyecto de viabilidad. La mayoría de los trabajadores tenía más de 35 años, una edad a la que *"ya sos viejo para la industria del país"*, por lo que *"iba a ser muy difícil reinsertarnos; teníamos que luchar sí o sí por esto"*.

Recibieron el asesoramiento y la colaboración de los trabajadores de la cooperativa de Niboplast y de la Confederación Uruguaya de Cooperativas (CUDECOOP). También reconocen la ayuda de los distintos sectores de la política, incluido el gobernante Partido Colorado, que facilitó autorizaciones y la provisión de combustible a crédito, y el Partido Nacional, que ayudó a armar un proyecto de viabilidad <sup>7</sup>. La actuación sindical, en cambio, fue nula o directamente contraria al proceso. La organización gremial se había contraído mucho en la industria de la vestimenta desde mediados de los ochenta. En Dymac el Sindicato Único de la Aguja (SUA) no tenía presencia en la práctica. Además, la vieja patronal siempre había represaliado a la organización sindical.

**(7)** *"Si tuvimos apoyo por la derecha, en este período que a nosotros nos tocó vivir, digo: cuantimás con la gente que siempre estuvo de parte de los trabajadores. Hasta hoy tuvimos un gran apoyo. Esperamos que a partir de mañana ese gran apoyo se triplique"*, comentó una de las trabajadoras en una entrevista realizada el día previo a la asunción del gobierno nacional del Frente Amplio.

**(8)** Una trabajadora relata: *"Cuando nos desalojó la policía en primera instancia, ellos estaban de acuerdo en que no teníamos que seguir luchando, que teníamos que tratar de organizar otras fábricas que estaban en su momento trabajando; organizar a esos trabajadores que no estaban organizados, para que nos dieran un apoyo y luchar en masa... Nosotros no estábamos de acuerdo con salir a organizar a otros trabajadores si no habíamos podido organizar a los nuestros. Entonces no: ahí estuvimos en desacuerdo, ellos nos abandonaron, nos dieron la espalda"*. En el plano de la colaboración sindical las trabajadoras de Dymac recurrieron directamente al PIT-CNT, que si les dio su apoyo.

Una de las líderes de la recuperación había sido dirigente del SUA, pero el proceso hacia la autogestión los enfrentó: quienes encabezaban el sindicato textil cuestionaron la ocupación y terminaron dando la espalda a los trabajadores <sup>8</sup>. A diferencia de lo sucedido en casos argentinos, esa actitud del sindicato no se explica por una connivencia con la patronal, sino por dogmatismos ideológicos: el SUA estaba en manos del Partido Comunista y su conducción *"nunca estuvo de acuerdo con la parte de cooperativa"*.

Aún así, 127 trabajadores de los 200 que Dymac había dejado en la calle formaron una cooperativa que está funcionando hace más de tres años y, con bastante sacrificio, va saliendo adelante. En febrero pasado eran alrededor de 150 trabajadores (80 asociados a la cooperativa y los demás contratados, aunque los estatutos prevén su inclusión como asociados) y tienen la autorización para usufructuar la planta antes del remate. La gran traba para producir es la falta de capital y la no disponibilidad de créditos, que los lleva a trabajar casi exclusivamente *a façon*. No consiguen créditos porque no son propietarios de sus medios de producción, que por ahora usufructúan con permiso de la Sindicatura y el visto bueno del BROU. En Coodpy sostienen que la solución definitiva será exportar, para lo que estarían en condiciones, aunque deben superar trabas legales. La exportación fue siempre el fuerte de Dymac, que tuvo clientes de prestigio internacional. Tal es así que en 1998, cuando empezó su declive, tenía 77 clientes en el exterior. Y hoy

saben que muchas de las prendas que ellos confeccionan para sus clientes-façoneros van a la exportación: los embarques se hacen prácticamente en Coopdy.

A diferencia de otras recuperadas, la maquinaria de la ex Dymac no exhibe ninguna obsolescencia. Al contrario, aseguran que no hay otra textil en el país con una infraestructura semejante.

### 1.2.c. FUNSA

No por casualidad el artista Leo Masláh suele recordar su trabajo durante varios años en FUNSA con orgullo y sin tener que explicar el significado de esa sigla. ANCAP, ANTEL, PLUNA, CONAPROLE y FUNSA son nombres de empresas, públicas o privadas, que resumen una época del país. Fundada en 1935, la Fábrica Uruguaya de Neumáticos Sociedad Anónima (FUNSA) es uno de los íconos del *Uruguay industrial*: instalada en un barrio obrero de Montevideo, es un monstruo de 9 hectáreas, con 85.000 metros cuadrados edificados, donde funcionaron “ocho fábricas en una” y trabajaron unas 3000 personas, entre ellos 623 mujeres. Allí se producían baterías y cables eléctricos, cubiertas para bicicletas, zapatillas y zapatos de cuero y guantes de goma, entre otros productos. “*No se ven muchas fábricas como ésta dentro del Uruguay, de esta magnitud prácticamente casi nada. Incluso las textiles, que hubo grandes textiles, no son tan grandes como ésta*”, cuenta un trabajador y deja picando: “*en la actualidad no se podría hacer algo así...*”

Aunque ubicada en una gran ciudad, FUNSA tiene un fuerte arraigo barrial que es previo a su recuperación y posiblemente la razón de la adhesión social a ese proceso. La existencia de la fábrica transformó la “Villa Española” en un barrio obrero. En sus mejores épocas, la empresa ayudaba al club del barrio y colocaba como empleados a sus jugadores de fútbol.

FUNSA fue una industria nacional monopólica y creció bajo el amparo de un Estado proteccionista: “*si se armaba un auto no podía calzar otra cubierta que no fuera FUNSA, y un montón de cosas más...*”.

Su último período económico bueno fue a mediados de los ochenta, después del advenimiento de la democracia. Hacia los noventa comenzó a decaer, afectada por el achicamiento del Estado y la apertura de los mercados. El de neumáticos es un mercado muy difícil, copado por empresas trasnacionales como Pirelli, Goodyear y Bridgestone.

En 1998 la fábrica fue comprada por la estadounidense Titan Tire Corp, se convirtió en Funs-Titan y su dirección quedó en manos del estudio Posadas, Posadas & Vecino, al que varias investigaciones recientes asocian a maniobras de vaciado de empresas y lavado de dinero.

Titan no hizo cambios estructurales y la empresa mantuvo su problema de competitividad. “*Había muchísima parte burocrática y muchísima gente que ganaba muchísimo dinero (...)* En un momen-

to dado llegamos a ser setenta y algo de personal obrero trabajando, y ciento y algo de jefes y técnicos, por ejemplo. Digo: con esas relaciones es imposible de que algo funcione. Y esta gente no hizo nada por cambiar esa historia”.

Por otra parte, se inició un proceso por el que la empresa fue dejando de producir para dedicarse a la importación. La nueva conducción creó un centro de distribución separado del predio central donde ofrecía todos productos foráneos: *Good-year, Bridgestone, Cooper, Fate*. La planta uruguaya sólo fabricaba productos para vender en Estados Unidos.

Hoy los trabajadores creen que el representante de Titan que llegó a dirigir FUNSA “vino directamente a cerrarla y dejó todo un tendal de deudas y cosas de esas que la hicieron prácticamente inviable”. Tal es así que en marzo de 2002, cuando la empresa se presentó en concordato y mandó a los trabajadores de la línea neumáticos al seguro de desempleo, había un pasivo de 30 millones de dólares de los cuales 20 eran con la propia Titan.

Entonces quedó funcionando sólo la línea de guantes. El conflicto sindical generado se selló con el compromiso de que el 5 de diciembre de ese año la fábrica de neumáticos reabría sus puertas. Pero el día anterior a ese sucedió otra cosa: “el gringo que estaba a cargo de la planta se va corriendo, se va por el Aeropuerto; Titan abandona la planta y ahí comienza la historia”. Una historia que se inicia con dos campamentos, uno en cada puerta de entrada, donde los ex empleados pasaron fin de año y varios meses. Fue la primera reacción: evitar el vaciamiento o los saqueos a una planta cerrada.

Luego empezaron a trabajar en dos frentes adicionales: uno, las negociaciones político-sindicales. El otro, el armado de un “proyecto de viabilidad”. Para eso formaron un equipo con cuatro trabajadores y algunos profesionales comprometidos, encabezado por el economista Juan Manuel Rodríguez, con la tarea de “demostrar que esta fábrica era viable, rentable, posible”.

Se recolectaron unas cincuenta mil firmas de apoyo. Tras negociaciones con todos los poderes del Estado, incluso del Presidente de la República, el 7 de mayo de 2003 les permitieron ingresar para hacer unos inventarios. Hasta entonces habían “custodiado desde afuera”. El 14 de agosto la jueza volvió a autorizarlos y las restricciones se fueron diluyendo.

Para entonces ya casi no tenían coberturas del seguro de paro. 100 trabajadores empezaron a hacer mantenimiento <sup>9</sup>. Hoy aseguran haber superado las 230.000 horas aportadas de trabajo voluntario. “En la época del trabajo voluntario no teníamos plata ni para el boleto, no teníamos seguro de desempleo y apenas teníamos plata para alimentación. Vivimos gracias al soporte que pudieron dar las familias que resistieron. Muchas no resistieron”.

**(9)** Resulta interesante como los trabajadores han dejado algunas máquinas sin tocar, para mostrar “el contraste de cómo era la FUNSA que recibimos y la FUNSA que tenemos actualmente”.

**(10)** En este caso, el más reciente de los analizados, tanto los que se fueron como los que se quedaron cubren todo el espectro de tareas: no hubo una huída masiva de administrativos. “No existe ningún grupo que haya tenido el privilegio de conseguir trabajo”, cuenta un trabajador. “Es más: dentro del segmento de los compañeros de administración, hay algunos de ellos que han manifestado que en el caso de no conseguir trabajo en la administración, están dispuestos a trabajar en la fábrica”.

Pero sacar a flote una industria como la de neumáticos se requiere un capital de varios millones. Y los ex empleados consideraron que no había otra alternativa que buscar socios inversores. Entonces se propusieron formar una sociedad anónima madre, FUNSA Uruguay, con dos partes: por un lado, los trabajadores, asociados en forma cooperativa en la “7 de Septiembre FUNSA Coop”, que se creó en noviembre de 2003 con 304 socios fundadores, de los 460 que había al momento del cierre <sup>10</sup>. Por otro, los inversores. En este sentido, cabe señalar que “una de las orientaciones predominantes en el pensamiento autogestionario tiende precisamente a separar la gestión de la propiedad, fundamentando la conveniencia de que el capital se constituya como un factor externo” (Razeto Migliaro, 2002: 149) <sup>11</sup>.

La definición de los porcentajes de cada parte en FUNSA Uruguay implica un largo trámite que en el período en que se realizó esta tesis aún no había terminado. La porción de los trabajadores, que anticipaban que sería minoritaria, se compondría por el trabajo aportado, sus créditos laborales y su derecho sobre marcas y algunas máquinas.

Por su parte, el grupo inversor, dueño del inmueble y algunas maquinarias que compró al BROU el 7 de mayo de 2004, debió poner el dinero para las materias primas. Hubo muchos aspirantes a ocupar ese lugar, entre ellos la propia Pirelli. Los trabajadores preferían a los que efectivamente quedaron: empresarios de nacionalidad uruguaya <sup>12</sup>.

En el caso de FUNSA, la actuación del sindicato fue central <sup>13</sup>. Un trabajador entrevistado resume: *“entendemos que la cooperativa es una continuación histórica de nuestro sindicato y tiene que ser así. El sindicato va a seguir existiendo. Todo este proyecto es el sindicato. Es la herencia que nos dejaron los compañeros que estuvieron antes que nosotros, de la formación que tuvimos”*. De allí que el nombre de la cooperativa evoque la fecha de fundación de esa organización.

Hoy hay unos 150 trabajadores ingresando diariamente a la fábrica. La mayoría tiene una antigüedad de más de 20 años dentro de FUNSA. Desde principios de año están produciendo guantes, que vende el inversor, mientras en otras áreas encaran un plan de mantenimiento y se hacen las primeras pruebas de neumáticos. Todos los entrevistados aclaran que todavía están en etapa de definiciones, sin la situación de producción pretendida.

### 1.3. El caso central: cooperativa 25 de Mayo (Argentina)

#### 1.3.A. EL PROCESO DE RECUPERACIÓN Y AUTOGESTIÓN

La ley bonaerense de expropiación que siguió a la de Unión Papepera Platense se sancionó en noviembre de 2001, y benefició a la Cooperativa de Trabajo 25 de Mayo, del Partido de Quilmes.

Esa organización fue formada por ex trabajadores de la Hidrodinámica Vázquez, una empresa de tradición familiar que en 1952

---

**(11)** El de FUNSA es un caso híbrido donde los trabajadores no son “dueños de la totalidad de los medios de producción, y por lo tanto deben ceder parte del poder de gestión a los representantes del capital”. Es un ejemplo atípico de cogestión, pues en general esta ocurre en “empresas de capital que ceden espacios a sus trabajadores” (en Guerra *et. al.*: 16-17)

**(12)** “Quien representa al grupo inversor es el señor José Bobre y sus dos hijos, uno de los cuales es representante de Vredestein, una empresa holandesa de neumáticos de alta calidad que tiene licencia para toda la Unión Europea” (Romero, en Guerra *et. al.*: 53)

**(13)** Se trata de una organización con larga tradición en el movimiento sindical, que unió a los obreros, empleados y supervisores de FUNSA. Desde su creación en 1952 fue un sindicato combativo, de fuertes raíces anarquistas: de allí el uso de los colores rojo y negro, que han trasladado a la cooperativa. El sindicato de FUNSA fue uno de los fundadores de la central única y pionero en la discusión de convenios colectivos que incluyeron normas sobre productividad. Su secretario general, León Duarte, está desaparecido desde el 13 de julio de 1976; estuvo en el centro clandestino argentino del Automotores Orletti, como otros militantes uruguayos víctimas de la represión ilegal desplegada en aquella época por los Estados latinoamericanos. Para reivindicar su figura, los actuales trabajadores de la fábrica bautizaron al área de neumáticos como “Planta Industrial León Duarte”.

comenzó a fabricar válvulas y accesorios para agua y cloacas. Dedicada a la fundición de hierro gris, la compañía tuvo más de 300 trabajadores en su mejor período, cuando el principal cliente era la estatal Obras Sanitarias de la Nación. En ese punto, Vázquez fue una víctima de las políticas neoliberales privatizadoras comentadas en la segunda parte de esta tesis: cuando esa prestadora de servicios públicos fue concesionada a Aguas Argentinas, en 1991, empezó a importar productos de Francia y la metalúrgica quilmeña dejó de proveerla. Fue entonces cuando comenzaron los despidos y el endeudamiento de la Hidrodinámica de Ernesto Vázquez.

De todos modos, no se trata de una víctima inocente: antes de abandonar la fábrica, el dueño perpetró su vaciamiento y estafó a los trabajadores.

En la Semana Santa de 2000, la Hidrodinámica Vázquez les concedió unos días de franco a los 40 empleados. Cuando regresaron, al lunes siguiente, se encontraron con la fábrica abandonada y vaciada. Los vecinos les contaron que ese fin de semana entraron y salieron camiones llevándose las principales maquinarias, matrices y materiales. Otras estaban a medio camino; no las llegaron a sacar. Y algunas fueron destruidas. Los propietarios, por supuesto, ya no estaban. 16 obreros rompieron los candados e ingresaron. *“Fue un lunes con otra historia”*, cuenta uno de los informantes clave, que los acompañó en el proceso de recuperación. Un tiempo después, con el respaldo de la seccional local de la UOM, constituyeron una cooperativa, gestionaron la ley de expropiación y lograron el usufructo de las instalaciones. Hoy llevan cuatro años produciendo.

El grupo que forma esta empresa autogestionada es muy heterogéneo, salvo porque todos son hombres. En términos de pertenencia social, incluye trabajadores que viven en la villa y otros que históricamente han pertenecido a la clase media; lo que implica la coexistencia de hábitos, intereses e idiosincrasias diferentes. La mayoría son de edades avanzadas, algunos inclusive superan los 70 años.

A nivel económico, el volumen de fabricación se encuentra en menos del 10%. (Meyer y Pons, 2004: 28). La producción de la planta, que durante mucho tiempo estuvo ligada a la obra pública –redes de agua, desagües pluviales y efluentes cloacales–, se ha diversificado hacia la construcción vial, instalaciones industriales, repuestos para maquinarias agrícolas y de minería, entre otras.

La situación es buena si se la contrasta con la inicial, cuando la planta directamente no podía funcionar, por el desmembramiento logrado en cuatro días. Uno de los informantes clave observa:

*“estar funcionando y estar teniendo un retiro, que todos están sustentando sus familias, desde ese punto de vista es más que exitoso.”*

*Palabras de algunos de ellos, en su momento, decían que la única alternativa era, por ahí, salir... en principio no quedaba nada, y tenían que salir al otro día a juntar unos cartones o algo para subsistir. Y bueno, pudieron aguantar ahí y ahora están trabajando... Han puesto en marcha cosas, han hecho mejoras, están produciendo... han generado una mínima administración. Realmente ahí se partió de la nada, de la nada”*

En ese planteo, por ejemplo, se inscriben datos apuntados en la instancia de observación participante que dan una idea del rumbo de la empresa. A principios de octubre de 2004 la cooperativa adeudaba 8.000 pesos a sus proveedores, situación que es buena mirada en perspectiva: un año y medio antes, debían casi 40.000.

La fábrica está preparada para fundir unas 20 toneladas diarias de metal. En septiembre de 2004 fundía 10 toneladas cada ocho o diez días. El principal problema es que la planta está pensada para volúmenes de producción muy grandes, que difieren de su uso actual. Para minimizar el gasto energético, la decisión de la cooperativa es postergar las fundiciones hasta haber moldeado un número importante de piezas. Y la elaboración de esas piezas no tiene buenos tiempos productivos, pues faltan moldeadores, y escasean herramientas y materiales, lo que refleja cierta falta de capital de trabajo.

Lo cierto es que, en el caso de la 25 de Mayo, no advierten la necesidad de aumentar las ventas: el principal problema es que no se cumplen los pedidos de clientes actuales.

Otras dificultades económicas están vinculadas a la precariedad jurídica, por ejemplo respecto de la propiedad de la fábrica <sup>14</sup>. También reflejan algunas falencias en la capacidad de gestión <sup>15</sup>.

El trabajo se realiza con altísima precariedad. La prevención en temas de seguridad es mínima. Una preocupación central es regularizar los aportes jubilatorios.

Vinculadas a la falta de capital para solucionarlas, las falencias de la infraestructura son importantes <sup>16</sup>. No ha habido acciones de mantenimiento hace años. *“Acá siempre pasa algo. Esto está muy deteriorado. Después del 95, 96, no hubo mantenimiento preventivo. Y desde el 2000 para acá, nosotros no tenemos medios... Se arregla lo que se rompe”*, contó un trabajador en una de las reuniones.

### 1.3.B. LA SITUACIÓN GREMIAL

No se puede comprender cabalmente el proceso de la 25 de Mayo, ni los de otras metalúrgicas recuperadas de la zona sur del Conurbano, sin conocer las características históricas de los trabajadores del sector y el valor simbólico que condensa su unión sindical, que los hizo uno de los sectores más organizados del movimiento obrero.

**(14)** Actualmente la cooperativa no participa de licitaciones; aunque en rigor de verdad lo hace indirectamente, porque algunas de las empresas que le demandan piezas sí intervienen en licitaciones, y tercerizan parte de la producción.

**(15)** Fijación de precios sin criterio de cobertura de costos; no seguimiento de las ventas ni proyección de objetivos; ausencia de presupuestos; inexistencia de métodos de facturación; toma de decisiones no planificada, en base a las urgencias; despreocupación por formalidades institucionales; éstos habían sido algunos de los problemas identificados por el grupo de apoyo técnico en el área de gestión de administrativa. Un inconveniente fundamental que se identificó es que en el mercado de la fundición existe mucha presión para la venta en negro, mientras la mayoría de las compras se hacen en blanco. Eso genera serios inconvenientes impositivos y complica el manejo de la contabilidad.

**(16)** La lista de elementos cuya reposición o reparación aumentaría el nivel de producción es numerosa: puente grúa, compresor, moto pala, cajas de moldeo, horno nuevo, máquinas de moldeo, entre otros. Un grave problema infraestructural es el crecimiento de las napas, que invaden una cámara donde pasa la cinta de producción y debe ser bombeada permanentemente, para sacar el agua. También tienen problemas con los desagües del techo.

Tal es así que, a propósito de las experiencias relacionadas a la UOM Quilmes, Davolos y Perelman afirman la hipótesis de que “el tipo de trayectoria sindical en la que se inscriben estas plantas ‘habilitó’ a los trabajadores hacia una gama específica de experiencias predisponiéndolos a cierto modo característico de orientaciones de acción significativa” (en Fajn *et. al.*, 2003: 196)

En Argentina, durante mucho tiempo los trabajadores metalúrgicos portaron una identidad social fuerte, que articuló “de manera paradigmática” la cultura del trabajo, un orgullo sindical y una vocación política peronista, según observa Maristella Svampa (2000) en su texto *Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal*. En el período que va de los cincuenta a fines de los ochenta, “si bien no es posible hablar en sentido estricto de conciencia de clase, dado el conjunto de factores sociales y culturales que contribuyeron a debilitarla, fue particularmente entre los trabajadores metalúrgicos donde la cultura del trabajo tuvo su mayor expresión histórica” (Svampa, 2000: 123).

Svampa estratifica tres generaciones de metalúrgicos. Quienes hoy tienen más de 45 años pertenecerían a la “vieja generación”, que vivió el tiempo de las *identidades fuertes* y “cuyo universo político-social está profundamente marcado por la experiencia integracionista del primer régimen peronista, por un lado, y la vivencia de la persecución política y la acción gremial llevadas a cabo por los fuertes sindicatos del sector, por el otro...” (Svampa, 2000: 125). Este dato cobra relevancia si consideramos que buena parte de los trabajadores de la Cooperativa 25 de mayo tienen edades avanzadas.

La trayectoria laboral histórica del gremio metalúrgico se caracterizó por una estabilidad relativamente alta; lo que hace que, “para aquellos trabajadores que se mantienen ocupados a partir de la recuperación de empresas, este episodio constituyó en la mayoría de los casos una primera ruptura en sus trayectorias” (Davalos y Perelman, 2005).

Por otra parte, debemos considerar que la organización sindical de los metal-mecánicos es uno de los ejemplos de la modalidad de “Unión”, utilizada también por ferroviarios y textiles, que expresa una fuerte centralización de la estructura gremial argentina, producto de leyes laborales que promueven “el monopolio de la representación y de la negociación colectiva al sindicato mayoritario” (Fajn y *et. al.*, 2003: 196).

La UOM tiene tres grandes corrientes internas:

- la *oficial*, que durante tres décadas respondió al liderazgo histórico del fallecido Lorenzo Miguel;
- “*la Rucci*”, radicada básicamente en la seccional Matanza;

– “*la Felipe Vallese*”, que en algunos aspectos ha buscado trascender la actividad sindical para vincularse al movimiento de derechos humanos, organizaciones de tierra y vivienda, y algunos grupos universitarios. Su máximo referente es el diputado nacional Francisco Gutiérrez, secretario general de la UOM que integra los partidos de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela.

De esta última seccional provienen los dos principales liderazgos identificados en la cooperativa 25 de Mayo: el actual presidente y quien lo era en el momento en que se llevó a cabo el trabajo de campo.

Además, la de Quilmes es la seccional de la UOM que impulsó desde los años ochenta <sup>17</sup> distintas experiencias de recuperación de fábricas por sus trabajadores, aunque originalmente no tendieran a la autogestión sino a formas de gestión con fuerte presencia sindical. Actualmente, según las autoras citadas, ese tipo de vínculo estaría siendo considerado “como un error, ya que trajo aparejado enfrentamientos entre los trabajadores y el sindicato, el cual pasaba a ser el responsable de los vaivenes económicos de las empresas y terminaba siendo identificado con el rol de empresario” (en Fajn *et. al.*, 2003: 201).

Aún así, mantienen la política de preservar a los trabajadores autogestionarios “dentro de la estructura gremial, tanto en el plano representativo, como en el acceso a los beneficios sociales que provee la organización. En este sentido, a pesar de que los trabajadores de las empresas recuperadas dejan de ser asalariados, siguen participando de las reuniones de los órganos representativos del sindicato. Además, siguen accediendo a la obra social gremial a pesar de la imposibilidad actual que tienen de realizar aportes y de las importantes deudas que en general mantenía la patronal anterior” (Fajn *et. al.*, 2003: 201)

### 1.3.C. LA INSTANCIA DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Nuestra llegada a esta empresa recuperada se realizó junto a un grupo de apoyatura técnica que inició un proceso de trabajo conjunto con los cooperativistas, en el marco de un plan de inversiones y asistencia técnica que la cooperativa había obtenido por solidaridad internacional y con la mediación de la CTA. La mayor parte de la observación participante se llevó a cabo presenciando las reuniones grupales en las que los trabajadores definieron prioridades de inversiones y acciones para normalizar la gestión administrativa de la empresa. En otras ocasiones se presencié “la colada”, el momento de la producción que es además su *nudo simbólico*, pues que porta un peso significativo clave para los trabajadores.

El grupo técnico-político estaba vinculado al área de Empresas Autogestionadas de la CTA y algunos de sus integrantes habían

(17) La corriente Vallese conduce la UOM Quilmes desde 1984, a partir de un proceso de democratización sindical que impulsó el gobierno de Alfonsín y terminó frustrado.

#### IV. El enfoque de la comunicación/cultura

colaborado previamente con la cooperativa (desde la recuperación inicial), lo cual les tendía puentes para desenvolverse con mayor soltura. No obstante, el ingreso del equipo de asistencia como tal fue *“muy detonante”*, pues evidenció simultáneamente múltiples zonas de crisis interna que los integrantes de la cooperativa venían eludiendo. La inexistencia de espacios de comunicación reales, ante la postergación de reuniones o asambleas del conjunto de los trabajadores, ocultaba discrepancias en torno a la organización de la producción, desconfianza hacia la gestión administrativa y disconformidad con el criterio de reparto de los excedentes.

Las reuniones generadas por el plan de asistencia técnica hicieron emerger ese espacio de comunicación inexistente y sacaron a la luz las dudas y los conflictos. Al mismo tiempo se desarrolló una disputa de liderazgos que cargaba con un trasfondo de intereses sindicales. Por un lado estaba uno de los conductores del proceso de recuperación, que ocupaba el cargo de presidente de la Cooperativa y –desafectado de la UOM– se había acercado a la CTA. Del otro, un histórico delegado de la UOM que ahora encabezaba un grupo de trabajadores que obstaculizó el trabajo en los espacios de discusión para la asistencia técnica.

Ese “boicot” acentuó los conflictos, pues los ejes dilemáticos adquirirían una visibilidad creciente pero había una parálisis total en la toma de decisiones, cualquiera fuera la gama de soluciones propuestas. Y contrariamente a lo esperado, el Presidente de la cooperativa, que tenía relativamente decidido su alejamiento de la empresa, no respaldó al trabajo del equipo de apoyo.

Ante esas trabas, el grupo de asistencia canceló el proceso de intervención técnica e inversiones. Ese alejamiento también determinó la conclusión de la etapa de observación etnográfica de esta tesis.

Un tiempo después, esa *“lucha de superestructura”*, como definió uno de los involucrados, se resolvió con el desplazamiento del presidente de la cooperativa. Su lugar lo ocupó el otro líder, antiguo delegado de la Unión Obrera Metalúrgica<sup>18</sup>.

Mientras que el proyecto de colaboración internacional quedó inconcluso, para el trabajo de campo de esta tesis esas diez semanas de intervención fueron de gran riqueza conceptual, pues mostraron la importancia de las prácticas de comunicación en la autogestión y sugirieron temáticas a abordar en las futuras entrevistas. Aunque la 25 de Mayo fuera un caso particular, con conflictos internos y externos más acentuados que en otras fábricas recuperadas, permitió identificar cuestiones *dilemáticas* inherentes a la transición desde un modelo patronal-salarial hacia las prácticas de autogestión: la división entre la oficina y el taller, los des-acuerdos a la hora de repartir los excedentes y la persistencia de liderazgos previos, entre otros.

**(18)** *“Era decidirse por el padre adherido a la CTA o el padre adherido a la UOM. Más vale malo conocido que bueno por conocer, entonces se aferraron a la UOM”*, explica uno de los informantes. Además, ese sector había recobrado interés por la cooperativa a partir de la conformación de un Consorcio que se denomina Empresas de la Zona Sur y nuclea las experiencias surgidas bajo la órbita de la seccional quilmeña del sindicato metalmeccánico.

## 2. Las prácticas en la autogestión: la crisis y lo emergente

La reflexión de Kropotkin que abre este capítulo, producida en el marco de un escrito político de antaño, es seguramente exagerada. La auto-organización del propio trabajo no se presenta tan claramente, exenta de dilemas, aun cuando muchas fábricas recuperadas y hoy autogestionadas están haciendo posible aquello que la lógica del lucro y la ganancia inmediata consideraba inviable.

Autogestionar una fábrica resulta dificultoso en tanto implica contradecir una cultura laboral muy arraigada. En ese sentido, Pablo Guerra (2004: 18-20) caracteriza cuatro tipos de problemas que afrontan las empresas recuperadas: los pasivos de la gestión anterior (un problema propio de los casos uruguayos), las dificultades para adquirir capital, la ausencia de políticas públicas y los “problemas vinculados a la gestión empresarial y la cultura organizacional”. Sobre estos últimos señala: “los trabajadores dominan muy bien sus capacidades de ejecución de tareas, pero no han sido capacitados y no tienen experiencia para las diferentes labores que implica la puesta en funcionamiento de una empresa desde el punto de vista integral. Ocurren problemas, además, que tienen que ver con el cambio drástico que significa tener que tomar decisiones, controlar el trabajo, etc.”

Este último tema, vinculado a las prácticas socioculturales de los sujetos involucrados, es el que exploró nuestra investigación. Los grupos sociales que han recuperado empresas no nacieron con una cultura autogestionaria, sino que la van construyendo en el proceso. Esa carencia explica, entonces, muchas de las limitaciones y las discusiones presentes en los casos empíricos.

En las prácticas analizadas en el campo, a través de la observación o de las reflexiones que sobre ellas realizaron los actores, los dos modelos de organización de lo productivo que caracterizamos teóricamente aparecen entremezclados, expresando contradicciones entre una cultura laboral en crisis que persiste como imaginario instituido, y las prácticas alternativas instituyentes cuya internalización requiere tiempo y obliga a rever las formas en que los sujetos concebían a su trabajo e incluso su propia vida e identidad.

No debe ignorarse que quienes recuperaron las fábricas que antes los empleaban vienen de largos períodos de trabajo asalariado, en los que la propia organización de clase (el sindicato) aceptó las relaciones jerárquicas del modelo patronal. La experiencia autogestionaria expresa, entonces, la confrontación con un *habitus* que condiciona la mirada y las prácticas de los trabajadores.

Ya entrados en el enfoque cultural y comunicacional, pero antes de abordar la temática de la identidad, trataremos aquí de describir

*“El pueblo comete disparate sobre disparate cuando tiene que elegir en las urnas entre los majaderos que aspiran al honor de representarlo y se encargan de hacerlo todo, de saberlo todo, de organizarlo todo. Pero cuando necesita organizar lo que conoce, lo que le atañe directamente, lo hace mejor que todas las oficinas posibles”* (Kropotkin, 1973: 81)

*“¿En qué medida persisten, en una empresa organizada sobre la base del factor trabajo, concepciones y conductas que no se condicen con esta nueva realidad, reminiscencias de otra racionalidad, en la que los productores se hallan en una condición de subordinación y dependencia? ¿Atentan estos elementos contra los intereses actuales del colectivo de productores? ¿Qué obstáculos culturales se oponen a la asunción de una condición autónoma y en qué prácticas de gestión se cristalizan?”*  
(Martí et. al., 2004: 9)

los modos en que las fábricas estudiadas se organizan internamente. Para precisar nuestro análisis, nos centraremos en tres *ejes dilemáticos* que se apreciaron reiteradamente durante el trabajo de campo, están vinculados a la dificultad de romper con ese *habitus* salarial y expresan la emergencia de un cambio cultural (y la necesidad de profundizarlo) que impone la autogestión.

Los ejes críticos seleccionados son la participación en la toma de decisiones y las prácticas de comunicación, la disociación de roles y espacios, y las formas de reparto del excedente. Finalmente repasaremos las construcciones de sentido de los propios trabajadores al reflexionar sobre las transformaciones subjetivas generadas en el proceso.

### 2.1. Participación en las decisiones y prácticas de comunicación

La toma de decisiones es un eje dilemático en cualquier organización; pero más lo es cuando se pretende accionar de forma cooperativa o autogestionaria. ¿Quiénes participan activamente de la toma de decisiones? ¿Qué tan horizontal es la organización en la práctica cotidiana? ¿Qué problemas plantea el cumplimiento colectivo de esas decisiones?

Asociada al problema de la participación en las decisiones, la indagación en el campo evidenció que la circulación abierta de información y la generación de diálogo resultan fundamentales para el modelo autogestionario. En esto coincide el técnico Luigi Verardo <sup>19</sup> al señalar que “uno de los puntos más importantes en los proyectos autogestionarios es superar la división que separa a los que saben, deciden y mandan, de los que producen y obedecen. (...) Además de la solidaridad se requiere una efectiva práctica democrática en el proceso de comunicación, donde la información, lejos de ser una mercancía, debe ser accesible a todos los participantes directamente involucrados en los emprendimientos y proyectos de autogestión” (en Guerra *et. al.*: 26).

En relación a la toma de decisiones, el caso central analizado aquí evidenció, durante todo el transcurso de la observación participante, una situación dilemática en distintos aspectos:

1) La postergación de decisiones cuya necesidad era reconocida por el todo grupo y la no realización de asambleas ordinarias para resolver problemas críticos;

2) Las resoluciones dispersas, en base a la urgencia, sin responder a una estrategia; y

3) La concentración de buena parte de las decisiones de gestión en manos de un grupo reducido formado por el presidente, que se definía como “el *alma mater*” de la cooperativa, y dos o tres trabajadores con cierta formación, que tomaron las riendas de la administración. Un informante clave diagnóstica que “uno de los problemas de la 25 es

(19) Verardo es filósofo y magister en educación. Miembro fundador del Foro Brasileño de Economía Solidaria, actualmente se desempeña como técnico de la Asociación Nacional de Trabajadores de Empresas en Autogestión (ANTEAG), la organización que ha conducido los procesos de recuperación y autogestión de fábricas en Brasil.

que en términos de comunicación o en términos de relacionamiento organizacional mantuvo la inercia y la reproducción de las relaciones verticales, ya no por la existencia del patrón pero sí por la presencia de una lógica sindical de la UOM, digamos. De hecho, el patrón no está más pero los que tienen la voz cantante son los representantes sindicales”<sup>20</sup>.

Esta tendencia hacia las relaciones paternas o de verticalismo tiene un doble sentido que la retroalimenta. Por un lado, quienes se hicieron cargo de la gestión –que fueron jefes de la antigua empresa o delegados sindicales–, algunos de los cuales no están designados formalmente como Consejo de Administración de la cooperativa, tienden a aislarse, no transmiten al resto información sobre el rumbo de la empresa y cuestionan la falta de participación del grupo.

*“Ellos todavía se creen que la cooperativa es una industria privada, que se les da 150 pesos y otro se lleva la guita” (Cooperativa 25 de Mayo)*

El resto de los trabajadores, por su parte, se inclinan –incentivados por su *habitus* salarial– a limitarse al aporte de trabajo manual. En muchos casos esta actitud condensa gran voluntarismo y compromiso con la empresa, aunque se niegan a participar en la gestión.

No debe perderse de vista que se trata de un proceso dificultoso en el que, partiendo del esfuerzo por conservar la fuente de trabajo, el grupo debe legalizar su nueva forma organizativa y apropiarse de una cultura autogestionaria que contradice al modelo en el que “maduraron” como trabajadores.

*“...mientras siguen con su puesto de trabajo, asumir eso de conducirlo y empezar a tomar decisiones en relación a todo eso es muy costoso, porque son problemas no asumidos por ellos, que los tienen que empezar a comprender y a resolver (...) Poner en marcha la planta, tener capital de trabajo, relacionarse y todo en ese marco de volver a tener una conducción propia... Siempre hay una empresa recuperada representada por el consejo y un presidente, donde están las personas más allegadas, o los grupos técnicos, los que tenían más relación con lo externo a la empresa... son los que más asumen ese tipo de cosas, los que más podían manejar inicialmente la interfase hacia el exterior. Y aparece el problema de toma de conciencia, de participación, y el problema de transmisión de cómo resolver la toma de decisiones, el gerenciamiento y el rumbo a llevar. Ese es un problema que se plantea y les genera muchas trabas”.*  
(Entrevista Miquelarena)

En el caso de la metalúrgica 25 de Mayo, ante las vacilaciones de la gestión, algunos llegan a reclamar una autoridad externa, lo que implica reproducir el modelo patronal.

**(20)** En este sentido, los dos principales liderazgos identificados en la cooperativa 25 de Mayo correspondían a quienes en el pasado se desempeñaban como delegados de la UOM. Precisamente en su análisis de este sector, Davolos y Perelman observan que “si bien los delegados de base fueron elegidos mediante asambleas para asumir los puestos de dirección, su nueva posición los coloca frente a lo que denominamos una ‘doble tensión’: por un lado, se constituyen como referentes y conductores del proceso de autoorganización y por otro son recolocados en un polo contradictorio, que viene a reemplazar al que en la relación salarial le cabía al ‘patrón’” (en Fajn y et. al., 2003: 204)

“Necesitamos que alguien con autoridad venga y diga a cada uno lo que tiene que hacer”. (Cooperativa 25 de Mayo)

Así, las instancias de participación iniciales están muy retraídas y son prácticamente inexistentes. En la situación observada, algunos trabajadores ingresaban al espacio de la administración sólo los viernes, a recibir su retiro semanal.

“Sabés lo que pasa es que acá estamos desunidos, no hay participación” (Cooperativa 25 de Mayo)

La retracción de los vínculos de cooperación y las dificultades en la toma de decisiones contradicen la voluntad de trabajo que exhiben, y que explica el haber resistido hasta lograr la autogestión de la empresa. Todos los discursos entremezclan la autoestima por haber sobrellevado una situación límite y estar subsistiendo, con una fuerte desconfianza que fragmenta al grupo y deja cuestiones básicas sin resolver.

Como caracteriza uno de los informantes clave:

“Han avanzado pero tienen conflicto con respecto a las decisiones. Llegaron a un punto en el que se había generado como una nueva representación patronal: los que habían asumido cargos de manejo del dinero, de administración... había desconfianza entre ellos, que no hubieran estado malversando el dinero y todo eso, a pesar de que internamente se hablaba de que estaban los números abiertos y que estaba todo a disposición: faltaba participar y verlos”.

Como en cualquier otro grupo, el alejamiento colectivo de la toma de decisiones dificulta el posterior cumplimiento de las mismas. Un sub-grupo expresa su desacuerdo, “se tira a chanta” e incumple normas. Otro, reclama control. En general la frontera entre ambos es difusa y son los mismos in-cumplidores quienes piden *orden*, que en un modelo autogestionario se basa (o debiera) en el compromiso de cada uno con los acuerdos grupales. Cuando se dan, las discusiones y los intentos por una definición colectiva de la disciplina evidencian la coexistencia de distintas ideas sobre las formas posibles de acción.

–El hecho de marcar tarjeta... Porque esto es un despelote, vamos a ser claros. Hay algunos que marcan, otros que no marcan; hay tipos que se les paga desde las siete, que entran siete y cuarto, cuando los vas a buscar al turno, ¿sabés donde están? Siete y media... después del mate... O sea que acá es un poco joda. Eso tenemos que ponerlo en un papel (...) y firmar todos que estamos de acuerdo. Y como vos pusiste un párrafo de premios, tenés que poner los castigos también.

- No hay que reducir el ingreso de la persona, pero incentivar a la persona que cumple.

- Si al que no cumple no lo castigás, no lo arreglás más, hermano.  
(Cooperativa 25 de Mayo)

La caracterización del funcionamiento interno de las otras experiencias no puede hacerse sino en base a la narración de los propios sujetos sobre esa organización <sup>21</sup>. Aunque podamos señalar algunas tendencias coincidentes, ninguno de los seis casos restantes mostró una situación crítica equiparable a la parálisis participativa de la 25 de Mayo.

Cabe recordar que al inicio del proceso, una de las razones por las que los referentes de las empresas recuperadas alegaban no seguir el modelo del “cooperativismo tradicional” era que las primeras tomaban prácticamente todas sus decisiones en asambleas, mientras que en las cooperativas clásicas, si bien se reconoce a la asamblea como órgano máximo, la gestión cotidiana se delega en un Consejo de Administración (para la legislación argentina) o Consejo Directivo (en Uruguay). En *este punto* en particular, los casos estudiados se perfilan hacia una organización donde las decisiones de gestión son tomadas por un grupo delegado.

Taller Naval tiene un Consejo de Administración de cinco personas y respeta bastante las formalidades de la legislación cooperativa. En situaciones normales, realizan una asamblea ordinaria por año y cada tres renuevan autoridades.

*“Normalmente las decisiones laborales, las toma la jefatura. Ahora, cuando hay un problema, un suponer, que es grande, ya estamos en una asamblea y la comisión dice «tenemos tal y tal problema» y entonces todos decidimos lo que es mejor y lo que es peor. O sea, si hay culpa, es culpa de todos nosotros. No se atribuye a la comisión nada más. La comisión es culpable, un suponer, para la dirección de la cooperativa. Cuando hay un problema grave, entonces nos reunimos todos y decidimos, a ver cuál es el paso mejor a seguir. Hubo cosas raras en la cooperativa que tuvimos que decidir todos nosotros. Si metemos la pata, la metemos todos, ¿viste? O la mayoría...”*. (Taller Naval)

Tanto los trabajadores como el informante clave que conoce por dentro la experiencia de Taller Naval reconocen que no fue fácil ni automático lograr que la forma de organización autogestionaria funcione, pues estaban habituados a la “estructura bastante vertical” de la empresa original. De hecho, la primera década de existencia, la cooperativa tendió a un liderazgo autocrático por parte de su presidente, que “tomaba las decisiones solo, él o con una o dos personas que eran medio socios de él...”. Taller Naval no es la única cooperativa analizada que reconoce en su pasado una pérdida del rumbo democrático. Esto también sucedió, por ejemplo, en la primera etapa de la Cooperativa 11 de Noviembre, donde “el primer consejo fue una muy mala experiencia, principalmente presidente y tesorero”. Superada esa situación,

---

**(21)** En este punto, la estrategia metodológica de la entrevista en profundidad, que resultó sumamente útil para indagar las construcciones de sentido sobre la identidad, revela ciertas limitaciones. La presencia continuada en el tiempo y la observación directa resultan fundamentales para analizar las prácticas de organización interna.

actualmente los ex trabajadores de Penn Controls realizan una asamblea por año, *“salvo que en algún momento se necesite alguna extraordinaria”*. Más allá de esa instancia se desenvuelven *“con reuniones informativas, y el Consejo se reúne cuando es necesario”*.

En la Papelera las decisiones de la gestión cotidiana también se delegan en el Consejo, aunque la frecuencia de las asambleas es mayor: *“Tenemos más o menos una cada tres meses. Las asambleas se hacen cuando hay varios puntos importantes que tocar”*. Eso implica que *“en los primeros tiempos era una asamblea por semana, había temas muy importantes que tocar, y ahora ya no... muchas veces se resuelve con las responsabilidades del Consejo solo”*.

Otro entrevistado de la Papelera aseguró que las asambleas son cada seis meses o *“cuando se pide”*, y dio a entender cierta subordinación de esa práctica democrática al desempeño económico de la empresa: *“no nos dan los tiempos. Para nosotros hacer una asamblea es mucha plata. O sea: nosotros tardamos cinco horas en una asamblea y son seis, siete mil kilos de papel”*.

En el Molino de Santa Rosa, el Consejo Directivo formado por cinco miembros y votado en asamblea, tiene un rol central. Además de las dos asambleas que *“tiene que haber”* por año, el Consejo organiza periódicamente *“reuniones informativas, ante cualquier inquietud, cualquier imprevisto”*.

La organización de Coopdy es similar pero muestra una gran división entre la parte directiva de la empresa (aún cuando fue votada en asamblea) y los trabajadores que, como se observó en el caso 25 de Mayo, tienden a recluirse en sus tareas individuales. Las cooperativistas entrevistadas narraron una tendencia de muchos de sus compañeros a proyectar la autoridad fuera de sí.

En el caso del Molino, uno de los entrevistados, que cumple funciones directivas en la empresa, justificó una posible reestructuración que implique *“de repente tener un gerente externo”, “una persona que tenga una formación adecuada para una correcta toma de decisiones”, “que dentro de todo tenga claro el tema administrativo. Eso sin perder el sentido, ni hablar...”*.

El caso de FUNSA se muestra más indefinido por su modelo híbrido (la cooperativa de trabajadores forma parte de una sociedad anónima junto a un grupo inversor) y porque su proceso de producción es bastante incipiente. En esta etapa inicial, al menos, muchas decisiones siguen concentrándose en el sindicato, que fue el gran impulsor del proceso de recuperación. La cooperativa, que lentamente se hace cargo de las tareas, también recurre al criterio de delegación en el Consejo Directivo.

La importancia de la circulación de información y de las prácticas comunicativas grupales fue remarcada en todos los casos analizados, ya sea por su concreción exitosa o por su problemática ausencia.

En la cooperativa 25 de Mayo, los trabajadores reconocen que muchos de los quiebres y resentimientos del grupo están fundamentados, precisamente, en la falta de comunicación. La merma del diálogo se da en distintas instancias, pero la más habitual es la división entre las oficinas y el taller.

*“Por desinformación, la gente no está tranquila. No sabe donde está parada”.* (Cooperativa 25 de Mayo)

*“Yo en ningún momento dije que roben. Pero es evidente por ahí que la gente piense mal debido a la falta de información. Acá hace mucho que no se informa nada”* (Cooperativa 25 de Mayo) <sup>22</sup>

Uno de los informantes clave asegura que en la metalúrgica de Quilmes la comunicación *“está muy dificultada, porque hay como personas que se apropian de más saberes, o generan ruido interno en función de opiniones o decisiones que se toman. Y se generan mal-interpretaciones”*. Por otra parte, *“les cuesta muchísimo el diálogo entre todos. Terminan con un diálogo en situaciones conflictivas o de mucha crisis, una crisis muy conflictiva, que la evitarían con comunicación”*.

Las reuniones que promovió el grupo de apoyo técnico durante dos meses en la metalúrgica 25 de Mayo reconstruyeron una instancia de comunicación real y pusieron de manifiesto la necesidad de diálogo. Además, en las discusiones grupales los participantes no sólo valoraban esa posibilidad sino que planteaban la necesidad de socializar la información.

*“En las reuniones se va llegando a conclusiones buenas. Y si no hay reunión, hay una desconfianza terrible”.* (Cooperativa 25 de Mayo)

*“Necesitamos un sistema de información para todos”*

La comunicación como práctica cobra un papel fundamental en los procesos de autogestión, entendida en un doble sentido: como flujo informativo y como espacio dialógico. El primero tiene que ver simplemente con la necesidad de un mecanismo de circulación constante de los saberes y datos de la organización, indispensable en tanto *“la autogestión es una administración democrática en la cual los trabajadores deben tener acceso a la información de todo lo que ocurre en la empresa para poder definir metas de producción, políticas de inversión, de personal, etc...”* (Verardo, en Guerra *et. al.*: 25). Por su parte, en su sentido dialógico se refiere a algo más complejo: la comunicación como relación social y cultural, que es una base de los procesos de cohesión e identificación colectiva y habilita los vínculos de confianza, pertenencia y solidaridad.

Lo ya dicho sobre el “cambio cultural” en un sentido genérico vale para la caracterización de las prácticas comunicativas en el proceso de recuperación-autogestión de fábricas: la comunicación es al mismo tiempo emergente y necesidad. Es decir: el propio proceso, aún sin

**(22)** Además de la desinformación, en el caso de la 25 de Mayo se observó que no hay control del Síndico ni de ningún asociado, lo que potencia las sospechas sobre los encargados de la administración.

previsión ni dirección, provoca nuevas instancias de comunicación en la contingencia; pero es indispensable una decisión colectiva de profundizarlas para fortalecer la organización autogestionaria.

La comunicación como *emergente* es reconocida por la mayoría de los trabajadores entrevistados. Esa percepción apareció cuando los entrevistados caracterizaban, desde su experiencia, las diferencias entre la vieja organización patronal y la nueva empresa:

*“Se vive distinto. Hay... hasta creo que más comunicación. Siempre tenés uno que no, ¿viste? Pero hay como más amistad, más peleas entre unos, más discusión: discusiones sanas...”* (Unión Papelera Platense).

*“Cuando había un patrón hacíamos lo que nos decían, nos escribían por carta, ni les veíamos la cara. En el caso mío te puedo decir que muchas veces hice cosas sabiendo que estaban mal porque eran órdenes. Que se yo, una mezcla de trigo, un trigo que estaba muy dañado, lo iba a ingresar a una molienda sabiendo, nosotros los que estábamos trabajando, que íbamos a echar a perder esa molienda, pero eran órdenes del patrón. Y lo hacíamos. Teníamos que hacerlo”.* (Molino Santa Rosa)

*“Tenemos más comunicación. Antes cada uno tenía su tarea y bueno, si conversaba, conversaba de lo que había mandado a hacer un capataz (...) Se trabajaba de otra manera. Hoy cada persona pone responsabilidad en hacer bien las cosas. Antes era como que: vos hacías las cosas; después, si quedaban bien o mal, bueno, está, que evaluara el capataz o el que ordenaba el trabajo. Hoy en día hay más responsabilidad y no esperás que te vengán a decir”.* (Molino Santa Rosa)

*“Acá nos reunimos, hablamos, discutimos la tarea, ahí está el pizarrrón, ahí está anotado todo, cuando viene algo importante. (...) Tratamos de que cada vez que hay un trabajo en el que intervienen todos, hacer una reunión y dividirnos las tareas que hacemos...”* (Taller Naval)

*“Hay más comunicación que lo que había antes”* (FUNSA)

*“Con los compañeros, que se yo, hay otro diálogo. Más serio. Siempre te encontrás con uno, con otro, y siempre se conversa, de diferentes cosas. Ya sea sobre el trabajo, sobre la compra de trigo; siempre se conversan diversos temas, que antes... antes nos daban lo mismo.”* (Molino Santa Rosa)

*“...antes trabajábamos, no sabíamos lo que se vendía, lo que no se vendía, lo que se cobraba, lo que no se cobraba; simplemente íbamos y nos llevábamos nuestro sueldo. Hoy sabemos que manejarnos con los costos, hoy sabemos que tenemos que salir al mercado y de qué manera...”* (11 de Noviembre)

La *necesidad* de promover nuevas prácticas de comunicación no aparece tan concientemente para todos los trabajadores, sino que se deduce de la comparación de casos y la observación de los logros allí donde se actuó en esa dirección. No obstante, varios entrevistados advirtieron esa posibilidad.

En el Molino Santa Rosa están *“recibiendo ayuda”*: hacen talleres grupales con una psicóloga contratada para *“trabajar mejor, con más tranquilidad en todo el grupo; no ser un grupo por un lado y otro por otro”*. En esa cooperativa reconocen que *“no hay espacios que permitan el encuentro de todos”* pero la comunicación se da informalmente, entre distintos grupos. Asimismo, justifican la realización periódica de reuniones informativas (más allá de las asambleas) en el hecho de que *“información que es de la empresa es bueno compartirla”*.

En FUNSA, por su parte, aseguran haber *“pregonado continuamente que la información del trabajo, de todo, tiene que tratar de democratizarse”*. Un trabajador que lideró el proceso de recuperación explica que *“se trata de hablar con todos los compañeros (...) hablar lo más posible con los compañeros de lo que va pasando, de todo lo que vamos pensando hacer, de cómo relacionarnos”*. Existen distintos niveles de comunicación. El Consejo Directivo prefiere “bajar” la información a través de referentes y, a la hora de establecer discusiones, reunir a grupos chicos por sectores, donde *“pueden preguntar... acordate que hay compañeros tímidos para hablar en una asamblea; eso lo eliminás”*.

*“Vamos y hablamos con todos los compañeros en grupos chicos. ¿Para qué? Porque se establece un mejor diálogo que en la asamblea. (...) Nos juntamos con grupos de diez, doce compañeros, y tomando mate establecemos ese ida y vuelta. Cada grupo tiene lo que nosotros llamamos referentes. El referente es el compañero encargado de coordinar las tareas en las distintas áreas: en pintura, en construcción, en lo que sea. Con ellos nos reunimos habitualmente y estamos permanentemente realimentando información. A su vez, intentamos que sea lo más periódico posible, en el período de una semana, vamos dando informes. Informes a todo el conjunto. Esa es la mejor manera que encontramos de funcionamiento (...) Las asambleas se hacen a las tres de la tarde en el comedor, sin que nadie salga de acá: es obligatorio estar”* (FUNSA)

Cada grupo ha definido y redefinido sus propios mecanismos, más o menos aceitados, que expresan cierto reconocimiento de la necesidad de información y diálogo. En la fábrica de San Antonio de Areco habilitaron, donde antes había oficinas de ingeniería, un sector con *“mesas para que la gente pueda tener un lugar para tomar mate”* y se pueda dialogar. Cada semana el Consejo de Administración convoca a una reunión informativa en la que *“rinde cuentas de*

*todo lo actuado y los socios preguntan todo lo que surja*". En esa cooperativa, además, se respeta la figura legal del síndico (que tanto en Argentina como en Uruguay se elige entre los asociados de una cooperativa), y éste hace encuentros quincenales con todos sus compañeros.

En la Unión Papelera Platense, donde las prácticas de comunicación se presentan como más restringidas, es precisamente el Síndico el que aflora concentrando individualmente la función del intercambio comunicativo, lo cual pareciera un peligro latente. *"Suponete que algún operario tiene alguna inquietud, se lo comunica al síndico y el síndico se lo comunica al consejo de administración. Y así van y vienen..."*

## 2.2. División de tareas, roles y espacios

Si existe alguna zona que exprese de forma paradigmática la dificultad de los nuevos autogestionarios en romper con su *habitus* forjado por el modelo salarial-patronal, es la herencia del taylorismo. Esa división del trabajo —que aísla la ejecución de trabajos "manuales" respecto de la planificación, la dirección y la administración— aún impregna las formas de percepción, valoración y acción de muchos trabajadores de fábricas recuperadas-autogestionadas.

Las prácticas tienden a cierta superación de ese modelo, sobre todo por la necesidad de *aprender a gestionar* (que, dicho sea de paso, es un doble desafío, porque lo autogestionado requiere una forma distinta de administrar) pero también por la aparición de solidaridades dentro del taller que conducen más allá de la "tarea individual" desempeñada anteriormente. Sin embargo, se trata de un proceso lento y complejo. En ocasiones, los discursos y prácticas de los trabajadores aparecen impregnados por esa separación conceptual y espacial que se constituye socialmente y se internaliza subjetivamente.

La dislocación más importante aparece entre la administración y la producción, entre los que realizan trabajos intelectuales (administración, planificación) y los que ejecutan los trabajos físicos, manuales. Históricamente se han construido diferenciaciones técnicas entre ambos sectores, que deberían "transformarse en complementos de las actividades colectivas", para lo que, según Verardo, se requiere una "educación permanente, en el sentido de superar barreras y privilegios" (en Guerra *et. al.*: 26).

Los discursos de los trabajadores suelen hablar de trabajo en el sentido de "labor manual" cuestionando la calidad de la tarea administrativa en tanto trabajo.

*"Ahora no podés tener mucha parte de mano organizativa en una cooperativa. Tienen que trabajar todos, porque son ingresos. Entonces hay que laburar. Antes por ahí tenías un tipo para planificar, otro tipo para esto, otro tipo para almacenar..."*

“...cuando hicimos la cooperativa, había como diez empleados en Personal. ¿Y quién sacaba uno de allá, que estaba acostumbrado al papel, para llevarlo a los fierros, a laburar? No iba. Y vos decías: «¿cómo? ¿yo tengo que laburar para estos tipos?». Entonces es muy jodido”. (Taller Naval)

Como la mayoría o la totalidad del grupo proviene del taller, el rol de oficina aparece mencionado despectivamente con términos como “la burocracia”. Pero esa actitud, que opera como una forma de reivindicación, tiende a reproducir el modelo taylorista, porque no supera la división sino que sólo redefine la valorización de sus partes.

Uno de los informantes clave, conocedor de muchos procesos de autogestión de fábricas que provenían de modelos salariales, sostiene que “es indudable que siempre hay una inercia a reproducir las formas de relación que se conocen. A partir de ahí... ya depende del grupo social, de las características del gremio, del tipo de producción. Hay gremios muy estratificados, inclusive el metalúrgico tiene por ejemplo el tornero que es el más lúcido, el que tiene formación en general...”.

En todas las entrevistas realizadas los trabajadores mencionaron en forma reiterativa esa tendencia (incluso un trabajador de FUNSA advirtió que su fábrica había sido “muy taylorista”) reconociendo la necesidad de un “cambio de mentalidad” pero también la dificultad propia o de sus compañeros para lograrlo.

“Nosotros mismos nos hemos acostumbrado a que tenemos que tener a alguien que nos mande para poder realizar las cosas. Más allá de eso, hay mucha gente que ha entendido que es una oportunidad única que tenemos de hacer la fábrica que nosotros pensemos hacer”. (FUNSA)

“La mayoría se fueron. Las que quedaron fueron las secretarias que había. Digo: tuvimos que empezar de cero. Lo que sí teníamos era el equipo de molienda, la gente que estábamos en producción fuimos los que quedamos y en base a eso no patinamos en la producción por eso mismo. Pero sí en la administración: seguimos teniendo problemas, hoy por hoy. La vamos llevando a los ponchazos”. (Molino Santa Rosa)

En términos generales, en cada grupo se perfilan dos tipos de actitudes:

- Algunos trabajadores se repliegan en su propia tarea o trabajan en otras, pero siempre en el taller.
- Otros asumen la necesidad de ocuparse de funciones administrativas e institucionales, deciden aprenderlas y “descubren muchas capacidades y las desarrollan más de lo que cualquiera hubiera esperado” (informante clave).

Estas variantes no expresan un acuerdo/desacuerdo con la decisión

de autogestionar la empresa, sino diversas formas de asumir el proceso y posibilidades de quebrar la inercia del capital cultural adquirido. A veces la primera actitud aparece en impulsores convencidos de la recuperación, que actúan con gran voluntarismo pero no se consideran capaces de encarar las tareas de gestión: *“Por ahí trabajan mucho más en lo suyo porque les cuesta mucho entender la administración, le ven una dificultad, o es un nuevo desafío y les genera un miedo muy grande. Es un salto muy grande, por ahí, para ellos. Estamos hablando de personas de veinte o treinta años trabajando un oficio, con una idiosincrasia y una especialización, y tener que asumir nuevas funciones les cuesta mucho, se repliegan... Sí aumentan su capacidad de trabajo, aumentan su voluntad y su dedicación, pero siempre quedándose en la tarea específica que venían desarrollando”* (informante clave).

Por otra parte, la segunda postura, que sin duda promueve un aprendizaje personal, no necesariamente coadyuva al proceso de autogestión a largo plazo. En la medida que los ex trabajadores de la producción que asumen tareas de gestión no socializan esos saberes se reproduce la lógica taylorista y queda abierta la posibilidad de que el grupo que realiza tareas físicas proyecte una representación patronal en los nuevos administradores.

Eso es precisamente lo que se observó en el caso de la 25 de Mayo, donde al momento de la recuperación ninguno tenía formación administrativa porque *“no quedó ni el jefe de personal”* de la Hidrodinámica Vázquez. El principal encargado de la gestión se define como *“mecánico nato”* y advierte: *“acá somos todos fierreros, esto lo tuve que aprender”*. Sin embargo, se ha creado una división entre las dos o tres personas que asumieron la gestión institucional y quienes trabajan diariamente en la planta.

*“Muchos no entienden que un mes no tenés plata para pagar”*

*“Ellos piensan que porque vos estás sentado acá adentro, sos el dueño de la empresa”*

(Cooperativa 25 de Mayo, trabajador del área administrativa)

Algo similar, aunque en menor grado, ocurre en otros casos analizados. Así lo narra una trabajadora de la 11 de Noviembre que antes trabajaba en producción y era delegada, y hoy realiza tareas administrativas y forma parte del Consejo de Administración:

*“...lo que por ahí molesta es que tus propios compañeros, hoy que estás teniendo que tomar decisiones sobre un montón de cosas, no te ven de la misma manera. Cosa que me gustaría: que siguieran sintiéndose de la misma manera como cuando trabajábamos en conjunto con ellos. (...) Son ellos mismos los que te dan la oportunidad de crecer, quienes a veces te juzgan o te prejuzgan: cuando*

*en algún momento se tienen que tomar ciertas decisiones que no convienen al otro, pero uno tiene que pensar en pos de la cooperativa. Es decir: si vos tenés que suspender a alguien, si tenés que negarle un permiso a alguien por un motivo equis, entonces ya no sos la misma compañera de antes” (11 de Noviembre)*

En Coopdy, por su parte, también experimentan una fuerte división entre cuadros directivos y operarios, y se proyecta “un rol patronal en los directivos”, mientras que “la cooperación entre puestos de trabajo es inexistente y la interdependencia de tareas reviste escasa visibilidad” (Martí *et. al.*, 2004: 31).

*“A veces trasladan la visión del directorio a la de la vieja patronal que dirigía. Entonces muchos se sienten de que, bueno, los que dirigen son los encargados y los responsables y los que tienen que tener la mentalidad de cooperativistas. Y ellos se sienten realmente, muchas veces, empleados” (Coopdy)*

En cambio, cuando hay disposición al aprendizaje de nuevas tareas esto suele ocurrir satisfactoriamente y la autogestión es una experiencia que se narra con orgullo.

*“Yo estaba acostumbrada a que te daban un trabajo y eso era lo que tenías que hacer, puntualmente eso y nada más. El hecho de poder estar involucrada en un montón de cosas, la experiencia es maravillosa. Es un crecimiento personal y... algo que nunca pensé que iba a vivir” (11 de Noviembre)*

*“No quedó nadie, ningún administrativo. Tuvimos que aprender... Fue duro. Pero no hay cosa que no se aprenda, ¿no?” (Unión Papelera Platense)*

*“Se trata de que distintos compañeros vayan sabiendo del trabajo, de esto, de lo otro, para que no tengamos esos cuellos de botellas que a veces después te complican.” (FUNSA)*

*“...cada uno estaba apropiado de un saber, un lugar de trabajo; para apropiarse ya de otra clase de concepto, de ese trabajo asociado, empezar a plantear nuevos objetivos, nuevas expectativas; forjar el futuro propio a partir no sólo del saber específico de un oficio dentro de lo que cumplías en el antiguo sistema... Es empezar a recuperar otras cuestiones, como es la de empezar a conducirla, con objetivos comunes en todo el grupo, y llevándola en principio siempre para tener el sustento individual de las familias y del grupo, e ir mejorando un estado de bienestar y/o ubicando a la empresa en una economía asociada, saliendo de la economía de la renta nada más..”. (Entrevista Miquelarena)*

En estos casos, como señala Gabriel Fajn, la recuperación “desde una perspectiva autogestionaria tiene el efecto de desestructurar las

relaciones capital-trabajo que son relaciones jerarquizadas en extremo, relaciones de obediencia y sumisión, y que en las pequeñas y medianas empresas fueron acompañadas generalmente de un 'paternalismo' elemental como modelo distorsionado de la gestión. Esta desestructuración parece favorecer una reapropiación colectiva de los saberes de la gestión..." (Fajn *et. al.*, 2003: 64)

Si bien el saber administrativo es el ejemplo más paradigmático, el aprendizaje de nuevas tareas no se circunscribe a él <sup>23</sup>. Es evidente la emergencia de nuevas relaciones de solidaridad al interior de los espacios laborales recuperados. Además, la asunción de nuevas tareas se vincula a que la remuneración se asocia directamente, más que nunca, al trabajo realizado.

*"Antes si trabajabas o no trabajabas, la plata venía igual. Ahora no: si vos no trabajás, la plata no viene. Acá había gente, te digo un caso: si un tornero no tenía trabajo de tornería, el tipo no hacía nada. Y no es así. Si vos no tenés nada para hacer en tornería, tenés que hacer otra clase de laburo. En YPF, lógico: no hacía nada. Pero en estos momentos, si no tengo trabajo, bueno: si hay trabajo allá, tengo que ir allá. Tenés que rotar. O sea: tenés que hacer algo, ¿viste? Acá la gente que se quedó, se quedó así, de esa manera. Somos poquitos pero todos tenemos una función y todos colaboramos. Todos ponemos un granito de arena. Por eso, dentro de todo, ahora estamos bien, ¿viste? Bien en el sentido ese: moral"* (Taller Naval)

Por otra parte, la asunción de nuevas tareas se presenta como necesidad por una característica intrínseca de las fábricas autogestionadas que nacen en la recuperación de otra empresa, porque "se hacen con lo que hay". En la cooperativa 25 de Mayo, por ejemplo, se advertía la falta de moldeadores y uno de los trabajadores se dispuso a aprender ese oficio. Un miembro de Taller Naval reflexiona sobre esta particularidad con simpleza, diferenciando la formación de cooperativas *de afuera hacia adentro* o *de adentro hacia fuera*:

*"Nosotros nos hicimos a cooperativa... Es distinto, la cooperativa, si vos la hacías de afuera hacia adentro... En este sentido: vos decías «bueno, vamos a hacer una cooperativa. ¿Qué precisamos? Cinco torneros, cinco soldados, dos administrativos, un carpintero, cinco electricistas. Listo. ¿Cuántos somos? Ciento veinte. Bárbaro». Pero hicimos al revés; nosotros hicimos una cooperativa con trescientos tipos: los que estábamos. Entonces ¿qué pasa? Teníamos: veinte electricistas, cuatro caldereros... Y vos sabés que de los veinte electricistas sobraban diez. ¿Y? Vos le decías: «ey, che, tenés que ir a trabajar allá» «No, yo soy electricista». Entonces costó".* (Taller Naval)

(23) En este sentido, tras relevar las experiencias de empresas recuperadas-autogestionadas de Capital Federal, Julián Rebón (2004: 57) advierte que "un 72% de los trabajadores encuestados realizan en la actualidad tareas que no efectuaban en la empresa anterior"

La herencia taylorista no se acaba ahí. La separación conceptual del trabajo no sólo se expresa en las tareas y roles diferenciados, sino

también en la segregación espacial. En todas las fábricas el espacio de la administración y la dirección está apartado de la planta productiva. Lo que se presenta como desafío en la autogestión es la apropiación colectiva de ambos espacios y la búsqueda de nuevos usos que acorten la distancia simbólica entre lo administrativo y lo productivo.

Es cierto que el acercamiento a lo que en el pasado fue el lugar de la alteridad (el patrón) está subordinado al hecho de que el grupo social comprenda a toda fábrica como propia, que forma parte de la construcción de un “nosotros”. En la medida en que persiste una precariedad legal, la adhesión a la idea de “*estar robando*” o “*usurpando*” dificulta las prácticas de apropiación del territorio <sup>24</sup>.

En ese sentido, la recuperación del espacio material y simbólico de lo productivo también involucra un proceso complejo. Para comprenderlo es conveniente reemplazar el término legal de *propiedad* por el concepto cultural de *apropiación*.

Mientras las relaciones de propiedad se establecen entre personas jurídicas y bienes económicos, la apropiación nos habla de los sujetos sociales y es la que habilita las prácticas novedosas: “el antes y el después se remarca muchas veces a partir de los espacios que se ocupan, en el diseño y la delimitación de los lugares, y donde antes había desvinculación ahora se resignifican los espacios. La movilidad dentro de la fábrica se modifica de acuerdo con la convivencia de los propios actores que en conjunto deciden cómo, para qué y por qué usar los distintos espacios.” (Fajn *et. al.*, 2003: 135).

En este sentido, Razeto Migliaro (2002: 75-76) cuestiona la centralidad que muchos estudiosos e ideólogos del cambio social han dado al problema de la propiedad como “estructura de la sociedad”, y recurre al concepto de *apropiación* al buscar uno “capaz de fundamentar no solamente los sistemas económicos conocidos, sino también las alternativas que buscamos” <sup>25</sup>.

“No se obtiene la propiedad de un medio de producción complejo mediante el simple acto jurídico en el que se verifica el traspaso del derecho. Hay, por el contrario, un proceso de apropiación progresiva, que implica el proceso subjetivo por el cual el propietario (individual o colectivo) asume conciencia y adquiere el sentimiento de que dicho bien le pertenece; y subsiguientemente, el proceso también complejo mediante el cual va conociendo, dominando, tomando posesión y controlando las decisiones relativas al bien económico recién incorporado al patrimonio” (Razeto Migliaro, 2002: 79).

Los tiempos de la propiedad y la apropiación no corren simultáneamente. En algunas ocasiones, la redefinición del uso del espacio antecede a cualquier modificación en las relaciones de propiedad.

**(24)** Un trabajador de la Cooperativa 25 de Mayo expresó: “Yo no quiero robar más, por que acá estamos robando. Hay que mejorar y decirles, bueno señores: cuánto cuesta este lugar...”. Otro, de la 11 de Noviembre, en un tramo de la entrevista dijo que encararían una actividad “cuando estemos ya con la fábrica nuestra”.

**(25)** El citado autor considera que las corrientes ideológicas liberales y socialistas han sobrevalorado la cuestión de la propiedad. Si la fundación de nuevas formas económicas “debiera hacerse en torno a la propiedad de los medios de producción (...) la cuestión de la transformación social y de la construcción de una economía alternativa” se jugaría en un plano político o institucional, “donde se postule que se encuentre aquello que explica, define y decide los diferentes tipos de propiedad”. Sin embargo, Razeto Migliaro (2002: 83-84) sostiene que “antes del tener están el ser y el hacer; antes de la relación de los hombres con los bienes económicos están las relaciones de los hombres entre sí...”. Para este autor, en una conceptualización más adecuada, la propiedad “seguiría ocupando un lugar relevante y destacado, pero dejaría de ser la opción primera y radical”.

En otras, aún cuando la fábrica ha sido convertida en un espacio colectivo mediante una declaración de “utilidad pública”, persisten prácticas históricas en relación a ese territorio. Al respecto Razeto Migliaro (2002: 79) señala que así como “cuando el sujeto del derecho a propiedad es un individuo” la apropiación es casi instantánea, “cuando el sujeto es un colectivo, o una organización compleja, puede requerir mucho tiempo y esfuerzo, estando en ocasiones condicionado por un proceso colectivo de maduración y desarrollo subjetivo. Tal es el caso, por ejemplo, del traspaso de la propiedad de una empresa al colectivo de sus trabajadores, o a un órgano público representativo del interés social”.

En los casos analizados se encontraron realidades diferentes en cuanto a la apropiación práctica del espacio expresada en nuevos usos que antes hubieran estado vedados.

En la Cooperativa 25 de Mayo llama la atención el limitado uso que se le da al edificio donde se ubican las oficinas, tras cuatro años de estar ocupándolo. El mejor ejemplo es el no-acceso a la parte superior de ese inmueble, como si perdurara una fantasmagórica presencia del patrón.

Por su parte, los trabajadores de la Papelera asumen que quienes ocupan las oficinas de administración y quienes trabajan en las máquinas, ubicadas en dos galpones inmensos, “*mucho no se ven...*”.

En la ex Dymac, donde la cooperativa creó una guardería para los hijos de las trabajadoras textiles, ese servicio se ubicó donde antes se hallaba la oficina de personal: “*simbólicamente*”, dice una de las directivas.

Los entrevistados de la fábrica de San Antonio de Areco, por su parte, caracterizaron la división entre “*los de la oficina y los de la planta*” como *histórica* y lo tradujeron a su propia realidad espacial: “*los de arriba y los de abajo*”, según coincidieron en nombrar. Originalmente la división era estricta: en el piso de arriba estaba la administración, y abajo, la producción. La mencionada decisión de habilitar un sitio “*para tomar mate, la merienda o para lo que sea*” en la parte superior del edificio tuvo precisamente la intención de reducir la distancia entre ambos sectores, que no resulta fácil de superar porque es el correlato territorial de la división del trabajo heredada del modelo taylorista.

*“De a poco se va logrando, no es fácil tampoco. Sigue existiendo en muchas partes lo de «los de arriba y los de abajo». La gente, todavía en la cooperativa, siente esa diferencia: quienes están en la parte administrativa y quienes están en la producción. Es muy difícil limarla, eh”. (11 de Noviembre)*

*“¡Los de arriba y los de abajo! Los de la oficina y los de la planta... Creo que es una tendencia que uno arrastra de la Sociedad Anónima, de la empresa privada. En las cooperativas se ve. Pero yo creo que hay un esfuerzo permanente de las dos partes por licuarla”. (11 de Noviembre)*

### 2.3. La distribución del excedente y su valor simbólico

Donde se concentra un gran esfuerzo de ruptura con el viejo modelo de organización es en la definición de los criterios de remuneración. La bibliografía y el análisis de casos coinciden en identificar la tendencia al igualitarismo, que tiene una carga simbólica muy fuerte de rechazo a lo previo y exigencia de igualdad.

La definición de los “anticipos de retorno”, que los asociados reciben a cuenta de los excedentes de la cooperativa, resulta un eje dilemático para la mayoría de las experiencias.

El sistema igualitario es una salida propia del momento originario, cuando lo que hay es muy poco: “*no podemos repartir lo que no tenemos*” (11 de Noviembre). Sin embargo, con el paso del tiempo y cuando el proceso de trabajo está en marcha, tiende a generar problemas y divisiones en el grupo que autogestiona la fábrica, a raíz de que esa forma de distribución no diferencia categorías, capacidades, responsabilidades ni necesidades.

Cinco de los siete casos analizados recurren al igualitarismo en el reparto de los excedentes. Una de las excepciones es el Molino Santa Rosa, donde se conservó la misma escala (salarial) de la empresa anterior, que “*venía de un convenio que antes había*”. Los trabajadores no muestran demasiado convencimiento en el criterio mantenido: “*quién sabe, quizá habría que hacerle algunas correcciones. Hasta ahora no han habido: ha seguido siendo el mismo sistema*”.

La segunda excepción es más interesante, porque no lo es por mantener el viejo sistema: Taller Naval, que es la experiencia de autogestión de más larga data entre las analizadas, es la única que se distingue pero no por reproducir las viejas categorías. El sistema de remuneración ha sido reformulado con el tiempo mediante decisiones colectivas. Hoy tienen un ingreso mínimo igualitario garantizado a todos que combinan con otros criterios, como el reconocimiento de responsabilidades de gestión.

El resto de los casos sostienen el sistema igualitario, ya sea repartiendo montos fijos o estableciendo el mismo valor para todas las horas trabajadas.

De hecho, el discurso que lo explica parece sacado de un molde. Los dos entrevistados de la Papelera cuenta que cobran “*todos igual*” mencionando las dos mismas tareas: “*tanto el que barre como el presidente*”<sup>26</sup>. En la 11 de Noviembre, la comparación es entre “*el socio que limpia los baños y el presidente*”

Todos asumen lo dilemático de esa decisión. Algunos piensan que debería haber categorizaciones pero creen que su postura es minoritaria o que la discusión “*todavía está verde para hacerlo*”. Otros están convencidos de que el sistema actual es transitorio.

(26) En uno de los textos de la bibliografía, la misma comparación aparece en boca de un trabajador metalúrgico de la cooperativa LB (ex La Baskonia): “entre nosotros desde el que está barriendo hasta el último cargo que sería el presidente, en realidad el primer cargo, ganamos exactamente lo mismo, no hay diferencia de sueldos, no puede existir porque sería repetir lo mismo de los ex dueños” (Fajn et. al., 2003: 136). Tanto LB como la Unión Papelera están vinculadas al MNFRT encabezado por Luis Caro, que precisamente sostiene como principio casi sagrado la igualdad en las remuneraciones. Otros espacios políticos, como FECOOTRA, reivindican la búsqueda de criterios de equidad, aunque evidentemente no han logrado transmitir esos mecanismos, si tenemos en cuenta que la Unión Papelera y la Cooperativa 11 de Noviembre pertenecen a esa organización.

En las reuniones presenciadas en la cooperativa 25 de Mayo se evidenciaba que el criterio igualitario era cuestionado por el propio grupo y la razón de su continuidad era la imposibilidad de definir una forma distinta <sup>27</sup>.

*“Los que hacemos más cajas, nos llevamos la misma plata...”* (Cooperativa 25 de Mayo)

*“Trabajamos mal en el sentido de que no incentivamos al que no falta. Los que laburan, laburan y laburan, va a llegar un momento en que bajen los brazos”* <sup>28</sup>. (Cooperativa 25 de Mayo)

En esa empresa autogestionada, la no-definición de una nueva forma de reparto tiene como trasfondo, además, la inexistencia de una estrategia global acerca de qué hacer con los excedentes. El reparto se efectúa entre los trabajadores (asociados y no asociados) sin considerar los términos de pago a proveedores ni los ingresos reales. El problema es generalizado: no hay prioridades para la asignación del dinero, sino que actúan resolviendo las urgencias cotidianas. También aparecen en la práctica ciertos principios solidarios o de devolución de favores: a la hora de abonar a los proveedores, se cumple primero con el chatarrero porque fue uno de los que ayudó al grupo *“en épocas de malaria”*.

Lo cierto es que en los cinco casos el cuestionamiento al criterio de igualdad es pujante porque tiene distintos orígenes: los que más trabajan, los que aceptan nuevas responsabilidades y los más “capacitados”. En el caso de estos últimos, el reclamo implicaría una vuelta al viejo sistema de categorizaciones, propio del esquema salarial-patronal. Un informante clave agrega: *“también se cuestiona desde el lugar de: ¿cómo un tipo que es solo, soltero o lo que fuera, tiene la misma remuneración que un tipo que tiene cuatro o cinco hijos”*.

El trabajo de campo advirtió dos razones por las cuales perdura el igualitarismo en la distribución de los excedentes pese a los desacuerdos que cosecha:

1) **El criterio condensa un fuerte valor simbólico de rechazo a lo previo.** Como afirma Fajn (2003: 206) hay una “ruptura importante con la estructura salarial tradicional, ruptura que no estuvo exenta de conflictos y cuya proyección hacia el futuro no está definida”.

En cierto aspecto la rebelión contra el viejo modelo es intuitiva y no expresa una formación ideológica autogestionaria. Es por eso que en otros aspectos evidencian resabios de la cultura salarial. Tal es así que, en la 25 de Mayo, las planillas elaboradas por uno de los encargados de la administración, escritas a mano con gran prolijidad, consignan como *“pago de sueldos”* el ítem referido a los anticipos de retorno de los trabajadores.

(27) En esta cooperativa, que es el caso observado con más detalle, la distribución de los excedentes se basa en una suma fija semanal que es igual para todos y ha ido mejorando con el tiempo. En el período del trabajo de campo, los trabajadores pasaron de 150 a 160 pesos de retiro semanal, pero mantuvieron la indiferencia hacia los distintos tipos de capacidades, responsabilidades o necesidades.

(28) Los trabajadores reconocían que un alto nivel de inasistencias e incumplimiento de horarios afectaba al funcionamiento de la cooperativa. Solamente tres trabajadores respetaban los horarios de entrada y salida definidos colectivamente en 2001.

Por otra parte, no siempre la ruptura con lo previo se refiere a la vieja empresa: también puede aludir a una etapa autocrática de la cooperativa, como sucede en la metalúrgica de Areco. También en Taller Naval, que hoy tiene un sistema mixto, sucedió algo así.

*“Cobramos todos igual. En este momento sí. El consejo anterior no: presidente y tesorero tenían diferente... sueldo. Ahora somos todos iguales”. (11 de Noviembre)*

*“A ese Presidente le tenían un poco de bronca porque sabían, y no lo podían comprobar, que estaba actuando mal; además era medio soberbio y tenía un carácter jodido. Entonces un día alguien dijo «vamos a cobrar todos iguales, porque si no cobramos el sueldo, no puede ser que el mes que viene, el presidente cobre 1500 pesos y yo me lleve 300 pesos». Entonces varios meses cobrábamos y decíamos: «bueno, ¿cuánto hay?» «Hay tanta plata, dividida por la cantidad de socios...», y todo el mundo igual: presidente y el último que limpia el baño cobraban igual. ¿100 pesos? 100 pesos cada uno... (Taller Naval)*

**2) Los colectivos de trabajadores desconocen otras alternativas para la distribución del excedente**, que sean acordes a los modelos autogestionarios y no signifiquen el regreso a las categorías previas del esquema patronal.

En la cooperativa 25 de Mayo, por ejemplo, el criterio igualitario se consideraba equivocadamente como algo inherente al formato jurídico-organizativo de la cooperativa. *“Habría que pagar categorías: yo no sé quién inventó esto de la cooperativa...”* (Cooperativa 25 de Mayo)

Eso explica que la interacción de los trabajadores con un grupo externo haya acentuado notoriamente el conflicto en este eje, pues lo que se creía *única posibilidad* se enfrentó a un puñado de criterios alternativos tendientes a la equidad, que pudieran considerar necesidades, responsabilidades, capacidades e incluso actitudes de predisposición a la enseñanza y al aprendizaje.

## 2.4. Las narrativas sobre el cambio cultural

Como venimos analizando, las transformaciones subjetivas implicadas en el paso del modelo salarial-patronal hacia formas autogestionarias de organización son lentas y complejas, y aparecen de distintos modos según los problemas abordados. Lo evidente es la emergencia de esas mutaciones, identificables en los discursos y las prácticas de los sujetos, y la necesidad de que esos cambios prosigan.

La caracterización de lo que implica para los sujetos ese paso del formato patronal a la autogestión encuentra ciertas dificultades metodológicas: no hay trabajos de campo realizados con estos mismos trabajadores que hayan sistematizado sus discursos y prác-

ticas en la etapa de relaciones de dependencia. Eso limita nuestras posibilidades de recurrir a métodos comparativos, pero no invalida la pregunta acerca de las transformaciones culturales. Otra forma de explorarlas radica en darle voz a los propios sujetos y analizar cómo, en sus propias narrativas, caracterizan los “dos modelos” que teorizamos en términos ideales.

Con ese movimiento analítico, observamos que las construcciones de sentido de los trabajadores de las fábricas recuperadas-autogestionadas no sólo reconocen la emergencia/necesidad de “cambios de mentalidad”, sino que advierten las dificultades planteadas por lo que desde la teoría hemos denominado “habitus salarial”.

*“Los compañeros somos todos medio mayorcitos y a veces traemos toda nuestra propia estructura... difícil torcer un árbol, o enderezarlo, después que ya tiene unos cuantos años... No es fácil, no. Después de tantos años uno se acostumbra a la orden”. (FUNSA)*

*“Obviamente que también costó un montón la mentalidad de cada una de las personas porque pasaron de ser operarios en relación de dependencia, con dueño, a ser ahora socios de la empresa” (Unión Papelera Platense)*

*“Hay un protagonismo diferente. Ahora, te digo: hay mucha gente que todavía prefiere lo otro. Es más lineal y menos compromiso. Trabajo ocho horas y me voy. Cumplo con lo que tengo que hacer y zafó de aquí”. (FUNSA)*

*“La mayoría de nosotros estaba concientizado en trabajar para un patrón: en recibir una orden, no en ejecutar algo que quizá resolvés hacerlo tú porque lo vas a hacer mejor. Eso es una parte muy jodida de la situación”. (Molino Santa Rosa)*

Las narrativas y reflexiones de los sujetos sobre sus nuevas prácticas, además, incluyen lo que varios autores, que no se apartan de los modelos ideales, no llegan a reconocer: que los cambios culturales son lentos y no ocurren de un día para el otro.

*“...nos costó por lo menos casi diez años llegar a esto. Porque si nosotros hubiéramos arrancado bien, todos concientizados de cómo tenía que ser la cooperativa, hubiéramos hecho otra evolución. No lo llegamos a hacer porque había una mentalidad...” (Taller Naval)*

Así es que, pese a la dificultad de contradecir formas de acción y percepción adquiridas e interiorizadas, el proceso va generando y requiriendo cambios en los sujetos sociales. Uno de los primeros emergentes, señalan los entrevistados, son los sentimientos de mayor pertenencia y responsabilidad.

*“Siento que mi responsabilidad es otra. Digo: si bien yo era responsable del trabajo frente a un patrón, hoy mi responsabilidad se triplicó. Tengo que hacer lo que antes no hacía. Yo antes cumplía un horario; si salía el embarque, salía, y si no salía no era mi problema: me daba media vuelta y me iba. Hoy sé que eso no lo puedo hacer. Como cooperativista tengo que asumir que si hay un compromiso de entrega tengo que cumplirlo porque es mío”.* (Coopdy)

Ese sentido de pertenencia es justamente uno de los puntos de partida desde donde se construye el “nosotros” de los trabajadores de las fábricas recuperadas. Así, un proceso que surgió en defensa de una identidad social (la conservación del status de trabajador ocupado) transita hacia nuevos polos de identificación. Esa identidad, a la que hemos caracterizado como una  *cuestión de cultura*, estructurada y estructurante de las prácticas, se objetiva en la comunicación. ¿Cómo se colocan estos trabajadores en su nueva posición social? ¿Cómo se narra la experiencia colectiva de la autogestión? ¿En qué medida se reconocen en las nominaciones de los otros? ¿Con qué nuevas alteridades enuncian sus discursos? Se trata, en fin, del interrogante que queda por responder: cómo los trabajadores, que lentamente se apartan de las relaciones salariales y jerárquicas del modelo que los forjó como tales, re-construyen los sentidos acerca de su propia identidad.

### 3. Identidad: de la preservación a la transformación

En tiempos de identidades fuertes, el trabajo fue uno de los principales polos de identificación sobre los que los sujetos construían sus identidades. El trabajo “estaba en la base de las formas de sociabilidad del modelo anterior” (Svampa, 2000: 16-17), y sigue siendo un principio de integración social que aún hoy tiene una relevancia que han perdido otros mecanismos como, por ejemplo, la política.

El origen de los procesos de recuperación de fábricas, iniciados en la búsqueda de la preservación del puesto de trabajo, implica que este movimiento surgió  *en defensa de una identidad*. En ese sentido, la aceptación de condiciones laborales “que en otra ocasiones hubiesen sido causales de paro frente a la patronal, nos está indicando claramente que lo relevante para el trabajador es su vuelta al trabajo (...) el proceso de recuperación significa recomponer la centralidad del trabajo en la vida de estos trabajadores” (Martí  *et. al.*, 2004: 33)

No se pretende explicar la acción de lucha en función de una reivindicación sociocultural: es evidente que, en general, la resistencia del grupo de trabajadores se estructuró en torno a necesidades materiales más que simbólicas. Pero también es cierto que la preocupación

*«Perder la fuente de trabajo en este caso, es perder también un constitutivo de la identidad individual. En las asambleas, Chuy, Soco, Saúl y los demás como ellos, se sienten desnudos y desconcertados ante la pérdida de uno de los referentes «duros» de su identidad: el trabajo que en la sociedad tradicional es un mecanismo de auto y heteropercepción.»*  
(Reguillo, 1996: 298)

por conservar el status o la identidad de trabajador <sup>29</sup> estuvo presente en el proceso. Lo que se trataba de cuidar, además del sustento económico familiar, era la definición como *ocupado*, evitando otras categorías asociadas a cierta in-dignidad.

*“Estábamos en el seguro de desempleo, pero nunca fuimos desocupados. Nunca. No permitimos ser desocupados. Nosotros cuando cerró la fábrica tuvimos la ocupación. La ocupación de abrirla. Y fue inmediata. Que eso nos llevó a levantar muchas autoestimas... Es el hecho de decir: se puede”* (FUNSA)

En tal dirección, Rebón (2004: 99) señala que “aún para aquellos provenientes de los estratos superiores de los asalariados”, la recuperación fue “una alternativa válida de reproducir su identidad social, o parte de ella...”. En relación a lo que se analizará aquí, esta última aclaración —«una parte de ella»— resulta notoriamente adecuada. Porque mientras se evita pasar al otro lado de la dicotomía ocupado/desocupado, sí se produce un quiebre en la condición de asalariado. El trabajador sigue siendo ocupado, pero ya no como empleado de un patrón sino como parte de un colectivo que autogestiona una empresa.

Esta forma de conservar la ocupación pone en discusión, para algunos, el status de trabajador, en la medida en que entran en crisis sus definiciones clásicas: ya no se puede definir en oposición a un otro (la patronal) ni por una evidente des-posesión de los medios de producción.

Es decir: lo que surge como un intento de preservación de una identidad social (en tanto trabajadores ocupados) quiebra otros aspectos de esa misma identidad y emergen, en el proceso de autogestión, nuevos polos de identificación de los sujetos. La exploración sobre los modos en que los trabajadores de las fábricas recuperadas construyen sentidos acerca de su identidad es, precisamente, el objetivo central planificado para esta tesis. Y es lo que desarrollaremos en este capítulo.

Dicho análisis se presenta en distintos items que no reproducen directamente ninguna propuesta teórico-metodológica, sino que articulan los aportes reseñados en la Parte II. Primero se trabaja sobre las auto-identificaciones, en base a un tríptico retomado en sus trazos generales del modelo de Giménez. En segundo lugar se explora la alteridad en sus dos implicaciones: las definiciones y valoraciones del propio sujeto sobre *los-otros*, y las hetero-percepciones sobre la identidad de aquel. Es decir, mientras en el primer caso, cuando se analizan los polos de identificación del nosotros, la pregunta aludida es la de *¿quiénes somos?*; en segundo término se ponen en juego dos interrogantes: *¿quiénes no somos?* y *¿quiénes dicen (los otros) que somos?*

Por último, alejándonos de Gimenez, trabajamos sobre la identidad como proyecto, pensándola “en el proceso de devenir y no de ser;

(29) El principal ejemplo lo aporta el caso de la fábrica de San Antonio de Areco, cuya recuperación se impulsó a dos años del cierre de *Penn Controls*, cuando cada ex empleado había podido sobrevivir pero añoraba su puesto en la metalmecánica que alimentó la economía del pueblo.

no «quiénes somos» o «de dónde venimos» sino en qué podríamos convertirnos» (Hall, 2003: 17), y sobre la identidad puesta en acción, sin afirmar la existencia de “prácticas de la identidad” pero sí que la identidad se pone en práctica. Finalmente, esos usos de la identidad, desarrollados en el terreno simbólico de la lucha por la hegemonía, dejan planteado un interrogante acerca del carácter político de las prácticas de los trabajadores.

### 3.1. ¿Quiénes somos? Las identificaciones

Las citadas investigaciones de Reguillo parten “del supuesto de que *el que se comunica a través de la palabra escrita, oral o icónica, se posiciona con respecto a otros, al mundo y a sí mismo*” (1995: 71). Su propuesta de estudiar las identidades a partir de los “productos de la comunicación” se concreta, por ejemplo, en un análisis sobre expresiones estéticas de los grupos observados. Las características de las bandas juveniles se prestan a eso. Pero los casos analizados aquí son diferentes. En el proceso del que se ocupa esta tesis no hay “productos de la comunicación” tan tangibles en la realidad cotidiana que generan los sujetos. No hay una decisión estratégica de colocar sus identidades en la escena pública <sup>30</sup>: sus productos son mercancías, bienes económicos, que no se caracterizan por una dimensión estética o narrativa aún cuando la posean. Hasta la redacción de textos reivindicativos les es ajena, pues eso corre por cuenta de los movimientos o espacios que los congregan o pretenderían hacerlo.

Eso explica la decisión metodológica de abordar la identidad a partir de los discursos obtenidos con la herramienta de la entrevista cualitativa, entendida como “una narrativa, un relato de historias diversas que refuerzan un orden de la vida, del pensamiento, de las posiciones sociales, las pertenencias” (Arfuch, en Galindo, 1998: 298) y, en tanto tiene un carácter conversacional, como “vehículo de cohesión ideológica en la construcción de las identidades” (Sierra, en Galindo, 1998: 304).

En los productos textuales de esas entrevistas, las construcciones de sentido sobre la identidad son muy ricas. Otra evidencia de que los casos estudiados difieren de los de la investigadora mexicana es que mientras en las bandas “nadie parece recordar los orígenes del grupo, es como si la banda hubiera estado desde siempre en la esquina, esperándolos” (Reguillo, 1995: 97), los trabajadores de las fábricas recuperadas expresan una necesidad de narrar sus historias, reconocer el punto de partida y reivindicar los logros del grupo, que forman parte de una memoria colectiva desde la cual proyectan hacia el futuro.

La primera dificultad que acarrea pensar la identidad en estos grupos emergentes es la existencia de roces entre distintos sub-grupos, reseñada anteriormente a propósito de la distancia entre quienes se

(30) Un caso excepcional es el de Taller Naval. Hace unos años se organizó un gran asado en el que invitaron a las familias, a ex trabajadores del Taller y a dirigentes sociales y políticos. La reunión sirvió para cohesionar al grupo, por ejemplo al revertir la actitud negativa que muchos familiares tuvieron inicialmente. *“Es fantástico escuchar un relato de una persona cuyo marido trabajó ahí treinta años, que no conocía el lugar el trabajo”* (informante clave). Los trabajadores recuerdan que ese acto fortaleció su sentido de pertenencia: *“fue el día más lindo de la cooperativa”*, dice uno de ellos. Para esa ocasión, además, confeccionaron su propia bandera, *“que está hoy día ondeando junto con la bandera argentina y la del cooperativismo”*. *“Lo hicimos para que sientan orgullo de la bandera y de Taller Naval. (...) También para ponerle algo de color claro a las banderas de la zona. Prácticamente nadie tiene bandera propia. Nadie tiene un mástil en el cual flameen la bandera de la cooperativa, o de la S.A. o de lo que sea. Si hay banderas de YPF que flamean con el logotipo de Repsol y... a mi*

ocupan de las tareas de gestión y el resto de los trabajadores. ¿Realmente se construye un *nosotros* que abarque a todo el colectivo, cuando ciertos ejes dilemáticos llevan a hablar de *ellos* internos?

El discurso de los trabajadores admite, en principio, la existencia de compromisos diferentes: la perduración del *habitus* salarial es más fuerte en unos que en otros, y eso hace que los distintos miembros del grupo no vivan la experiencia de una misma manera.

*“Hay mucha gente que sigue con la misma mentalidad de empleado (...) La prueba la tuvimos en las vacaciones, las licencias que tuvimos entre diciembre y enero. Hubo gente, incluso del consejo directivo, que se fueron, quedando cuentas para pagar y producción para hacer durante el mes de enero y todo... Se fueron a tomar sus vacaciones y ni siquiera llamaron para ver cómo estaba siguiendo lo que era nuestro. (...) Para lo único que llamaron fue para decir: «¿cobramos el diez?».”* (Coopdy)

*“El quilombo tiene que aparecer. Ellos todavía se creen que la cooperativa es una industria privada, que se les da 150 pesos y otro se lleva la gaita”* (Cooperativa 25 de Mayo)

*“Hay dos partes. Hay gente de acá que se la ha jugado, se la juega y se la sigue jugando; está el otro grupo de que, lógicamente, se necesita para llenar un poco la tierra, trabajar un poco, y tenés que moverlos, cuando hay producción. Y hay una parte que sí, que apoya más que la otra. Hay una parte que está pa’l jornal y chau. Y hay otra parte... te estoy hablando del grupo de la cooperativa. Y hay otra que no”.* (Molino Santa Rosa)

Pese a esto, la respuesta a la pregunta planteada es afirmativa: hay un evidente reconocimiento de un *nosotros* abarcativo de todo el grupo. Es precisamente la existencia de esa identidad colectiva la que habilita las críticas a “ellos”, a esa “gente” interna cuya condición se asocia a la “*mentalidad de empleado*”. No hay cuestionamientos a los que estaban y se fueron, ni a los trabajadores que siguen siendo empleados en otras empresas, ni a otros grupos: el lamento por aquellas actitudes diferentes expresa la presencia de un *nosotros*, la inclusión en él de críticos y criticados, y la necesidad/búsqueda de una armonización que se evidencia aún en los casos más problemáticos:

*“Al principio había desconfianza, como es lógico, pero yo creo que al pasar el tiempo y al irse conociendo más entre todos e ir compartiendo dolores y alegrías también juntos, y discusiones, ha ido mejorando mucho la relación de todos en general. Ya nos vamos conociendo. Ya sabés cuando algo es un arranque y tenés que esperar un rato para que surja lo positivo de ese arranque (...) Vas conociendo a las personas y trabajás con más tranquilidad. Al principio yo creo que un poco todos estába-*

*no me gustan. Son oscuras. (...) Yo las veo como banderas piratas... bueno, la de Repsol tendría que tener una calavera porque es como que nos están llevando nuestras riquezas”. En otro tramo de la entrevista, el mismo trabajador cuenta: “alguien me dijo el otro día después de ver en el viejo mástil flamear las banderas: «son hermosas. La verdad que es como que siento que estamos vivos». ¡Mirá lo que me dijo un tipo! ¿Te das cuenta?: siento que estamos vivos... ¡qué bueno...!” . Otra preocupación similar se expresó en la vestimenta del trabajo: “estábamos tan mal con el otro presidente que no teníamos ropa, no teníamos identidad”. Para revertir ese “abandono” mandaron a confeccionar ropa con el logo de la cooperativa.*

*mos a la defensiva. (...) De nosotros hacia fuera y también entre nosotros mismos. Al día de hoy ya nos conocemos más o menos todos, sabemos qué punto calzamos cada uno...*” (Coopdy)

*“El sacrificio es de nosotros. Si no lo generamos nosotros, estamos perdidos”.* (Cooperativa 25 de Mayo)

*“Ahora no hay alguien que esté decidiendo por nosotros. Somos todos”* (Coopdy)

Más allá de las discusiones y los dilemas de la vida interna de la empresa autogestionada, los trabajadores construyen un *nosotros* cuyo sentido contiene a todos los partícipes de la autogestión, incluso a los que sólo están “para el jornal”. Ese es el sujeto de la identidad auto y heteropercibida, que narra su propia historia y enarbola su proyecto a futuro.

A continuación analizamos las formas de construcción del *nosotros*, la respuesta a aquél *quiénes somos*, que refiere a múltiples polos de identificación. Trabajaremos tres ejes: el reconocimiento de atributos propios, la pertenencia a categorías o grupos sociales y la narración de una historia grupal.

### 3.1.A. ATRIBUTOS, CARACTERES Y MARCAS DE LO PROPIO

A la hora de definirse como colectivo mediante la presencia de caracteres (idiosincráticos o relacionales), los discursos relevados destacan atributos y actitudes que implican una valoración positiva, asociados a la solidaridad, el esfuerzo y sus capacidades. Los rasgos negativos enunciados son minoritarios y –aunque propios– se adjudican a otros: entran en juego las definiciones como *engañados* o *estafados*, que operan como una auto-explicación del *nosotros* actual. En ese sentido, lo observado coincide con Gimenez (1997) cuando afirma que “los actores sociales –sean individuales o colectivos– tienden, en primera instancia, a valorar positivamente su identidad...”.

Las categorías positivas que identifican atributos pueden dividirse en dos tipos: las que se reconocen como inherentes a las personas y los grupos, y por lo tanto previas a la recuperación, y las que se reivindican como aprendidas o acentuadas en el proceso. Entre las primeras, los trabajadores suelen definir el carácter *laburador* y *esforzado* (ser), junto a las capacidades (saber-hacer) del grupo y sus integrantes, como signos de identidad y motivos de la subsistencia del proyecto.

*“...gente de oficio se ha ido a una empresa de vigilancia ¿me entendés? Yo eso no lo hago. No lo hago porque no lo siento. «Mirá», me dice uno, «acá en Taller Naval ganaba 500 pesos; me voy a una empresa de vigilancia, ganó 500 pesos y no hago nada». Bueno, está bien: son puntos de vista... Había gente que por ahí hacía una clase de trabajo y decía «eh, yo estoy ganando acá 500 pesos y aquel*

*que está barriendo está ganando 500 pesos igual que yo». Bueno, está así la cosa dada, que va a ser”. (Taller Naval)*

*“...lo estamos sacando adelante y los trabajadores sabemos el gran valor humano que hay en la gente, de trabajo y de ímpetu para poder salir adelante” (11 de Noviembre)*

Entre los valores positivos aprendidos o acentuados durante el proceso de recuperación y autogestión colectiva de la fuente de producción aparecen las actitudes solidarias, una mayor responsabilidad e inclusive la generación de nuevos lazos de amistad.

*“Les pagamos a ellos porque fueron los únicos que nos bancaron cuando no teníamos nada” (Cooperativa 25 de Mayo)*

*“Al entrar al trabajo hoy por hoy sé que la herramienta tiene que ser muy cuidada. Te da ese valor en vos mismo, de que esa herramienta que la estás trabajando es tuya también. Y yo que sé, le das más valor, o la llegás a cuidar más. Antes de repente no lo hacías. ¿Se dañaba? Bueno, mala suerte. Yo creo que en eso te enriquece como valor. Aprendés a cuidar lo que estás trabajando, también. No sólo eso, digo. Yo que sé: hemos tenido muchos momentos lindos como la gestión del remate, haber logrado el remate, porque fue un gran desafío durante mucho tiempo y se logró. Me ha confortado y sí, se puede hacer. Juntos se puede hacer algo. Esas ideas no las tenía antes. Era medio individualista, por ahí. Noto que al estar, al formar la cooperativa, sí: treinta o cuarenta personas mueven. Mueven, con buenas ideas, con una cabeza sana, mueven mucho”. (Molino Santa Rosa)*

*“Me hizo ver de otra manera a los socios ¿viste? A tomarlos más que como compañeros de trabajo, que antes éramos en la época de YPF. Nos llegamos a conocer un poco más, porque a través de los problemas que tuvimos económicos y todo, es como que nos fuimos hermanando un poco más. Yo en lo personal con un grupo de gente me fui aquerenciando de otra manera. Tuvimos que unir esfuerzos para lograr cosas que en la época de YPF no... Ahora no, ahora éramos nosotros. (...) Se va formando una especie de amistad. (...) Fuimos aprendiendo muchas cosas. Eso es lo lindo. Bueno, se ha hecho una especie de hermandad”. (Taller Naval)*

Como dijimos, la responsabilidad de los rasgos negativos le cabe a sujetos externos: la definición como “estafado” implica que *otro* los estafó, del mismo modo que como asalariados fueron “explotados” porque *otro* los explotaba. “Venimos con la experiencia de que nos robaron, venimos vapuleados, la gente ha sufrido mucho”, cuenta un trabajador de Taller Naval. Quedan excluidos los rasgos negativos que comprometen al grupo, como sería catalogarse como impulsivos, haraganes, individualistas, etcétera.

### 3.1.B. PERTENENCIAS SOCIALES

La referencia a la inclusión en categorías, colectividades o grupos sociales, constituidas como polos de identificación, es lo que aparece con mayor reiteración en los discursos de los trabajadores. Algunas de esas pertenencias declaradas aluden a la apropiación subjetiva de posiciones en la trama social, que hemos señalado como una de las claves para pensar la identidad al sintetizar distintos aportes teóricos.

La enunciación de pertenencias incluye lugares “clásicos” de la identidad: el grupo etario, la nación o el género <sup>31</sup>. La *clase* en términos abarcativos –la definición como *trabajadores* <sup>32</sup>– también es una referencia “clásica”, aunque se ve redefinida por la autogestión del trabajo, que tiende a una condición trabajador-empresario difícil de caracterizar y apropiar.

Evidencia de la crisis de representación y de la des-politización de una época, nadie asume una identificación con ideologías, salvo la reivindicación anarco-sindicalista de los trabajadores de FUNSA. Por su parte, la pertenencia al *barrio* o *el pueblo* se acentúa a raíz de las solidaridades cosechadas. Por otro lado, aparecen identificaciones novedosas, como que se establece muy fuertemente con la propia empresa, en un grado que dudosamente podría lograrse en el modelo patronal <sup>33</sup>. Finalmente los trabajadores se ven incluidos en una realidad que los distingue: se identifican con el proceso de recuperación de fábricas, ante todo, y en un grado menor y más discutible con los movimientos que han aspirado a conducirlo.

La primera referencia a la posición social es ineludible: los sujetos reconocen y reivindican su condición de trabajadores, cuya preservación fue precisamente el catalizador de las recuperaciones.

*“Hay cosas que compañeros han perdido acá que nunca van a poder recuperar... Pero nunca perdimos esa parte de dignificación de no perder el trabajo”.* (FUNSA)

Como señala Longo (en Battistini, 2004: 206), “dentro del conjunto de representaciones sociales relevantes para la construcción de la identidad, aquellas que giran en torno al trabajo han significado, principalmente durante la segunda mitad del siglo XX, un cimiento substancial en dicha construcción. A nivel individual y colectivo, la representación de uno mismo como «trabajador» y, además, como trabajador «de un sector y de un tipo específico», supuso una centralidad muy fuerte en comparación a otras determinaciones sociales basadas en otros criterios, como la territorialidad, la religión, la ideología, el género o la edad”. Las construcciones de sentido relevadas en torno a la condición de *trabajador* resaltan la valoración del “trabajo digno” por oposición a alternativas que Rebón (2004: 98) sintetizó acertadamente: “cartonear, convertirse en piqueteros, vivir

---

**(31)** La cuestión de género no apareció con relevancia en las entrevistas, ni siquiera en las fábricas en las que predominan las mujeres. Sí se puede hacer mención de ella en relación al caso central, donde la totalidad del grupo pertenece al género masculino. En la observación participante se apuntaron algunos comentarios machistas (“Y, sí... para una mujer es chino básico esto”, se burló un trabajador mientras explicaba el proceso de producción a una integrante del grupo técnico), aunque no son centrales en la definición de identidades.

**(32)** Sólo en una de las entrevistas de FUNSA emergió la distinción entre “clase trabajadora” y “clase obrera”: “yo creo que la clase obrera, en el mundo entero, ha jugado un papel muy importante en las transformaciones de las sociedades. (...) Entonces yo me siento... Yo digo «clase trabajadora» también, pero en lo íntimo sé que clase trabajadora es el conjunto, es todos, pero clase obrera es la industria manufacturera que todavía queda en el mundo; todavía las hay. Yo, por lo menos, me siento muy orgulloso”.

del Estado o del «afano». En dos entrevistas realizadas para esta tesis también aparece como denigrante “*hacer de guardia de seguridad*”, pues “*eso no es para un trabajador*”.

La principal definición del trabajo es la oposición a la desocupación, lo cual se relaciona con la reflexión inicial acerca de los factores que movilizaron al proceso.

*“...cuando vos perdés el trabajo como nosotros perdimos el trabajo, la sociedad automáticamente te expulsa. Ese es el problema que se da en todos lados. Y los compañeros luego empiezan a perder, y todos perdimos: perdés tu autoestima, perdés la capacidad de tener proyectos. Está todo sustentado en lo mismo (...) El trabajo digno es que trabajes, que lo hagas bien y que tengas las remuneración adecuada, ¿verdad? (...) No vivir en la miseria. Que vos tengas el derecho de mandar a tus hijos a estudiar... La dignidad creo que es lo que quiere toda la gente: vivir de su trabajo (...) El poder trabajar, el poder vivir de tu sudor como decía la canción, es fundamental, te hace sentir notable. Es la manera que uno siempre quiso vivir: de su trabajo, de su esfuerzo. ... Podés llegar a tu casa y sentarte tranquilo y decir «bueno, estás llevando adelante tu vida con tu esfuerzo y con tu trabajo»” (FUNSA)*

En algunos casos, a la identidad “de clase” más genérica –como trabajador– suele sumarse la reivindicación de la pertenencia a un sector. En FUNSA eso está dado por el orgullo sindical más que por una definición como trabajadores “del neumático” o “del caucho”. Donde sí emerge una identificación sectorial es en el caso de los metalúrgicos (ver Davolos y Perelman, 2003; 2005), aunque obviamente ésta también fue abonada por el rol del sindicato.

*“Hay un gran sentido de clase en sí, que eso viene precisamente de la experiencia sindical, creo que eso es de destacar: no sólo como clase trabajadora sino como UOM, la UOM ya como UOM tiene una gran identidad de clase, y después como grupo dentro de la clase trabajadora la UOM tiene una historia muy fuerte. (...) Por eso también es lógico que haya habido un reflujó hacia volver hacia la UOM, frente a una propuesta, muy abrupta si se quiere, de incorporarse a la CTA...” (Entrevista Almeida)*

De hecho, en el caso de la cooperativa 25 de Mayo, el orgullo de ser trabajador metalúrgico contrasta con problemas más locales, como la falta de pertenencia al propio grupo. “*No se dan cuenta que la cooperativa es uno mismo, que están perdiendo plata por no producir*”, se queja uno.

Precisamente, en otro aspecto aquella identidad se ve discutida y redefinida: son trabajadores pero ya no asalariados y dependientes.

**(33)** Como relata un trabajador de la fábrica de Areco: “*Se trata de tener puesta la camiseta de la cooperativa... Mirá, yo cuando estaba en Ford, y viajaba por Ford, que iba a San Pablo, una vuelta le digo a mi jefe, un ingeniero de planta, «dejáme de joder con los viajes a Brasil, yo ya no sé si soy brasilero o argentino».* (Imita voz seria) “*Vos no sos ni brasilero ni argentino, vos no tenés pasaporte argentino: vos sos Ford. En tu ropa dice Ford y vos sos de Ford. Está más allá de cualquier bandera».* ¡A mí nunca me cerró! Siempre me hizo ruido el concepto. Pero ahora sí. La bandera está por encima, pero: «somos de la Once de Noviembre»”.

Como veremos más adelante, se diluye la figura del *otro-patrón* con quien confrontar al interior de la fábrica. El mismo grupo de trabajadores es el empresario y asumir esa condición resulta más dificultoso.

*“Bajo ningún punto de vista yo en algún momento iba a creer que pudiera llegar a pensar alguna vez como empresaria. Y lamentablemente hay un momento en que lo tenés que pensar, porque estás tratando con un montón de gente que vos decís «yo en mi vida pensé que iba a estar en una reunión de éstas»...”* (11 de Noviembre)

*“Los trabajadores que hasta ayer íbamos a la fábrica, fichábamos a las seis de la mañana y nos íbamos catorce treinta, a jugar a las bochas o a donde caramba fuera, hoy nos han transformado... Tenemos dos funciones que cumplir: la de trabajadores y la de empresarios. Ahora somos empresarios trabajadores y trabajadores empresarios”.* (Entrevista Garay)

*“No tenemos que olvidar en ningún momento que si bien estamos todos juntos, nosotros también somos trabajadores. De los dos lados del mostrador tenés que estar”.* (FUNSA)

*“Yo en esta empresa me siento como, no es linda palabra, pero como si fuera «dueña». Si me voy a un trabajo en relación de dependencia, aún mejor pago, sentiría que tengo trabajo bajo patrón. (...) No quiero eso para mí, sino que quiero llevar adelante yo la fábrica, yo y el resto de mis compañeros.*

—¿Por qué lo de “no es linda palabra”?

—¿Dueño? Y... es dueño. Que se yo. Dueño, patrón. Son palabras que nosotros, que ahora tenemos otra mentalidad, me parece que ya no nos cabe esa palabra” (Unión Papelera Platense)

*“Yo era una persona, se puede decir... luchadora revolucionaria. Y si yo entendía que un control no tenían que hacerlo: «no, vamos a parar porque eso aquí no va». Hoy tengo que pedirle disculpas a aquel patrón. Porque hoy, parada en la vereda de él...”* (Coopdy)

Ajena a la aparición del rol empresarial, una cuestión que al inicio del proceso “hacía ruido” deteriorando la definición como “trabajadores” es la edad. Como se comentó en capítulos anteriores, los grupos que han recuperado empresas se caracterizan por edades avanzadas que precisamente ponen en crisis su relación con el trabajo, puesto que superar los 40 años se asocia a una posición de marginalidad en el nuevo mercado laboral generado por las reformas neoliberales.

*“La población de FUNSA en su mayoría tiene una antigüedad en este momento de unos 21, 22 años dentro de la planta. Pasó en todas las industrias que cerraron: los grupos etarios de trabajo eran casi toda gente mayor de cuarenta años. Eso significa, para las visiones*

*modernas, que sos viejo. No tenés trabajo. Entonces, lo único que te queda es: o vas a buscar un trabajo de pésima calidad o te vas del país. Hay algunos que tomamos la decisión de quedarnos”.* (FUNSA)

La identidad etaria es también una identidad generacional. En ese sentido, los discursos de quienes participan de las recuperaciones suelen estar signados por memorias de una organización sindical caduca o reclamos de políticas públicas propias de un Estado de Bienestar.

Entre los múltiples polos de referencia que se establecen en el nivel de las *pertenencias* sociales, uno de los más fuertes –sino el más– es la identificación con la propia fábrica, el *sentirse parte* o el *orgullo* de pertenecer, tal como aparece semantizado en la mayoría de las entrevistas.

*“Yo lo digo con orgullo «la Unión Papelera Platense». Doy la vida por la empresa. Aunque me tenga que jubilar, igual. No creo. Yo no me voy más de acá. Me van a sacar con los pies para adelante”.*  
(Unión Papelera Platense)

La fuerte identificación con la empresa se evidencia en las construcciones de sentido sobre ella como un hogar o la asimilación del sonido fabril como una melodía placentera.

*“Taller Naval es mi segunda casa. He relegado mucho, personalmente, un suponer: he relegado un sábado, un domingo, por aportarle a la empresa ¿viste? (...) Soy capaz de dejar los otros problemas por venir acá...”* (Taller Naval)

*“Como se han logrado las cosas, me siento en casa. Como que estoy en casa. Yo vengo a trabajar y vengo a trabajar contento, vengo con ganas de hacer las cosas... más allá de los problemas que puedas tener durante el funcionamiento, tanta gente trabajando siempre hay percances, pero venís al otro día y venís con ganas”* (Molino Santa Rosa)

*“Uno quiere y conoce a cada una de las máquinas. Entonces que vuelvan a sonar es bueno, te hace sentir muy bien”.* (FUNSA)

Esa relación de pertenencia que se establece con la fábrica tiene una doble significación. Por un lado es el sentimiento de percibirla como algo *propio*, “*por lo que luchamos*”, que por lo tanto es novedoso: no existía antes de la recuperación. Por otro lado, esa referencia se complementa con una identificación previa al proceso, por tratarse de empresas de larga data y buen sello. Eso es evidente en casos como el de FUNSA, que forma parte del imaginario nostálgico de un Uruguay industrial; y también en los casos en los que la fábrica es *el pulmón del pueblo*, su fuente de vida productiva.

*“Para el país, creo fue una de las industrias como memorables. Como ícono de todo lo que ha sido la industria uruguaya...”* (FUNSA)

*“Hay un consenso generalizado del «viejo y glorioso», cuando se refieren algunos que lo conocen bien, «Taller Naval». Por la trayectoria, por lo que acá se hizo...” (Taller Naval)*

*“Vivimos en un pueblo chico. Por eso por ahí «¿cómo está la cooperativa?» «¿cómo van las cosas?»: preguntan. Y vos te sentís identificado con la cooperativa. Es lo que estoy haciendo. Es lo que estamos tratando de poner en marcha. Me siento parte del proyecto, indiscutiblemente”. (11 de Noviembre)*

En la historia particular de FUNSA, la identificación está estrechamente vinculada al *sentirse parte* de su sindicato más que de la propia empresa.

*“La pertenencia fuerte es a FUNSA, pero más aún al Sindicato FUNSA (...) Es sagrado. Es un orgullo, es un sueño ser del sindicato de FUNSA”*

*“Cuanto te dicen por la calle «sos de FUNSA» y... es un orgullo. Un orgullo bien entendido. Lo era antes. Porque no era por ser trabajador de una empresa: era por pertenecer a un sindicato, a un núcleo de gente que siempre fue muy importante. Por algo fue un anhelo entrar a esta planta para mí. Ya te digo que desde chico la conocía. Me costó mucho tiempo y mucho sacrificio poder entrar a esta planta. Pero más que nada no por ser empleado de estas firmas, sino por otras cosas” (FUNSA)*

En otros casos, el sentido de pertenencia es más nuevo, pues se debe exclusivamente a lo vivido y logrado en el proceso.

*“FUNSA es una empresa que estuvo desde los inicios de toda la parte industrial del Uruguay. Pero yo creo que a esta altura nosotros también ganamos nuestro lugarcito”. (Coopdy)*

*“Nos sentimos como que la Papelera, no es por nada, pero como que es de renombre: es todo un esfuerzo llegar a lo que se llegó.” (Unión Papelera Platense)*

*“Para mí, al menos, es un orgullo poder decir hoy estuve... Es lo más grande que pudo haber pasado. Y que fuiste partícipe de eso: eso te hace sentir distinto. Pero siempre con mucha responsabilidad, ese es el gran tema. Las responsabilidades siempre crecen, siempre van en aumento, no hay afloje en eso”. (Molino Santa Rosa)*

La identificación con la empresa ahora autogestionada se evidencia en todas las entrevistas realizadas con trabajadores, pero donde más fuertemente aparece es en aquellos –no pocos– cuyas biografías personales y familiares están estrechamente vinculadas a la vida de la empresa. Así, un trabajador de Taller Naval contó pausadamente, con la voz ahogada y los ojos húmedos:

*“Esta empresa para mí significa todo (...) Mi papá trabajó acá. Nos alimentó con esto... (...) Mis hijos crecieron con el Taller Naval, yo crecí con el Taller Naval, mi viejo se jubiló acá; cuando él estaba a punto de jubilarse yo recién entraba, nos cruzamos un par de años; yo me alimenté con esto, a mis hijos los alimenté...” (Taller Naval)*

*“Entré en la primera fábrica a los 17 años, cuando murió mi viejo. Tengo 50: significa 33 años metido dentro de una fábrica. Cuando yo me encontré sin la fábrica y me tuve que poner a reparar televisores, para morfar, para bancarle la carrera a mis hijos, no me gustó. No me gustó porque no es... Yo soy bicho de fábrica” (11 de Noviembre)*

*“Quedarnos con esto, primera vez en la historia... el caso mío, que mi viejo es jubilado de acá, digo: pasamos muchas. Muchas veces se venía el cierre... Porque esto lo cerraron más de una vez. Se venía el cierre y los mandaban para las casas y fuiste, te quedabas sin laburo hasta que viniera otro y entrara a tomar de nuevo, y otra vez todo eso. Yo pienso que eso no va a pasar más ahora: ahora es del pueblo. No sólo de los cooperativistas, sino del pueblo. Por más mal que le vaya, nunca se va a cerrar ni se va a desmantelar: alguien va a haber que lo haga funcionar para el pueblo...” (Molino Santa Rosa)*

Este último testimonio nos lleva a la mención de otra pertenencia o polo de identificación sobre el que se construyen los discursos identitarios: la inserción en el pueblo, en las experiencias desarrolladas en localidades chicas, o el anclaje en el barrio, en otros casos.

Del compromiso con la población cercana y su territorio ya se habló en las páginas anteriores, incluso al presentar los casos analizados. La movilización popular al momento del remate de los activos del Molino, en el departamento uruguayo de Canelones, es un magnífico ejemplo. Desde entonces, cada aniversario de esa ocasión la cooperativa de trabajadores organiza la “Fiesta del Pan y el Vino”, para que *“el pueblo sienta la presencia del Molino”*.

*“Esto siempre fue explotado por... forasteros. Gente que vino de otros departamentos, de otros lugares. Y bueno, como pasó también con las otras firmas: cerraron y se fueron. Y se fueron cargados. Ahora es distinto y bueno, se trató de que la gente lo sienta eso. Con esa esencia fue que fue creada esa fiesta. De hecho ha tenido muy buena repercusión, digo: todo el mundo lo nombra, hoy la gente te pregunta «¿Cuándo es la fiesta?»”. (Molino Santa Rosa)*

*“¿Qué significó esta fábrica para este barrio de acá? Significó el pulmón. El corazón. El trabajo. El desarrollo de este barrio. Cuando se cayó esta fábrica, se cayó el barrio; se cayeron las dos cosas (...) Para la gente, esta fábrica es como un vicio. Un vicio transformado en sentimiento. Y un emblema. Por eso esta fábrica cuando*

*se reabre tiene el apoyo que tiene. (...) Cuando la multinacional Pirelli vino aquí, dijo que nunca había encontrado un caso donde una fábrica estuviera tan adentrada en el sentimiento de la gente. Claro que para ellos eso era un inconveniente...*” (FUNSA)

Esa relación estrecha con el pueblo/barrio forja entonces una fuerte referencia en las identidades narradas por los sujetos. De este modo, además de las definiciones propias de su posición en la sociedad (clase, generación), los principales polos de identificación tienen un correlato territorial concreto: la fábrica y el pueblo o el barrio. Cuando indagamos las construcciones de sentido sobre la identidad en relación a pertenencias no territoriales sino institucionales, las representaciones suelen ser más variadas y menos potentes.

El eje de la identidad gremial, por ejemplo, muestra fuertes divergencias que expresan los distintos roles que las instituciones sindicales tuvieron en el proceso. Sólo los trabajadores de FUNSA, y en un grado menor los de la metalúrgica 25 de Mayo, especifican y defienden una identificación sindical.

*“Una cosa que es para mí fundamental: esto es un proceso que está ocurriendo porque somos trabajadores organizados. Porque tenemos sindicato. Eso es la médula de todo este proceso: una organización sindical (...) El sindicato de FUNSA es el eje de todo esto. Incluso hace más que la propia cooperativa”.* (FUNSA)

*“El sindicato es la base de esto. El sindicato es una figura que no va a morir nunca. Cualquier compañero de la cooperativa te va a decir: primero el sindicato, después la cooperativa. Siempre va a ser así”.* (FUNSA)

Pero en la práctica, salvo en excepciones como la de FUNSA, lo sindical queda ajeno a los proyectos de autogestión, por lo que los trabajadores-autogestionarios deben buscar otros espacios de referencia. Los casos uruguayos, donde no se formaron organizaciones en función del proceso de recuperación, se han dado algunas relaciones parciales entre las distintas experiencias, y han tendido a buscar ayuda en espacios instituidos como las organizaciones del movimiento cooperativo. Pero aún cuando reconocen entre sí sus similitudes, los lazos de pertenencia que generan esos vínculos carecen de importancia en las construcciones de sentido de los sujetos.

*“...comenzamos a hacer visitas nosotros a lo que pasaba en este país, que era el Parque Tecnológico del Cerro, Dymac, todas esas empresas... Conocimos las propias experiencias de acá. Eso ayudó a esclarecer a mucha gente de que no todo era fácil, de que había que pelear por las cosas. Que no éramos el ombligo del mundo, y que veníamos atrás de mucha gente que ya había hecho cosas; lo que fue bueno. Decir: no*

*éramos ni los primeros, ni los mejores, no no. Veníamos en la cola de gente que ya había hecho muchas cosas.* (FUNSA)

*“Hay una relación, pero no existe una articulación”.* (FUNSA)

Para los casos argentinos, otra referencia a espacios institucionales en los discursos de los sujetos es la que aparece en relación a los movimientos o federaciones que conducen o aspiran a conducir el proceso de recuperación de fábricas. A diferencia del sindicato, cuya carencia de peso en las definiciones identitarias se explica por su propia pérdida de legitimidad y el abandono de la condición de asalariados de los trabajadores, sería lógico pensar una fuerte identificación hacia los movimientos; pues mientras la organización sindical es una herencia del modelo en crisis, estos espacios aspiran a nuclear lo emergente. Sin embargo, como ya se esbozó anteriormente, no se observa una relación de pertenencia semejante a la que alcanza el barrio, la fábrica o la condición de trabajador. El vínculo con los movimientos es más utilitario: son percibidos como “*conseguidores de cosas*” y no tanto como polos constitutivos de una nueva identidad.

Podría decirse que, como sucede con otros nuevos movimientos sociales –y mucho más–, los protagonistas de la recuperación de fábricas “no *dan la vida por la causa o el partido*”, lo que aparece relacionado a “la descomposición de *la política* como referente colectivo, histórico-social, y en la crisis de su credibilidad” (Catino y Alfonso, 2003a: 79).

Al contrario de lo que la visibilidad pública del proceso sugeriría, los trabajadores autogestionarios evidencian un escaso grado de participación real en los movimientos, cuyo correlato es la dificultad de éstos para trasladar sus definiciones ideológicas a las experiencias que consideran “*propias*”. Concretamente, hay una fuerte disparidad entre los listados elaborados por los movimientos y federaciones alusivos a las empresas que supuestamente nuclean, y el compromiso efectivo de esas empresas y sus trabajadores con la vida institucional de tales espacios.

La comparación de esas listas entre sí y con los relatos de los trabajadores es esclarecedora. Hay experiencias que aparecen en más de un espacio político y otras que, reivindicadas como *propias* por un movimiento, niegan esa participación o desechan su relevancia.

La cooperativa 11 de Noviembre, cuyos entrevistados comentan la pertenencia a FECOOTRA, aparece también en los listados elaborados por el MNER. Sin embargo, los trabajadores no admiten más que una “*buena relación*” con ese grupo, como la que mantienen con todos, desentendiéndose de las disputas ideológicas y personalistas.

*“Estamos integrados a FECOOTRA... no tenemos ningún problema con Murúa y el Movimiento de Empresas Recuperadas. Es decir: no*

*tenemos nada con nadie. Todo el apoyo y todo lo que sea para organizar la cooperativa, bienvenido sea*” (11 de Noviembre)

*“Participamos en Fecootra, pero no por estar opuestos a ellos (los otros movimientos), eh. Nosotros en su momento hemos hablado con Caro, Diego Kravertz nos dio una mano grande, con el gordo Murúa hemos ido a muchos lados en el momento de gestión de recuperar la fábrica, y con Fecootra tenemos buen diálogo. Nunca nos peleamos con nadie”* (11 de Noviembre)

Por su parte, Taller Naval estaría adherida a la Federación de Cooperativas de Trabajo; sin embargo, ninguno de los entrevistados mencionó esa pertenencia aún cuando las entrevistas incluyeron preguntas directas al respecto. Más concretamente: un líder de la cooperativa, al ser consultado por su relación con experiencias similares, sí mencionó que mantenían reuniones en la Cámara de Empresas del Polo Petroquímico de la zona y con la Cámara de Empresarios del Puerto, entre otros espacios que los congregan junto a sociedades comerciales lucrativas.

En Argentina, el impulso a espacios que nuclean a las empresas recuperadas, aún cuando se ocupan de un fenómeno alternativo/emergente, ha tendido a reproducir las lógicas de la organización sindical: se forma un núcleo “dirigente” separado de las bases, que porta una idea consolidada de organización-dirección-planificación y aspira a un armado político que da prioridad a la cantidad de afiliaciones antes que a la calidad del vínculo, en la que radicaría la posibilidad de reconstruir identidades fuertes.

En consecuencia, las adhesiones de los trabajadores a los movimientos son temporales y flexibles, y suelen vincularse más a los respaldos, asesoramientos y servicios que ofrecen los “dirigentes” de cada espacio, que a convicciones ideológicas o a la intervención conciente en una disputa de liderazgos.

Un ejemplo sumamente interesante es el de los vínculos de pertenencia del grupo de la Unión Papelera Platense, cuya participación en movimientos aparece duplicada: pertenecen a FECOOTRA y al MNFRT, cuyos líderes están enfrentados<sup>34</sup>. No es un error de los listados: ambos espacios políticos reivindican hoy en día a la Papelera como “propia”. Ante esta contradicción aparente, una trabajadora intenta aclarar: *“estamos... no, no es que estamos en el Movimiento de Fábricas Recuperadas, pero... en este momento está Luis Caro, que es el abogado, y si, contamos con el asesoramiento de él, del abogado (...) No estamos en el movimiento pero tenemos contacto con gente”*. Otro entrevistado, en cambio, comenta la doble pertenencia con una sonrisa: *“sí, sí, en Fábricas Recuperadas, también”*. Luego explica: *“Lo que pasa es que... esto pasó así: nosotros éramos de FECOOTRA y el abogado que estaba en FECOOTRA, (Luis)*

**(34)** En la práctica no muestran una adhesión lineal a ninguno. El criterio del igualitarismo en la distribución del excedente coincide con una de las principales banderas del MNFRT, no compartida por FECOOTRA. A la inversa, la decisión de construir una biblioteca popular y un salón de fiestas en el espacio de fábrica contradice una postura del movimiento liderado por Luis Caro.

*Caro, hizo el movimiento de Fábricas Recuperadas. O sea: se separó. Y nosotros quedamos como abogados de él (sic). Entonces nosotros estamos en los dos... A los que se pelean arriba, dejalos. No interesa”.*

En el fondo, los sujetos sociales involucrados en este proceso emergente albergan una gran desconfianza hacia aquello que implique institucionalización y defienden su autonomía como grupo, que sin duda está relacionada a la crisis de representatividad propia de la época.

*“La tendencia natural de ellos es a concebirse como unidad productiva; pensarse como unidad productiva (...) Muchas no están en ningún lado, o recurrieron a los dirigentes o a los abogados o al propio movimiento en función de la recuperación. Pero no para participar como una estrategia política. De hecho después se retraen y no participan tanto... Y eso es lo que ha facilitado que bueno, estos movimientos, en realidad, no tengan una vida interna democrática ni nada. Es decir: como dice Abelli, ellos son los «representantes naturales». No los eligió nadie, pero los eligen de alguna manera. Porque recurren a ellos para que los ayuden, para que les den consejos o les abran puertas...” (Entrevista Almeida)*

La desconfianza hacia los nucleamientos a nivel macro con aspiraciones representativas, y aquel reclamo de autonomía, se expresan en el des-vínculo con los movimientos o en un escaso sentido de participación y pertenencia hacia ellos. Más allá de los movimientos, con lo que los trabajadores sí expresan una identificación es *con el proceso* del que forman parte.

Las referencias a éste sí aparecen con fuerza, son recurrentes e inclusive están asociadas a un enorgullecimiento o satisfacción por esa experiencia.

Una trabajadora de la Unión Papelera Platense cuenta: *“la primera empresa recuperada es Frigorífico Yaguané. Nosotros somos la segunda”.* La información que da es equivocada en términos de datos, pero expresa que el reconocimiento como *parte* del proceso es una instancia de identificación de los trabajadores de las fábricas recuperadas.

*“Son proyectos que se van contagiando, unos de otros, y vamos tomando experiencias también. Vemos que la problemática que nosotros tenemos hoy también la tienen los demás proyectos. Es un proceso de cambio brutal. (...) Hay que estar adentro para vivirlo” (Coopdy)*

*“Somos una empresa recuperada. Esta empresa iba a ser chatarra, ¿no? (...) Allá en Argentina el término está muy instituido. Nosotros dentro de las formas que ustedes tienen allá, seríamos una empresa recuperada. Acá no se llama tanto «las empresas recuperadas»... Pero esto es lo que pasó”. (FUNSA)*

En los casos uruguayos, lo que denominamos *identificación* con el proceso acarrea un reconocimiento del fenómeno argentino, por su mayor notoriedad pública. Esto ocurre con las tres experiencias, pero especialmente con Coopdy, pues en los primeros meses de 2002 tres integrantes de esa textil viajaron a Argentina, justo cuando desalojaban a sus pares de la porteña Brukman.

*“Sentí una emoción muy grande porque dije «no estoy sola, hay compañeras que están pasando lo mismo en otro país, y de mi mismo rubro». Sentí una emoción muy grande: de verlas, de cómo estaban luchando, porque la situación de ellas era peor a la que nos encontrábamos nosotros, y bueno: que estaban firmes, que estaban bien convencidas de lo que querían... En aquel momento yo estaba ocupando también...”* (Coopdy)

En el caso de FUNSA, algunos de los que lideran la recuperación están planeando pasar películas como *La toma* (Naomi Klein), porque *“muchos compañeros se van a ver reflejados en ellas”*. *“Es bueno ver algunas cosas que hicieron al lado de nosotros, aquí al ladito. Acá nomás, cruzando el charco”*.

Ese sentido de pertenencia hacia *el proceso* se basa en su semantización como una experiencia única, distintiva y novedosa de la que ellos formaron parte. En pocos casos implica, por ejemplo, una reivindicación de los principios del cooperativismo. Aunque algunos sí admiten una valoración de la cooperativa como forma de organización<sup>35</sup>, otros rechazan una posible identificación con el “cooperativismo tradicional”:

*“Tuvimos que elegir entre ser cooperativa y ser sociedad anónima. Lo que pasa es que la sociedad anónima es más espinosa, porque la bancarían cuatro o cinco tipos que son los que deciden. Al ser cooperativa, somos todos socios y todos decidimos sobre la continuidad. Eso fue lo que nos favoreció. Porque los que hicieron sociedad anónima se fueron todos al horno. (...) Por eso por ahí nosotros pudimos subsistir, porque somos cooperativa...”* (Taller Naval)

*“Es distinto cooperativas a empresas recuperadas: esto es distinto. Lo que acá parió, lo que le llamamos cooperativa, porque fue la mejor forma de asociarnos. Pero no es un conjunto de trabajadores que tuvieron el sueño de la Rochdale... eso de «¡vamos a ser cooperativistas!» no, a nosotros nos dieron el camino a hacer la cooperativa, a agruparnos en forma cooperativa...”* (FUNSA)

En algunos casos las definiciones son ambiguas o se mantiene una gran confusión acerca de qué es una cooperativa, como ya se expresó en relación al sistema de remuneraciones en la metalúrgica 25 de Mayo. Allí se observó, también, una asociación entre “cooperativa” y la idea

**(35)** Un ejemplo es el de los trabajadores del Molino Santa Rosa, que han adoptado los dos pinos verdes (símbolo del cooperativismo) como el logotipo de la cooperativa que utilizan en sus ropas. Uno de ellos se define: *“soy un cooperativista, cooperativista del Molino Santa Rosa”*

de que “cada uno hace lo que quiere”, a raíz de lo cual se reclamaba la disciplina de “una empresa privada”:

*“Con el que dirige como cooperativista, la cooperativa se funde. Vos tenés que dirigir como la empresa privada, con horarios estrictos (...) Tenés que tener algo de industria privada. Yo conocí 40 cooperativas: 41 se fundieron”* (Cooperativa 25 de Mayo)

Precisamente, Davolos y Perelman observan como una tendencia en el caso de las metalúrgicas recuperadas que los trabajadores “establecen distancias con el «mundo cooperativo», aún cuando asumen esta figura legal, al que ven más cercano al sector de los pequeños empresarios e incluso ligado con estrategias fraudulentas para encubrir relaciones asalariadas...” (en Fajn *et. al.*, 2003: 208).

Por último, y retornando a las categorías clásicas en la definición de identidades, algunos discursos incluyen referencias a lo nacional, que podría considerarse otro polo de identificación en términos de pertenencia, aunque sin demasiada relevancia práctica.

*“A nosotros nos toca pelear contra multinacionales; tú sabes que las fábricas de neumáticos en América latina de carácter nacional prácticamente no existen (...) Todo país tiene que tener una identidad. Y FUNSA significa parte de la identidad, parte de los íconos que cada país tiene sobre cada segmento del propio país.”* (FUNSA)

### 3.1.C. MEMORIA COLECTIVA

La construcción de sentidos sobre la identidad pone en juego también la narración de un pasado compartido. La definición de un *nosotros* acarrea otorgarle una memoria colectiva constitutiva. No se trata de la transcripción de toda la historia del grupo, sino de la matización de ciertos elementos de aquella y otros, no necesariamente reales, que construyan una biografía verosímil sobre la que se establece la identidad. Esa narrativa tiende a destacar *memorias memorables*, que lo son por haber sido “de ruptura de lo habitual y reiterativo, porque se refieren a acontecimientos cargados de emociones y afectos, o a situaciones en las que hubo algo que transformó los marcos interpretativos de la propia vida...” (Elizabeth Jelin, en Grimson, 2004: 238).

En ese sentido, las experiencias de resistencia y las “épocas de malaria” fundan el aspecto pretérito de la identidad colectiva. “La toma se constituye en un mito fundador”, escribe Fajn (2003: 130) y así es si la hay, aún cuando –como se ha insistido aquí– ese episodio disruptivo no sea el rasgo más transformador del proceso.

Con toma o sin toma, hay en todos los casos –inclusive en el de Taller Naval, que tuvo una continuidad en el trabajo– una experien-

cia de *dolor compartido* que se inscribe en la memoria y opera potentemente en la construcción de un *nosotros*, más allá de los dilemas que dividan al grupo posteriormente.

*“...es como una vivencia en común que tienen todas las empresas recuperadas, que tienen que salir de bastante abajo... Es un saber propio; es como un dolor: compartir sufrir un dolor que han padecido todos, que los integra y que... he escuchado a varios que sólo ellos saben que lo sienten, o que lo sintieron... Bueno, a mí me sucedió lo mismo. Yo como partícipe, integrante de una, padecí lo mismo: qué es lo que es hacer con voluntarismo, todo eso, y bueno, ves que se pueden resolver muchas cosas y decís: hay todo un potencial que canalizado, más integrado y organizado en circunstancias más favorables, con esa misma capacidad se pueden lograr horizontes casi impensables”.* (Entrevista Miquelarena)

*“Llegó un momento que fue el más cruel en nuestras vidas que fue la privatización total a Repsol. En el 91 echaron a casi toda la gente prácticamente que tenía YPF acá en la zona, y en todo el país sucedió lo mismo (...) A mí esta experiencia me cambió un montón de cosas, tanto adentro como afuera. Me cambió... afuera: la privatización me hizo ver que me podía arreglar con menos dinero. Me hizo valorar las monedas...”* (Taller Naval)

En ocasiones, la fortaleza de los lazos construidos desde la memoria de la resistencia originaria se convierte en un eje dilemático a la hora de definir los criterios de asociación de nuevos trabajadores al grupo, es decir, ante la necesidad de ampliar el *nosotros* formado por una convocatoria precisa: ex empleados que resistieron a una situación difícil.

*“Yo me fui en septiembre del 91 porque sabía que a la larga iba a tener que renunciar. Renuncié y no encontré trabajo en ningún lado (...). Los que quedaron es como que cerraron el núcleo y dijeron «nunca más entra nadie; los que se fueron abandonaron el barco». Hubo una especie de resentimiento, no sé por qué. Y bueno, se cerró el cerco con 153 socios. (...) «necesitamos un dibujante, vos hace años que estás acá, ¿para qué vamos a tomar un tipo de afuera?. Y me asociaron. Así que yo fui el 154. El último socio de esa época fue el número 154”.* (Taller Naval)

El recelo ante los nuevos —o la decisión de que tengan remuneraciones menores— contradice ciertos principios de los modelos cooperativos o autogestionarios. Sin embargo, como señala Ibarlucía (2001: 126), “ha sido frecuente observar que en muchas cooperativas de producción generadas con grandes esfuerzos, ya sea a partir de una fábrica quebrada o de la iniciativa de un grupo de obreros, los pioneros no

desean asociar a los que ingresan más tarde al trabajo ya que sienten que vienen a comer de un plato que no han servido”.

Un criterio habitual que tiende a evitar las discusiones es la incorporación de familiares. Aunque desde otro lugar, los familiares protagonizaron de algún modo los momentos más duros que forjan la memoria constitutiva de la identidad. Por esa suerte de “derecho adquirido”, su inclusión evita la necesidad de redefinir las fronteras del *nosotros*.

*“Hemos asociado a seis o siete hijos de socios. Queda entre nosotros, ¿te das cuenta?”* (Taller Naval)

Con el tiempo, la vivencia de la autogestión también va aportando pequeñas historias que se adosan a una memoria colectiva que cohesiona e identifica.

*“Esto no es solamente el desafío de cobrar más o menos o de vivir mejor o peor. En mi vida esto es un aprendizaje que no lo podrían enseñar en una facultad. Seguramente en una facultad lo teórico o lo que son las relaciones personales, ecología y un montón de cosas te lo pueden enseñar. Pero la vivencia, el cambio, las frustraciones que se sienten, porque por momentos sentís que las cosas no van, pero que «tenemos que salir adelante»... es impagable”.* (11 de Noviembre)

Lo cierto es que, al tratarse de experiencias recientes, las memorias que constituyen la identidad colectiva son de corto alcance temporal. Si se lo piensa más allá, el recuerdo compartido corresponde al pasado en relación de dependencia, que aparece como contrapunto: las vivencias de los integrantes del grupo en la empresa patronal (privada o estatal) de la que también fueron protagonistas, aunque aún no como colectivo organizado y portador de una identidad propia.

### 3.2. El lugar de los otros: alteridad y hetero-percepción

*“Las primeras veces como que te costaba; tenías que llenar un formulario o algo y entonces ibas a poner «empleado»... Entonces dije «soy socio cooperativista». «Entonces no sos empleado». Te veías ahí enfrentado... porque claro, entonces te ponían «socio» y decías ¿de qué? Palabras que te sonaban raras, pero...”* (Coopdy)

En la constitución de la identidad, entendida como la delimitación de un *nosotros*, los-otros cumplen un papel importante. Por un lado, porque las nominaciones ajenas se apropian, se discuten o se negocian. Por otro, porque lo propio tiende a definirse en torno a *lo que no se es*. Tenemos, entonces, dos zonas de indagación respecto de *los otros* y la identidad: el análisis de cómo la identidad se construye a partir de alteridades, y la observación sobre cómo esos *otros* (u otros *otros*) participan de la construcción de identidades mediante las hetero-percepciones.

### 3.2.A. RELACIÓN CON LOS OTROS: RECONOCIMIENTO DE ALTERIDADES

Las respuestas a interrogantes tales como *¿quiénes no somos?*, *¿quiénes son nuestros antagonistas?* o *¿a quiénes nos asemejamos?*, también son, sin lugar a dudas, constitutivas de un sentido identitario.

Precisamente, si algo obliga a transformar los modos en que se construía el sentido de la identidad, en un proceso movilizado por el intento de preservarla, es la pérdida de una alteridad fundamental: la patronal. La condición de trabajador, aún cuando se mantenga y reivindique, ya no se puede definir por oposición a un otro antagónico presente en el mismo territorio, constituido por el *patrón* en sentido amplio, “ya sea que éste se encuentre representado en un propietario privado, en el Estado, o en un consejo de administración burocratizado” (Rebón, 2004: 72).

El patrón puede mantenerse como antagonista durante el período de resistencia inicial, en tomas u ocupaciones, en los casos que no se inician con un abandono directo. Pero una vez logrado el usufructo de la fábrica y puesta en marcha bajo un formato autogestionario, desaparece la figura del capitalista con quien confrontar.

*“Es una cuestión de conciencia colectiva, de que cada uno cuide lo que tiene cuidar en beneficio de todos. Eso no lo hacía el Sindicato. El sindicato era otra cosa: el sindicato era una cuestión de la directiva, los delegados y la asamblea, pero todo se resolvía fuera de acá. Y acá, ¿la pelea por qué era? Por las reivindicaciones generales que tiene un sindicato: salario... Aquí es otra cosa. Antes muchas veces decías: «para mí, que lo arregle el patrón y el gobierno. Yo aquí vengo a trabajar, vuelvo a mi casa...». Hoy no es así. Hoy no lo resuelve ni el patrón ni el gobierno: hoy lo resolvemos entre todos. Porque todos somos parte de esta planta”.* (FUNSA)

La identidad de los colectivos de trabajadores de fábricas recuperadas es una identidad que se construye sin otredades claras. Aún cuando por el fuerte lazo simbólico que se establece con la propia empresa podría llegarse a hablar de *identidades fuertes* (aquello que los analistas de la modernidad en crisis califican en vías de extinción), lo que de ninguna manera se generan son *alteridades fuertes*.

Precisamente, la *nueva clase* que imagina Zibecchi en sus planteos reseñados en la Parte II se caracterizaría por la ausencia de un *otro* con el cual confrontar directamente, inclusive para definir identidades: “ya no es aquel sujeto que se modelaba en oposición al patrón, que lo tenía por tanto como referente ineludible y, por lo tanto, se formaba en forma simétrica a su oponente. La clase que está emergiendo tiende a ser autocentrada, cuestión que se manifiesta en algunas de sus características más destacadas...” (Zibecchi, 2003: 172) <sup>36</sup>.

---

**(36)** Un debate que deberá darse pronto, al que no se intenta dar respuesta aquí por desbordar los objetivos de esta tesis, radica en pensar si será necesario redefinir la noción de *clase*. Incluso autores con desarrollos relativamente recientes y no dogmáticos, como Thompson, afirman que “se puede hablar de clase cuando hay hombres que, a partir de experiencias comunes (que comparten y que pertenecen a su herencia), perciben y articulan sus intereses en común, en oposición a otros hombres, cuyos intereses son diferentes a los suyos (y, en general, opuestos)”. Los trabajadores, entonces, construyen esa relación, el otro aparece en el empresario, entendido en muchos casos como el responsable de que se encuentren en esa situación de exposición.” (citado en Fajn *et. al.*, 2003: 130-131. El destacado es nuestro)

Aún cuando un análisis del discurso de estos “nuevos sujetos” identifica la existencia de *otros*, ninguno de ellos se perfila como alteridad fundamental para la construcción de identidades. La enunciación de otredades es simplemente el reconocimiento de actores con los que el grupo interactúa, habla, negocia y disputa espacios materiales y simbólicos.

Reconociendo esa realidad, el trabajo de campo de esta tesis se centró en el rastreo de los múltiples polos de identificación, sobre todo en relación a las *pertenencias sociales*, y no tanto en lo que podríamos llamar “polos de alteridad”, que son incipientes y tienden a ser construcciones más débiles.

No obstante, resulta importante mencionar cuáles son *los otros* registrados en los distintos casos analizados y apuntar algunos datos interesantes aportados por el estudio de Julián Rebón (2004), que indagó el reconocimiento de alteridades con otra metodología posible: la encuesta.

Una otredad que aparece en todos los casos con grandes ambigüedades es el Estado. La relación es amplia: desde su intervención con políticas de asistencia social hasta instancias de judicialización y represión, pasando por su rol como expropiador o rematador de las empresas preexistentes. En general, las construcciones de sentido de los trabajadores asocian “el Estado” a “el gobierno” y tienden a endilgarle obligaciones hacia ellos, más o menos satisfechas.

*“El Estado realmente no nos dio nada. Solamente la ley de expropiación por esos dos años, que nos dio un permiso de alquilar. Pero después, si bien muchas veces nos ofrecieron subsidios, donaciones y demás, fueron intentos, palabras y quedaron ahí. Todo lo que tenemos, hasta la propia compra, fue esfuerzo propio. Realmente no nos dio nada”* (Unión Papelera Platense)

*“Con el Estado, con el Ministerio de Trabajo, la relación es muy buena; es más: hemos tenido la visita del ministro Tomada, nosotros en la cooperativa. También entramos en un plan de autogestión del trabajo. Así que, en lo que respecta al gobierno, sacando ciertas leyes que tendrían que terminar de cerrar, nosotros no nos podemos quejar porque el Ministerio de Trabajo nos ha apoyado muchísimo”.* (11 de Noviembre)

*“Nuestra relación con el Estado es... ¡con el Banco República, que le tenemos que pagar!”* (Molino Santa Rosa)

Un *otro* que los discursos-para-el-adentro tienden a confrontar es la del *cliente façonero*, que en algún sentido ocupa el lugar del patrón aunque con una identidad más apagada. De allí que los trabajadores de la cooperativa 25 de Mayo enunciaran con orgullo frases como

“estamos saliendo de la teta del viejo Geijo”, en alusión a un cliente que en una época compraba casi la totalidad de lo producido.

Como señala un informante clave, “muchas veces el façonero es un patrón encubierto. Es el patrón cama afuera, digamos. El tipo que «yo les traigo laburo, los organizo desde afuera, desde traerles el trabajo» (...) Ejerce el poder de una patronal normal, nada más que la parte de gestión la hacen ellos, pero en términos de relación económica, de transferencia de plusvalía y demás, el patrón es cama afuera”.

Otra alteridad identificada en las entrevistas la constituyen los competidores. No aparece en todos los casos pero, cuando la hay, es muy pasible de confrontación, sobre todo cuando carga con características como la extranjería:

*“Esto recomienza. Y aquí, la pelea es contra Pirelli, contra Goodyear, contra Bridgestone, contra los importadores de cualquier tipo de neumático... es una pelea dura. No es fácil”.* (FUNSA)

A propósito del reconocimiento de los *otros*, la investigación de Rebón (2004)<sup>37</sup>, aunque desarrollada sobre otros casos empíricos –todos argentinos–, de todos modos resulta interesante porque recurrió a la encuesta para que los trabajadores identificaran *cercanías* y *lejanías* respecto de otros actores sociales<sup>38</sup>. El grupo más cercano resultó ser el constituido por otros obreros: los trabajadores de fábricas autogestionadas “se ubican cerca y muy cerca de los obreros. Esta conceptualización pareciera ser la que los autoidentifica mayoritariamente. En segundo lugar, refieren a los desocupados en genérico. No existe escisión entre la percepción y valoración entre estos trabajadores y los desocupados; precisamente, su trabajo es la lucha por evitar la desocupación hacia la cual se sentían condenados”. También “el cartonero es ubicado cercanamente, considerado una víctima de la desocupación que «dignamente» sale a buscarse el pan”; y se perciben “cerca de la Iglesia, la institución con mejor imagen entre los trabajadores”.

La clase media ya se ubica en una situación más ambigua, entre la cercanía y la equidistancia: “los sectores con mayor calificación se ubican más cercanamente a este grupo social. No obstante, el proceso de pauperización hace que aún aquellos que en un pasado lejano se sentían parte de la misma, hoy ya no se identifiquen con este espacio social”.

Donde ya se observa una separación es con respecto a el *otro* constituido por los piqueteros, ubicados en la muestra como “ni cerca ni lejos”. Para Rebón “es interesante analizar el caso particular de los piqueteros, dado que fueron aliados de los trabajadores en más de una recuperación. Este actor tiende a ser percibido lejos o muy lejos por el 42% de los encuestados, quienes se sienten distanciados al evaluar su

**(37)** La investigación citada se realizó en el marco del proyecto UBACYT “Sociogénesis y desarrollo del proceso de recuperación de empresas por los trabajadores”, en la órbita del Programa de Investigación sobre Cambio Social (PICASO) del Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires. Se basa en un relevamiento realizado en julio de 2003 sobre 17 empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires.

**(38)** En términos numéricos, la escala construida por Rebón establece el siguiente orden: Obreros (1,7); desocupados (1,9); cartoneros (2,4); iglesia (2,6); clase media (2,8); piqueteros (3,1); partidos políticos (3,4); sindicalistas (3,8) y empresarios (4,1). En el grado de percepción de cercanía/lejanía 1=muy cerca, 2=cerca, 3=ni cerca ni lejos, 4=lejos y 5=muy lejos.

accionar como «político» y poco «digno» (...) Como nos señalaba un trabajador: «Si no recuperábamos la empresa, yo hubiera sido cartonero, pero nunca piquetero» (Rebón, 2004: 128). Esta fuerte diferenciación con respecto a los piqueteros también se observó en algunos casos investigados para esta tesis.

*“Cuando fue la quiebra nosotros, como todo obrero, no sabíamos para dónde disparar, ni qué hacer. Y dijimos: «¿Qué vamos a hacer? ¿Vamos a ser piqueteros?» (Unión Papelera Platense)*

Finalmente, las identidades que se sitúan más lejos “son aquellas que refieren a distintas heteronomías a las cuales han estado sometidos estos trabajadores: partidos políticos, sindicatos y empresarios (...) Precisamente, las principales heteronomías de la vida fabril, empresarios y sindicalistas, son las más cuestionadas en la opinión de los trabajadores” (Rebón, 2004: 128). Relativizando el aspecto totalizador propio de las encuestas, debe admitirse que esto no ocurre en todas las fábricas y recordarse que el muestreo de aquella investigación se basa en las empresas recuperadas de la Capital argentina. No sería lógico hallar semejante distanciamiento con respecto al sindicato en un caso como FUNSA, donde inclusive esa institución traspasa la frontera de *los-otros* para formar parte del *nosotros*.

Rebón no incluyó en su instrumento metodológico al sector constituido por la academia y los académicos. A juzgar por su ausencia en los discursos de los trabajadores entrevistados en profundidad, se trata también de un *otro* lejano. Es comprensible esa percepción, en tanto “la participación de la Universidad, tanto en Uruguay como en Argentina, ha sido escasa en este proceso. Su presencia puede vislumbrarse en la investigación del fenómeno empresas recuperadas por alumnos, docentes e investigadores de la misma. Apareciendo solamente en casos puntuales, por ejemplo ante el requerimiento de asesoramiento por parte de las cooperativas” (Martí *et. al.*, 2004: 25) <sup>39</sup>.

### 3.2.B. LAS PERCEPCIONES DE LOS OTROS

Incluimos este punto en función de admitir la participación de las hetero-percepciones en la constitución de identidades. Sin embargo, se presenta aquí una limitación metodológica equivalente a la comentada en relación a la posibilidad de estudiar los “cambios de mentalidad”. El relevamiento de los discursos de los otros excede a los alcances de este estudio exploratorio. Haremos una breve referencia a las hetero-percepciones a partir de lo que los sujetos de esas valoraciones narran sobre las mismas. Es decir: no analizamos lo que *los otros dicen* sobre las grupalidades que recuperan y autogestionan fábricas, sino lo que los propios sujetos reconocen o piensan que los otros están percibiendo sobre ellos. Como propone Sierra, “en la entrevista procura-

(39) En ese sentido, Gabriel Fajn afirma que la relación entre fábricas recuperadas y universidades tiende a ser *inorgánica* o *informal* (Fajn *et. al.*, 2003: 81). Las relaciones son más con universitarios que con las universidades en términos institucionales.

mos dejar hablar al sujeto en la reconstrucción de su mirada sobre sí mismo como sujeto hacia los otros y *de la mirada de los otros hacia él como actor social...*” (en Galindo, 1998: 307. El destacado es nuestro)

Los *otros* significativos más influyentes en la construcción de sentidos sobre la identidad parecieran ser los medios y el aparato estatal. Los medios de información, que forman parte del imaginario de los trabajadores por sus consumos culturales <sup>40</sup>, y el Estado, con el que interactúan en distintos ámbitos, tienen la facultad de colocar nominaciones que, si no se aceptan, al menos se ponen en discusión. Hemos afirmado que una denominación no es la identidad, pero también es cierto que las denominaciones que circulan socialmente participan de su construcción.

En una conversación anterior a la entrevista en profundidad, un trabajador del Molino Santa Rosa utilizó el término *empresas reconstruidas*, que podría convertirse en un concepto interesante. Al ser preguntado por eso, eludió una posible explicación y regresó a la denominación mediática:

*“No, yo qué sé, un poco lo mismo es recuperadas. Es un poco lo mismo... Yo creo que empresas recuperadas es lo que más escuchás hablar en la radio y en todo”* (Molino Santa Rosa)

¿Cuál es el peso real que tienen las nominaciones de los otros en la construcción de un sentido identitario? Tras plantear la polaridad entre autorreconocimiento y heterorreconocimiento, Gimenez (1997) cita una tipología elemental elaborada por Alberto Melucci que, entre cuatro posibles configuraciones, incluye las *identidades heterodirigidas* y las *identidades etiquetadas*. En el primer caso, el actor es identificado y reconocido como diferente por los demás, pero él mismo posee una débil capacidad de reconocimiento autónomo. En el segundo, el actor se autoidentifica en forma autónoma, aunque su diversidad ha sido fijada por otros. Podría pensarse que al inicio del proceso de las fábricas recuperadas había identidades heterodirigidas: lo novedoso del proceso incipiente era anunciado por algunos dirigentes o referentes cercanos a las experiencias y empezaba a ser reconocido en instancias mediáticas o académicas, mientras la preocupación de los trabajadores estaba puesta en una conservación de la fuente de trabajo, que implicaba conservar una identidad, y no imaginar y construir otra. Así se evidencia, entonces, el peso que pueden tener las hetero-percepciones. En este punto, como señalan Alfonso y Catino (2003a: 144), “lo mediático adquiere un lugar central para comprender la dinámica de transformación sociocultural de los polos de identificación, ya que los sujetos y las agrupaciones nuevas adquieren reconocimiento en cuanto se articulan con nuevos regímenes de visibilidad social”.

**(40)** La profundización del estudio de los consumos culturales, que también excede los alcances de este trabajo, es una interesante posibilidad para investigaciones futuras. Esta investigación deja los interrogantes abiertos al respecto; pero vale la pena considerar un dato que aparece como llamado de atención entre mis notas del trabajo de campo: cada mañana, en la oficina de administración de la cooperativa 25 de Mayo, se escucha la programación de Radio 10.

Hoy en día, como se observa en los casos analizados, se tiende más a hacia las identidades *etiquetadas*, en términos de Melucci: la diversidad es reconocida por los otros, pero son los propios sujetos los que definen, negocian y comunican el sentido de sus identidades, constituidas a partir de múltiples polos de referencia.

Un ejemplo interesante de cómo la diferenciación sobre la que se establecieron nuevos sentidos de identidad apareció desde lo externo, lo aporta el caso de Taller Naval, que al provenir del desmantelamiento del Estado y ser anterior al proceso de visibilidad pública, tiene una condición especial en tanto “empresa recuperada”.

*“Alguien un día me dijo: «ustedes son una empresa recuperada». Porque primero no nos dábamos cuenta, no sentíamos que era una empresa recuperada. Pero después nos dimos cuenta que sí: que en realidad eso es la cooperativa, hemos recuperado el Taller Naval ¿viste? Bueno, a eso se le llama una empresa recuperada, ¿no es cierto? Es como que cuando los jefes, los dueños de la empresa cierran, los obreros se apoderan de la fábrica y la recuperan. Bueno: en este caso nosotros no nos dábamos cuenta por eso de que siempre estuvimos y fue una continuidad. Terminó la época de YPF, nos privatizaron y quedó conectada a un contrato; la cooperativa que se formó, con un contrato suculento, que nos dio dos años de buen vivir, de buen pasar económico. Sin sustos. Pero eso no quita de que sea una empresa recuperada, al fin y al cabo. Porque acá se privatizó y si la gente no insistía, íbamos a parar todos a la calle; si nadie se preocupaba en hacer una cooperativa, como que esto no se recuperaba. Así que bueno: somos, nos consideramos una empresa recuperada”. (Taller Naval)*

Una vez reforzadas las propias definiciones sobre el sentido de la identidad, los grupos emergentes llegan a rechazar o cuestionar las hetero-percepciones que aluden a lo previo.

*“Cuando aún hoy nos identifican como «las trabajadoras de Dymac» nosotros decimos: Dymac no. Coopdy. Lo aclaramos. Nos pasa con los clientes. Los clientes nos identifican como Dymac, porque Dymac tenía su trayectoria en el mercado de la vestimenta, una trayectoria muy buena, con una calidad excelente en sus productos. Que fue parte del por qué nosotros no cambiamos el nombre. Nosotros le podríamos haber puesto otro nombre a la cooperativa, pero decidimos mantener el Dymac por la trayectoria, para que la gente, cuando saliéramos al mercado exterior, supiera quiénes éramos, que éramos las trabajadoras de Dymac, que en definitiva éramos quienes hacíamos aquel producto excelente. No podíamos cambiar... Pero hoy, a nosotros nos duele, nos molesta que nos digan Dymac (...) Aclaramos: «Dymac no; Cooperativa Dymac»”. (Coopdy)*

Más allá de este testimonio en relación a una *denominación* de los clientes, las menciones de los entrevistados sobre la percepción de los otros están referidas a dos actores: los medios de comunicación, por un lado, y la “sociedad” en un sentido general, por otro.

En el caso de los medios, la valoración está restringida a comentarios sobre las apariciones de la propia experiencia, fundamentalmente en espacios televisivos. No se evidencia ninguna crítica sobre sus enfoques, aún cuando han existido sobre el proceso de recuperación de fábricas diferentes representaciones polemizables <sup>41</sup>. Incluso hay palabras de agradecimiento a la difusión mediática del proceso, que habilitó la aparición de nuevos clientes o el logro de beneficios.

*“Se agregaron algunos clientes más: algunos que aparecen solos... La mayoría de los clientes está en Capital Federal, pero hay en Mendoza, en Córdoba, que aparecieron solos; no por publicidad nuestra sino por lo que pasó, que la empresa se recuperó y demás... No sé, hemos salido en los diarios, en canales de televisión, y por eso mismo nos han llamado y actualmente son clientes nuestros”.*  
(Unión Papelera Platense)

*“El cajero de la impositiva, cuando miró el recibo y «Cooperativa Dymac», dice «uy, los ví en el programa de televisión el año pasado... Cuando vengas no hagas cola, no saques número, vení que yo te atiendo»”.* (Coopdy)

La intervención de la prensa también aparece comentada en tanto experiencia personal: *“otra cosa que tuvimos que aprender: hablar por radio y televisión. Hasta en películas hemos estado...”*. Sólo ofrece una reflexión sobre el discurso mediático uno de los informantes clave:

*“Sin duda, los medios trataron a las fábricas recuperadas mejor que los movimientos de desocupados. (...) Viste cómo es en los medios: mientras no jodás demasiado... y además en toda la movida de la superestructura te utilizan y te hacen aparecer mejor o peor de acuerdo a sus conveniencias, de la operación política. Pero en general, la opinión pública y el manejo de los medios ha sido sobre el tema de que en realidad son «trabajadores procurándose el trabajo». Entonces eso los exime de cuestionamientos. No son «unos vagos que quieren un subsidio», como sería la lógica de los desocupados para la derecha, para los medios de prensa”.*

En el caso de la hetero-percepción de *la sociedad* o *la gente* en un sentido general, los entrevistados consideran que hay un apoyo y una valoración favorable hacia ellos.

*“La gente lo mira con respeto. Al principio, hace tres años, cuando empezaron a surgir todos estos grupos, había desconfianza y un poco*

**(41)** Como comenta Rebón (2004: 23), “desde la «alternativa al neoliberalismo en todo el mundo» que proclamaban Avi Lewis y Naomi Klein, hasta el «paraíso de vagos», de Roberto Aleman, una gran cantidad de representaciones teñía los acontecimientos”.

#### IV. El enfoque de la comunicación/cultura

*como algo que era una quimera, nada más. Pero al día de hoy, como los proyectos van pasando y se van viendo los resultados, creo que ya lo miran con respeto (...) Hoy notás el apoyo incondicional...” (Coopdy)*

*“La sociedad nos ve bien. Es como... qué sé yo... te podría decir: es como los trabajadores que en su momento contaban con un sueldo y ahora son empresarios (...) Es un ejemplo de vida. Porque vos ponéle: hay otras empresas que cierran y que dejan en la calle a miles de personas, y esto es realmente un ejemplo de que se puede seguir hasta la última instancia, ¿no?” (Unión Papelera Platense)*

*“Cuando hay algo que puede funcionar nuevamente y todo eso, creo que la gente lo ve con muy buenos ojos, y a veces te dicen «ah, pueden ser ejemplo». Nosotros creo que no queremos ser ejemplo de nadie: simplemente, en un momento hubo una cierta cantidad de gente que creyó y bueno, le dio para adelante con todo”. (FUNSA)*

*“Hasta los médicos, que vienen de repente de las emergencias, si alguna compañera se siente mal y llamamos la emergencia. «Ay, muchachas; ay, qué divino, qué suerte», que «vamos para arriba». Lo primero que te salen diciendo: «¿Cuándo van a poner un local de venta al público, queremos venir a comprar, queremos vestarnos acá, queremos comprar acá...». Te dan para adelante. Yo creo que si nosotros pusiéramos hoy un local de venta al público y dijéramos «estamos vendiendo, trabajamos sólo para el público», yo creo que tenemos cola de gente comprando cosas acá”. (Coopdy)*

La percepción de la sociedad aparece generalizada en términos positivos. Sólo un informante clave distingue algunos sectores contrarios al proceso al advertir que *“salvo la derecha más recalcitrante, o sectores afectados –patronales–, que dicen que esto es usurpación o toda esa cuestión, en general suelen tener un amplio y hasta a veces activo apoyo de la comunidad”*. Las variaciones que se reconocen respecto a la actitud de la sociedad distinguen a las experiencias con fuerte anclaje territorial (en pueblos chicos o en barrios como la Villa Española de Montevideo) de las insertas en un espacio urbano más amplio y anónimo, que cosechan menos atención social.

*“Si vos vas a hablar aquí en La Plata, que es una sociedad grandota, de la Papelera por ejemplo... muchos ni saben (...) Eso sí, si vas a hablar de lo que era Durax, lo que era Cristalux, hoy Cristal Avellaneda cooperativa, bueno, ahí en el barrio de Avellaneda ¿quién no trabajó en Cristalux? Ahí han llegado a trabajar 2500 trabajadores. (...) En ese conglomerado, las ven de un modo distinto. Si vos vas a las zonas rurales, ¡ahhh! Le devolvieron la esperanza al pueblo, che. En San Antonio de Areco, la fábrica esa que hoy la tienen los trabajadores, es el ombligo del pueblo...” (Entrevista Garay)*

“Hay cinco o seis murgas que en el cuplé principal mencionan la recuperación por los trabajadores de FUNSA. Eso primero. En segundo lugar: cuando es el remate, por allá por mayo del 2004, una de las encuestadoras acá del país hizo una encuesta a nivel nacional. Una encuesta fuerte, con 800 muestras, en la cual te daba hasta en valores y en todos los grupos etarios, y en todas las profesiones, daba un 92 por ciento de aprobación por lo que habíamos hecho. Daba un 70 por ciento de conocimiento de lo que habíamos hecho nosotros. Daba un 85 por ciento de que la solución nuestra había sido la mejor antes de que la hubiese comprado una multinacional. Eso es una encuestadora, Radar, que hizo ese trabajo de forma voluntaria y nos lo trajeron y la verdad que nos sorprendía”. (FUNSA)

### 3.3. LA IDENTIDAD COMO PROYECTO

La identidad no es sólo la narración de un pasado, ni la definición del *nosotros* presente. Al ponerse en juego en la acción también contempla al futuro: como escribe Hall, avizora *en qué podría convertirse ese “nosotros”*. Esa identidad-proyecto refiere más a un *devenir* que al *ser*. La percepción en tiempo presente del nosotros es la que alude a la pregunta *quiénes somos*, pero hay otro interrogante identitario: *para qué somos* lo que somos. Allí radica la identidad entendida como proyecto y devenir.

Las referencias sobre ella son recurrentes en los discursos de los sujetos, aún cuando en las entrevistas no se hicieron explícitamente preguntas sobre el rumbo hacia el que se dirigía ese *nosotros*. Las construcciones de sentido sobre la identidad envuelven por sí solas planes que exceden al tiempo presente.

La primera expresión propositiva de la identidad radica en la negativa a una vuelta atrás. La mayoría de los entrevistados contesta sin dudar a la pregunta acerca de si volverían a trabajar en relación de dependencia si les ofrecieran una remuneración superior. El rechazo enfático a esa posibilidad es sin duda un indicio del “cambio de mentalidad” tan discutido y de una ruptura con los soportes de la identidad laboral previa. Lo que nació como estrategia de supervivencia se convierte entonces en proyecto.

“No, yo de acá no me voy. Hay algo más que el dinero. Hay algo más, digo, y acá hay mucho por hacer todavía. Hemos logrado muchas cosas pero tenemos más cosas para lograr”. (Molino Santa Rosa)

“No, no. Ahora no. En este momento no. Por nada del mundo. Ahora soy dueño de mí”. (Unión Papelera Platense)

El único entrevistado que “lo dudaría” –admitiendo que “sería triste” pero “siempre antepone lo económico”– aclaró que no acep-

taría una relación salarial en la empresa de cuya recuperación y autogestión formó parte:

*“Eso sí, hay una cosa que yo tengo clara... Ni Dios permita. Si mañana pasara cualquier cosa y acá va a volver un patrón, yo posiblemente me vaya de la empresa. Así. Te lo digo directamente porque lo he dicho en otras oportunidades. En esta empresa no me bancaría volver a tener alguien que... a recibir... porque se vivió mucho, ¿no?. Fue muy fuerte todo. Quedarme creo que sería, no sé, un fracaso. No tiene sentido. Uno valora las cosas según las tiene. Yo estoy trabajando por esto. Yo no quiero volver al viejo régimen, si estoy acá quiero seguir así”.* (Molino Santa Rosa)

Si las identidades no son inalterables ni homogéneas, los proyectos de los sujetos tampoco lo son. Se construyen y negocian en el proceso. Una trabajadora de Coopdy comentó: *“estoy luchando por esto y luché por esto, y hoy que estoy tan cerca de cumplir el sueño de que se remate...”*. Es indudable que ese sueño no estaba en el origen de la experiencia, surgida con el mero objetivo de la conservación de una fuente de trabajo y, por lo tanto, de una identidad. Pero ese sueño hoy está interiorizado, porque la definición colectiva del *nosotros* involucra una delimitación de lo propio que incluye tanto la realidad como los proyectos. En las entrevistas de FUNSA, por ejemplo, los objetivos son en principio más modestos que en las otras, y se formulan como *“esperanzas”*: *“que la podamos reabrir bien”* o *“demostrar que esta fábrica es viable”*.

Así, las identidades forjadas en la acción contemplan proyecciones que conducen a otra acción. Cuando esas proyecciones, *“sueños”* o *“esperanzas”* se concretan, se fortalece la autoestima colectiva.

*“Por lo menos hay otro ánimo. Ya hay otra expectativa en la gente. El hecho de poder estar trabajando. Mucha gente todavía hoy le parece un sueño, todavía. Que se haya podido concretar esto”.* (Molino Santa Rosa)

*“Es importante destacar que no sólo recuperamos una empresa sino que recuperamos la dignidad de cada trabajador junto con la de su familia. Lo que en un principio fue un proyecto de subsistencia no deja de ser para nosotros un proyecto de vida”.* (Pedro Montes, de la Unión Papelera Platense, en Guerra *et. al.*: 48)

El reconocimiento de la variabilidad de las metas, que implica la mutabilidad de las identidades, aparece en el propio relato de los trabajadores.

*“Sabíamos que no íbamos a poder cambiar el salario magro que estamos recibiendo en forma rápida ni nada por el estilo. Pero igual seguimos apostando a esto. Apostamos primero a no perder la fuente de*

*trabajo: lo logramos. Fue el motivo por el cual luchamos, porque nosotros cuando arrancamos nuestra lucha en principio era por adeudos salariales y por la fuente de trabajo, por la estabilidad que no teníamos... Después, cuando vimos que ya el objetivo de cobrar lo que se nos adeudaba era imposible, bueno: «el objetivo es mantener la fuente de trabajo». Lo logramos. Bárbaro. Rehabilitamos: fue el otro objetivo; porque era muy fácil en papeles armar una cooperativa, hasta ahí va bárbaro, pero había que armarla y empezar a trabajar, a producir. Lo logramos. Después el otro objetivo inmediato que tuvimos fue: «bueno, vamos a generar puestos de trabajo, no sólo para nosotros: para la gente que está desocupada, hay un montón de gente desocupada en el gremio; vamos a traer a esa gente». Logramos traer gente. Después el otro objetivo fue el «¿por qué, si antes existían en todas estas empresas grandes, escuelas de aprendizaje...? Bueno, vamos a buscar la forma de usufructuar eso que teníamos ahí parado, enseñando y capacitando gente para poder trabajar, gente sin experiencia». Lo logramos. Una guardería: la logramos. Por los problemas económicos que teníamos, dar la comida: lo logramos. (...) Entonces: nos hemos ido forjando objetivos, que hemos ido llegando a ellos». (Coopdy)*

Se ha dicho que la identidad es producto y productora de las prácticas de los sujetos. Como producto, se expresa claramente en la memoria de un pasado compartido. Sin embargo, al momento de mediatizar las prácticas, no opera como identidad forjada en pretérito sino como una búsqueda y un camino hacia el *querer ser*.

La identificación anclada en el pasado no justificaría más que un compromiso afectivo traducido en encuentros puntuales. La construcción de colectivos comprometidos con una praxis como puede ser la autogestión de una unidad productiva, requiere un tipo de lazo identitario que convoque a la acción, a “no abandonar el barco” o a hacerlo pronto si no se comparte la identidad-proyectada.

*“A mi me pasó de tener ofrecimientos para ir a otro lado. Y no lo abandoné. Me lo cuestioné, estuve ahí, que «me voy», pero no: no lo abandoné. Yo siempre dije: por más necesitada que esté, buscaría una opción para salir adelante, pero sin abandonar esto. Porque luché por esto, hace tanto que estoy apostando, y el día que me vaya, si me tengo que ir, me voy a ir con la frente bien alta. No bajo los brazos. Pelearé con uñas y dientes hasta el final. Creo que no va a haber un final, al contrario. No lo abandonaría, ni loca”. (Coopdy)*

*“Acá hay para salir. Esto tiene un futuro. Si lo quieren aprovechar, aprovéchenlo. Y si no váyanse, el que no quiere, y que dejen que venga otro que tenga ganas de trabajar y de surgir, o de ir adelante. Hay que venir a hacer lo más que podemos. Y si no, muchachos, al que no le sirva esto, que se mate, viejo”. (Cooperativa 25 de Mayo)*

Los planes de futuro presentes en los discursos de los trabajadores se piensan más allá del núcleo cerrado del *nosotros* conformado por el colectivo que autogestiona la fábrica. Algunos de los polos de identificación mencionados anteriormente, ubicados en instancias más abarcadoras que la empresa, como el barrio o la nación, aparecen en esos proyectos. La justificación del *ser*, la respuesta a su *para qué*, se vincula al aporte que ese nosotros hace a grupos externos, desde la familia hasta el pueblo y el país.

*“Mi trabajo es el porvenir de mis hijos... estoy trabajando por una comunidad, no solamente por mi familia...”* (11 de Noviembre)

*“Me genera responsabilidad, pertenencia y trabajar por un futuro para, yo siempre digo, para nuestros hijos de San Antonio de Areco que no tienen nada. En la parte de industria no tiene nada. Es decir: por ahí, no vamos a ver los frutos nosotros, sino que quienes van a ver los frutos son los más jóvenes”.* (11 de Noviembre)

*“Muchas veces decimos que somos el verdadero camino de la constitución del Uruguay productivo, que es recuperar empresas. Si cerró la industria. Vos querés crear un país industrial, agro-industrial muchas veces, y este es uno de los caminos de recuperar lo que perdimos”.* (FUNSA)

#### 2.4. La identidad en acción

Hemos dicho y reiterado que la identidad se construye a partir de múltiples polos de identificación positiva y negativa, expresa atributos propios y pertenencias, participa de una disputa simbólica con el poder y *otros* significativos, y narra tradiciones y proyectos comunes. Los discursos alusivos a la identidad dan cuenta del *ser* y el *querer ser* que los sujetos definen y defienden para sí. La identidad se negocia en la comunicación y es, en fin, la capacidad de distinguirse y ser distinguido.

Arbitrariamente hemos afirmado que existen construcciones de sentido *acerca de la identidad*, aunque en rigor de verdad la definición cultural de las identidades abarca todos los productos de la comunicación. Lo que denominamos como construcciones de sentido sobre la identidad son discursos que aluden a los polos de identificación, enuncian alteridades o narran memorias/proyectos, a los que hemos delimitado en función de decisiones teóricas y metodológicas.

En esa línea, debemos admitir que tampoco hay prácticas *de identidad* sino que todas las prácticas son productos y productoras de una identidad negociada. También es cierto que hay acciones sociales y políticas que evidencian más que otras una relación con la identidad, en la medida que ponen en movimiento sus elementos constitutivos.

Así, cuando los actores discuten políticas públicas o reclaman ayudas o subsidios, se reivindican como “empresas recuperadas” con más fervor que cuando lo hacen en su vida cotidiana. Se valen así de una identidad atribuida –introducida por los movimientos y referentes del proceso, reproducida por periodistas y académicos, legitimada por funcionarios estatales– para fortalecer una postura política. Esto no implica que haya unas prácticas *de identidad* entendida como un tipo específico, separado de otras. Se trata de la *puesta en práctica* de la identidad, es decir, de la identidad en acción.

Sin duda los *usos de la identidad* son múltiples y exceden las posibilidades de una investigación exploratoria como ésta. Podríamos sugerir que ciertas prácticas de solidaridad y compromiso social de los trabajadores, inexistentes en la etapa salarial-patronal de sus empresas, son una evidente expresión de la nueva identidad que han ido construyendo<sup>42</sup>. Muchas veces esas acciones tienen una impronta caritativa, más que solidaria, que pone de manifiesto que los trabajadores no dimensionan su sentido político. Lo incuestionable es que hay una mayor responsabilidad en la relación con la comunidad.

– ...antes, la empresa anterior, tiraba todo al arroyo El Gato. Nosotros hemos cerrado el circuito. O sea: no va a ese agua.

– Eso es otro compromiso...

– Otro compromiso. El compromiso de mantener la limpieza todo alrededor de la fábrica. (Unión Papelera Platense)

Ahora bien, ¿qué lugar ocupa la política en sus prácticas? ¿Se reconocen como sujetos políticos? Hemos caracterizado a la identidad inmersa en un terreno de luchas, conflictos y consensos en el que se disputa la hegemonía. En consecuencia, la reivindicación de una identidad es una acción política, del mismo modo que lo es –claramente– la decisión de recuperar una fábrica, encarar en ella un proyecto de autogestión y mostrarlo posible.

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados no asume el carácter político del proceso y plantea una fuerte distancia con respecto a *aquella cosa llamada política*.

“Estoy identificado con lo que me gusta y con lo que quiero. Pero no sé si estoy haciendo política”. (11 de Noviembre)

“Es igual que con el sindicato, digamos: en una pelea contra la patronal por sus salarios o por condiciones de trabajo, ¿hasta donde el trabajador piensa que está generando un proceso político? En realidad es un proceso reivindicativo... Posiblemente el propio proceso les empiece a mostrar que es necesario tener negociación, articulación, acumulación política, y armar estrategias para articularse, alianzas o lo que fuera”. (Entrevista Almeida)

(42) La Papelera colabora con la salita del barrio, el Hospital de Niños, CILSA. En Taller Naval las prácticas solidarias (sostenimiento de la biblioteca de un barrio pobre, etcétera) no fueron relatada por los entrevistados, sino por un informante clave. Y así hay ejemplos en todos los casos.

La mayoría de los discursos de los trabajadores caen en frases similares, fundadas en la negación: “*soy bastante apolítico*”, “*soy realmente a-política*”, “*yo de política la verdad que no entiendo nada; no puedo dar mi punto de vista*”, “*no me gusta, no sé*”, “*no quiero a los políticos*”, “*en la cooperativa somos absolutamente prescindentes en política*”. Al respecto, Rossana Reguillo (1996: 437) explica que “el hecho de que el hablante no pueda «nombrar» su práctica como algo político tiene su raíz en ese mundo de la vida, donde la dimensión política ha sido expropiada del sentido cotidiano”.

*La política* aparece fuertemente asociada a *los políticos* y *los partidos*, y muchas veces la acción de éstos (y por ende, la política misma) se caracteriza como algo turbio o corrompido.

“...*parece algo sucio, porque siempre los políticos quedan mal parados, qué sé yo. Vos ves las maniobras que hay... Lo que fue la privatización de YPF: desangraron el país. No hubo algo transparente. No fue para bien todo lo que se hizo en el país, en mi manera de ver...*” (Taller Naval)

“*Creo más en las personas que en los partidos. Hay ideales, hay muchas teorías, pero creo que en la práctica algunos dejan los ideales por el camino*”. (Coopdy)

“*Nosotros mantenemos la imparcialidad: quiere venir cualquier político a visitarnos, lo atendemos como a cualquiera. Hemos tenido que hacer relación con todos*” (Molino Santa Rosa)

“*Yo como soy un labrador, a la política la veo medio oscura. Yo que sé, si fuera político, la vería, mi idea, que la vería con mucha ventaja para mí; llegar a algo. Que querés que te diga: no tenemos muy buena visión de la política...*” (Molino Santa Rosa)

En el caso excepcional de los entrevistados de FUNSA, la lucidez en el reconocimiento de la política marca una fuerte disparidad con el resto, que evidencia el peso de la formación sindical que distingue al grupo.

“*Todo es política (...) A veces nos enseñan que no, que la política es para algunos y para otros no. No, no, no: la política es todo. Acá había un compañero que siempre decía: «cuando yo pongo el despertador y me despierta, eso ya es un hecho político» (...) Cuando más la gente se politiza, mejor pueden funcionar las cosas. Porque no es el hecho de que un Parlamento o un Presidente haga y deshaga...*” (FUNSA)

“*La política es una cuestión buena. Buenísima. Lo que pasa es que nosotros la hacemos mal. Pero yo creo que es un arte importante. Un arte de comprender a los otros. De compartir con los otros, de cuestionar a los otros, de cuestionarse uno mismo, de confrontar... La política es algo importantísimo que está en la vida de todos*” (FUNSA)

Los otros entrevistados con posturas equiparables a los de FUNSA (que reiteran que *todo es política*), que forman un grupo minoritario, también reconocen en sus biografías personales cierta militancia, sindical e inclusive partidaria, lo cual ofrece una razón de por qué no despojan del sentido político a la valoración de sus acciones.

Finalmente, en los entrevistados de Taller Naval el argumento del apolitismo se ve permeado por cierto reconocimiento del lugar de la política, probablemente como consecuencia del largo proceso de recuperación y autogestión que ya han vivenciado:

*“Uno hablando ya hace política, dicen. Todo es política, uno cuando habla. Son maneras de pensar... Pero... No, no, no. No tengo bien claro lo que es la política, ¿viste?”* (Taller Naval)

*“A la política recién ahora le estoy dando la importancia que nunca le di. Porque nunca me gustó la política... Alguien dijo: «yo soy apolítico» y digo «yo también, yo soy apolítico», porque vemos que la política es muy sucia, hay muchas trampas y nunca actuaron en favor de los que laburamos, ¿viste? O por lo menos lo veo así... Bueno, con la política hoy día yo me valgo para conseguir cosas, como por ejemplo que nos quiten un impuesto, o que nos den más trabajo, o que nos den un apoyo para lograr, qué sé yo, hacer una escuela en la cooperativa. La política es necesaria. Sin la política no se podría vivir, digamos, en el mundo. Pero... bien hecha”.* (Taller Naval)

Como se planteó al inicio, lo político está más allá de la política-tradicional-institucionalizada y “adquiere corporeidad en las prácticas cotidianas” (Reguillo). La acción de estos nuevos sujetos sociales pone en juego *lo político*, aunque de modos no asumidos por aquellos. El borramiento de esa condición hace que sus acciones *efectivamente políticas* no se traduzcan en la re-construcción de una identidad con sentidos políticos, aun cuando la constitución de las identidades cumple un rol importante en la disputa cultural de las hegemonías.



# Reflexiones finales/iniciales

RECUPERAR, AUTOGESTIONAR, TRANSFORMAR



*“Algunos, en cambio, creemos que se trata de una encrucijada.*

*Que existe más de un camino y que lo único que ocurre es que los siglos recientes han ido orientando nuestra mirada para que podamos ver uno sólo”*  
(Schmucler, 1997: 149)

*“...no hay modelos, sólo búsquedas, intentos, preguntas y pocas certidumbres. Quizá la más importante, y la guía principal en nuestro camino, es que sabemos lo que no queremos.”*  
(Zibecchi, 2003: 19)

## 1. La paradoja neoliberal

El fenómeno de las fábricas recuperadas encierra una paradoja: las prácticas autogestionarias, que cuando se consolidan contradicen los principios del *homo economicus* del capitalismo, son “hijas no deseadas” de la ferocidad de ese modo de producir. Son el resultado del modelo de ajuste, privatización, re-regulación y concentración que durante años intentó justificarse como –valga el oxímoron– *única opción*.

Conocer por dentro la experiencia de los nuevos movimientos sociales nos deja pensando una hipótesis, una reflexión: que la creatividad y fortaleza de las respuestas sociales es proporcional a la radicalidad de las injusticias. Hay más de un ejemplo que lo ilustra. La organización de colectivos de desocupados (piqueteros) es el resultado de la concreción categórica de un proyecto neoliberal que dejó al 20% de los trabajadores excluidos y a otros tantos al borde del abismo. El “escrache”, una novedosa forma de protesta instalada por los hijos de desaparecidos, que apunta a la construcción de condenas sociales, es producto de la flagrante impunidad de los responsables del terrorismo de Estado que masacró a una generación. Y las fábricas recuperadas-autogestionadas constituyen otra muestra convincente. Veamos por qué.

Todos y cada uno de los trabajadores entrevistados, argentinos y uruguayos, textiles y metalúrgicos, “calificados” y no tanto, explicaron igual el motivo que los llevó a resistir, en lugar de salir a buscar otro empleador: *no había laburo en ningún lado*. Difícilmente lo hubiesen hecho en otra época. Pero frente a un sistema productivo devastado, el cierre de sus fábricas fue percibido como un sinónimo del fin del trabajo. El miedo al desempleo, que durante años fue el factor disciplinante que facilitó la precarización laboral, se volvió el catalizador de la resistencia cuando esa situación temida tocó las propias puertas. La recuperación de empresas a través de la autogestión es, en ese sentido, un producto del miedo. Esa es su paradoja.

Los ex empleados de fábricas quebradas, vaciadas, abandonadas, llegaron al cooperativismo y la autogestión por necesidad, no por convicción. Pero hoy reconstruyeron sus identidades; aprendieron “*a los ponchazos*” nuevas formas de organización que resquebrajan el *habitus* salarial y cuestionan el monopolio de la autoridad y del

saber; tejieron lazos de solidaridad antes inexistentes; y la mayoría afirma que no volvería a trabajar en relación de dependencia.

Lo curioso es que el cataclismo de las relaciones capitalistas no es producto de una “revolución” que se hiciera de la noche a la mañana, sino el fruto de cambios culturales y de largo aliento. Y se produce aunque ninguna vanguardia iluminada lo haya previsto o dirigido.

La autogestión es el *tiro por la culata* del arma-proyecto neoliberal, pues se multiplica ante la desprotección que generan sus políticas. Una tendencia paradójica equivalente fue detectada por Rossana Reguillo al estudiar la respuesta de los actores de la sociedad civil tras las explosiones que destruyeron varios barrios de Guadalajara en abril de 1992:

“...La aparición de incontables organismos no gubernamentales, de redes ciudadanas, surgidas como una respuesta autogestiva –y a veces estimulada por el propio Estado– tanto al deterioro de los servicios como al abuso del poder, surgidos de la crisis del Estado de bienestar y del impulso planetario al proyecto neoliberal, representan más que un dolor de cabeza para los poderes tanto privados como del Estado. Representan una paradoja irresoluble.

Si bien es cierto que la abdicación del Estado de su papel protector, ha implicado para los sectores sociales menos favorecidos un deterioro en las condiciones objetivas de vida en beneficio del capital; ello ha implicado simultáneamente que los poderes dejen amplias franjas de la vida social sin los controles habituales. El vacío social no existe y amplios sectores de la sociedad civil empiezan a ocupar territorios abandonados resolviendo ciertamente un problema para el Estado pero abriendo un frente de lucha conectado directamente con la redistribución del poder.

No se trata exclusivamente de prestar un servicio o suplir el papel del Estado, la autogestión organizativa trae aparejada una dosis de ejercicio del poder”. (Reguillo 1996, 462)

## 2. Prácticas y dilemas del cambio cultural

¿De qué manera se hacen cargo de esas *dosis de poder* los trabajadores? ¿Qué sucede al poner en ejercicio esa autogestión organizativa? ¿Cómo operan las formas de percepción, valoración y acción propias de un sujeto forjado con otra cultura laboral? ¿Qué nuevas prácticas se ponen en juego en el espacio de la fábrica y cómo eso resignifica sus propias identidades?

Esos interrogantes, que –entre otros– rondaron todo el proceso de realización de esta tesis, caminaron en dirección de la propuesta ini-

cial: explorar un fragmento de la complejidad de los procesos de recuperación-autogestión desde la mirada de la comunicación/cultura.

El punto de partida de la investigación diagnosticaba dos falencias en el *estado del arte*. Una, que muchos estudios habían enfocado aspectos jurídicos y económicos del problema. Nuestro análisis sobre las prácticas socioculturales y la construcción de sentido acerca de la identidad implicaba la exploración de una zona poco conocida. En segundo lugar, que la mayoría de quienes habían pensado el proceso desde el lugar de la cultura, atendiendo a las vivencias de los trabajadores, tendían a mirar sólo las etapas iniciales. Sucumbían a la tentación de apropiarse de la lógica espectacular del periodismo, diría Reguillo: la mirada estaba puesta en acontecimientos disruptivos, que cosecharon cierta visibilidad mediática, como las tomas o las ocupaciones. También aquí nuestra propuesta era otra: mirar el proceso de autogestión, muchas veces in-visibles para el ojo de los medios, pero fundamental para la constitución de nuevos sujetos, identidades, prácticas y relaciones de poder.

Es en las prácticas autogestionarias emergentes donde se condensa el potencial transformador del proceso de recuperación de fábricas. Son ellas las que cuestionan los principios del modelo salarial en el que la empresa es un espacio social dirigido por el capital. No vale la pena reiterar aquí las observaciones que se desarrollaron en las páginas anteriores. Es evidente que, aún cuando el capital cultural adquirido condiciona las transformaciones y surgen instancias dilemáticas, al interior de las fábricas están en marcha cambios culturales: las nuevas prácticas de comunicación, el aprendizaje de saberes antes vedados, el resquebrajamiento de la clásica división taylorista del trabajo, y la decisión colectiva de no repartir lo producido según jerarquías patronales, son algunos ejemplos. Como ya se dijo, muchos de estos cambios se caracterizan por ser emergentes en su aparición y necesarios en cuanto a lo imperativo de su profundización.

También se evidenciaron nuevas producciones de sentido en torno a la identidad, a partir de otros polos de referencia: paradójicamente, esa transformación se da en un proceso en cuya génesis se halla la búsqueda de preservar una identidad social. Esa re-construcción del *nosotros*, definida, negociada y comunicada por los trabajadores de las fábricas recuperadas, no se basa exclusivamente en la narrativa de un pasado compartido: la identidad es también una definición sobre el devenir. Y la *puesta en acción* de esa identidad-proyecto es una práctica política, aún cuando los sentidos construidos niegan esa condición.

La mirada centrada en la cultura permite indagar cambios de largo aliento cuya conceptualización suele ser postergada por los promotores de las transformaciones sociales. Sin embargo, las sociedades más

justas y solidarias no se establecen con actos legislativos, como podría ser la modificación de los regímenes de propiedad. Citamos a Razeto Migliaro para advertir que no se logran modelos alternativos si sólo se discute la relación de los hombres con los bienes económicos, y no se modifican las relaciones de los hombres entre sí. Zibechi (2003: 152) coincide: “el célebre tema de la propiedad de los medios de producción” es “una cuestión menor, en la problemática del cambio revolucionario, comparado con la división del trabajo, división que los partidos de izquierda reproducen y consagran en su estructura orgánica y en su práctica política, prefigurando así el tipo de sociedad que imaginan”.

Nuestra exploración sobre aquellas experiencias permitió ver su aspecto transformador y también sus limitaciones. Pero queda claro que es la autogestión lo más significativo del proceso, a diferencia de lo que suele sugerir el enfoque de otras producciones e incluso ciertas consignas del proceso. Es interesante advertir, por ejemplo, el título del documental de Naomi Klein: *La toma*, que de las decenas de producciones audiovisuales sobre el tema, es sin duda la que mostrará la recuperación de fábricas al mundo.

La “toma” no es lo más novedoso que plantean las empresas recuperadas. Es más: en varias experiencias, directamente no existió. Y la ausencia de ocupaciones y resistencias no hace menos *recuperada* a una empresa, como sí la distingue el hecho de que los trabajadores constituidos como colectivo se hagan cargo de su organización.

El lema de uno de los movimientos, retomado del MST brasileño, también tiende a resaltar los momentos iniciales de la recuperación, donde según analizamos no se halla lo novedoso/transformador del proceso: *Ocupar, resistir, producir*. Los dos primeros términos aluden centralmente a la instancia de la toma, la ocupación, aún cuando podamos aceptar que la resistencia es inherente a toda la experiencia. Y “producir” es un producir a secas, que no diferencia lo previo (donde los trabajadores *también* producían) de lo actual: una producción autogestionada, “sin patrones”, donde *producen con otras relaciones y producen otras relaciones*. Es sólo un lema, cierto. Pero, como ya vimos, las nominaciones colocadas en espacios públicos también aportan a la construcción de identidades.

Una mirada distinta debiera pensar otra consigna que sintetice el proceso. El tríptico de verbos que subtitula estas reflexiones –*Recuperar, autogestionar, transformar*– expresa la revisión de esos sentidos tras analizar estas fábricas con la mirada puesta en los cambios culturales. Así, *recuperar* aglutina y resume todo eso que se decía con tomar, ocupar, resistir y producir. Las acciones que le siguen destacan que lo importante es la autogestión, y que con esa autogestión se están transformando las prácticas y las relaciones sociales al interior de las fábricas, que es -humildemente- una forma de cambiar el mundo.

### 3. Los macro-límites de las micro-disidencias

No se trata de plantear una visión idealista. Aquellos cambios son lentos, complejos y dificultosos. La contradicción del *habitus* salarial plantea dilemas y genera crisis que parecieran dejar a muchos en el camino.

No es, por otra parte, la única limitación del proceso. Al inicio de esta tesis se insistió en que no debíamos perder de vista sus características macro-sociales, estructurales e históricas.

En ese sentido, es cierto que las fábricas recuperadas-autogestionadas revisten escasa significación a nivel macro-económico, aunque no hay ninguna regla que requiera que un proceso sea extendido para ser estudiado, ni masivo para traer aparejadas transformaciones.

La mirada sobre lo económico, por otra parte, observa dificultades operativas de estas experiencias a raíz de la falta de capital. Eso es cierto y más: cualquier proceso como el de las fábricas recuperadas, en la medida que mantenga ciertos principios solidarios y prácticas alternativas, padecerá una constante contradicción con un modo global de organizar la economía bajo otros paradigmas.

Sin ir más lejos: la autogestión de una fábrica, como “modelo” alternativo, discute el *cómo* producir. No es poco, pero tampoco suficiente: aún está pendiente una revisión sobre el *qué* y *para qué* producir. Los mecanismos de definición de lo necesario y lo rentable persisten en manos ajenas. Y actualmente, salvo ejemplos aislados (otra vez, sin peso macroeconómico) como ciertas experiencias de los movimientos piqueteros, no hay prácticas efectivas de organización colectiva de la demanda.

“Imaginemos el ejemplo de los tornillos. Desde que sale el alambrón en la siderúrgica hasta que llega a la ferretería con una marca y una métrica hay una cadena de valor muy grande. Entonces, si se trata de recuperar una fábrica de tornillos, lo único que tenemos es un pedacito de esa cadena de valor, y el máximo lo lleva quien le pone la marca, quien lo comercializa, el mayorista, el distribuidor, etc., y ni hablar del productor de la materia prima. Hay que tener mucho cuidado de que esto no signifique precarizar laboralmente un pedazo de la cadena de producción y que todo lo demás continúe en manos de quienes antiguamente la dominaban” (Sancha, en Guerra *et. al.*: 29)

Aún cuando las nuevas prácticas e identidades forjadas sean prometedoras, el enfoque sobre lo macroestructural advierte que, mientras se trate de unidades productivas aisladas, las empresas recuperadas serán interesantes en su funcionamiento interno pero poco y nada modificarán al modelo de acumulación dominante.

Se hace necesario, por lo tanto, que las experiencias alternativas de los sectores subalternos, tanto las históricas como las emergentes, tiendan hacia una coordinación que potencie sus micro-disidencias. Pues es cierto que “las experiencias productivas solidarias no empiezan ni terminan con las empresas recuperadas” (Guerra *et. al.*, 2004: 13)

Y mientras las dificultades a nivel macro persistan, el proceso de fábricas recuperadas requiere para sobrevivir cierto grado de ayuda pública o, al menos, no lo contrario. Por ejemplo, las acciones de los Estados debieran contemplar una reforma de sus leyes de quiebras. Esa es una de una de las demandas de las organizaciones que aspiran a congregar estas experiencias, aún con las limitaciones que se han observado en esta tesis. Lo imperativo de un cambio en esa dirección también se advierte en Uruguay, donde no hay organizaciones propias de este fenómeno emergente.

*“En un momento dado, yo espero que las leyes sean distintas. Y que se le den otras oportunidades a los trabajadores. Porque si hay un gringo que viene y se te lleva todo, y se te pela a la miércoles, y queda la gente con la rueda pa’rrriba, lo más justo sería que la gente tuviera todo el derecho del mundo de ponerse a laburar, y que las deudas sigan siendo del gringo”.* (FUNSA)

#### 4. El aporte de los comunicadores

En el transcurso de este trabajo se han intentado acercar respuestas a las preguntas expuestas en el Plan de Tesis. Ojalá en esta exploración hayan surgido otros interrogantes: la apertura de nuevas zonas de indagación es un éxito para un trabajo como éste.

Sólo una pregunta planteada inicialmente queda por responder: ¿qué y cómo pueden aportar los comunicadores a estas experiencias?

Esa búsqueda, claro está, implica pensar en un perfil de comunicador y de investigadores en comunicación comprometidos con proyectos de cambio, algo que al menos en términos declamativos promueve nuestro plan curricular: “en el plano socio-político, el perfil del Licenciado en Comunicación Social al que este Plan aspira es un egresado preparado para contribuir, desde su especificidad, a los procesos integrales de transformación social”.

¿Qué puede tener para hacer un comunicador en el ámbito de una fábrica metalúrgica o de neumáticos? En principio, para diagnosticar posibles instancias de intervención, es necesario distinguir una multiplicidad de perfiles existentes en nuestro campo.

a) **El comunicador-investigador.** Es precisamente el lugar que ocupa este trabajo, que en el léxico de nuestra carrera es *una tesis de investigación*. Desde esta ubicación, podríamos definir el objetivo de nuestros esfuerzos citando otra vez a Razeto Migliaro (2002: 29): “un proyecto

transformador que se identifica con valores y realidades alternativas y que quiere desarrollarse mediante procesos creativos, requiere con más intensidad que cualquier otro *un trabajo teórico dirigido a descubrir las potencialidades* que tengan los sujetos, las organizaciones, las unidades alternativas, precisamente para potenciarlas imprimiéndoles mayor unidad, continuidad y coherencia en sus actividades” (El destacado es nuestro).

En ese sentido, al adherir a la perspectiva epistemológica de la comunicación/cultura, discutiendo sus desvíos hacia la antropología de lo local, reconocemos a aquella como “un campo donde se libran distintas luchas por el significado de la experiencia, de la vida y el mundo. Una lucha no sólo simbólica, sino también concretamente sociopolítica. Y nos ubicamos allí sin cerrar prematuramente el sentido de un proyecto que vuelva a concertar los estudios culturales de la comunicación con los procesos de contestación, de impugnación y de movilización social y política...” (Saintout y Huergo, 2002: 8)

El problema del perfil del *comunicólogo* radica en la tendencia a recoger el dato por el dato mismo, o de escribir en busca de certificados y puntajes. Sin ir más lejos, como ya se dijo esta tesis está impulsada por la obligación de cumplir una instancia necesaria para obtener el título de grado.

Parece inevitable que nuestras investigaciones entren en los circuitos aceitados de la institucionalización y la formalización que desapasionan nuestras preguntas. Lo que debemos evitar es que *todo* sea en función de los mecanismos burocráticos de la academia... porque si no investigamos con y para la intervención, estamos fritos.

¿Cuáles serían, entonces, otros aportes? La *investigación* realizada aquí sugirió posibles áreas de intervención. Al hablar de los cambios culturales en las fábricas autogestionadas, hemos repetido más de una vez que aquellas transformaciones son emergentes y al mismo tiempo evidencian la necesidad de profundizarlas. Los trabajadores que recuperaron empresas no nacieron con una cultura autogestionaria: al contrario, se formaron como tales en un modelo basado en la dialéctica empleado-patrón, con relaciones jerárquicas y salariales. La pregunta sería entonces, ¿cómo colaborar en la gestión y profundización de esos cambios culturales necesarios?

b) **El comunicador-planificador-gestor cultural.** Hay una suerte de *trabajo social* que el comunicador puede encarar para coadyuvar los procesos de autogestión. Como hemos visto, en ellos la comunicación se convierte en una práctica fundamental, tanto por la utilidad democratizadora de un flujo informativo constante, como por la necesidad de promover el diálogo colectivo.

Un comunicador podría actuar, junto a los grupos de trabajadores autogestionarios, para gestar nuevas y adecuadas instancias

de comunicación. En este punto, cabe aclarar que la noción de “modelo”, utilizada inicialmente para caracterizar un conjunto de prácticas emergentes, es inadecuada en la medida en que da a entender que existe una receta para la autogestión. No la hay. Existen algunos principios y lineamientos generales, pero no recetas. Por lo tanto, cada grupo es específico y debe darse sus propios espacios de comunicación. Una posible intervención radicaría en ofrecer alternativas para habilitar esa práctica necesaria. En ese sentido, un comunicador debe coordinar procesos no desde el lugar de *expositor* o *transmisor* de saberes, sino como *animador cultural*, entendiendo que “la función de todo animador cultural lleva implícita en sí misma una contradicción, pues él debe generar las condiciones para su propia desaparición: su meta final es el logro de la autonomía del grupo...” (Sirvent y Brusilowsky, 1978: 276)

c) **El comunicador-educador.** Es evidente que las organizaciones que impulsaron el proceso de recuperación de fábricas, aún con sus limitaciones, le dieron proyección *política*. Lo que aún falta es una proyección *técnica*, en el sentido de forjar instrumentos para una nueva cultura laboral, cuya búsqueda, claro está, no es ajena a lo político.

Un trabajador de la fábrica de San Antonio de Areco dijo al reflexionar sobre la dificultad de “cambiar la cabeza”: “*es más fácil llegar a Marte que generar mentalidad cooperativa. Porque lo primero es tecnología. Pero desarrollar otra mentalidad pasa por entrar en la psiquis de una persona, y ahí las ciencias exactas desaparecieron. Y con esto me refiero a sentir hasta qué punto se es responsable del propio destino (...) Está bien, llegamos acá por necesidad, por ahora vamos a desarrollar una vocación, ¿eh? Es un laburo que no es fácil para quien estuvo cuarenta años bajo patrón...*”

Los desafíos que plantea la autogestión exigen aprendizajes. Como vimos, en muchas empresas recuperadas los administrativos huyeron y los viejos operarios debieron aprender a gestionar. Y en cualquier caso es imperativo formarse para la gestión, pues lo auto-organizado requiere nuevos criterios y prácticas.

Las intervenciones y producciones desde el campo de la comunicación/educación podrían facilitar la captura de nuevos saberes sobre la gestión. Es irrefutable la necesidad de contar con materiales educativos hoy casi inexistentes; pues existen centenares o miles de libros que transmiten la ciencia de la administración, pero muy pocos pensados para administrar en procesos de autogestión, que –si algo ha evidenciado este trabajo– requieren otra cultura organizacional.

Cuando decimos *materiales educativos* no hablamos de más y más papeles impresos. La tarea pedagógica del comunicador, precisamente, radica en comprender y responder a las características de los diferentes sujetos de conocimiento. En las experiencias analizadas, no todos los

trabajadores tenían capacidades de lecto-escritura desarrolladas y probablemente sí estuvieran habituados a formatos audiovisuales. ¿Cómo organizar, entonces, un proceso formativo para esos ex empleados? Vaya si los comunicadores y pedagogos tienen tareas, aún dentro de una metalúrgica o una fábrica de neumáticos.

d) **El comunicador de los medios**, es decir, el *viejo y querido* oficio del periodismo. Su espacio ya se mencionó en la introducción de esta tesis, a propósito de la utopía de una nueva agenda. Desde ese lugar, el rol de un comunicador comprometido con los procesos de transformación social se deduce de los discursos cotidianos de los medios de información cuya propiedad se concentra cada vez en menos manos. Aquí nomás en el tiempo está, como ejemplo, la crisis de IMPA, que ocupó minutos centrales de la televisión privada en una época en la que la recuperación de fábricas ya había desaparecido de la agenda mediática. Es decir que, aún cuando cada mes aparecen nuevas experiencias y muchas de las encaminadas muestran que “producir sin patrón” es posible, hoy los grandes medios sólo vuelven al tema cuando hay conflictos (como la puja entre movimientos y liderazgos en IMPA), como si intentaran mostrar que los trabajadores son incapaces de autogestionar una empresa.

Nuestra tarea, ya sea en experiencias de comunicación alternativa o desde las grietas de esas usinas informativas, radica en hacer lo contrario: dar otra visibilidad al proceso, promover el ejercicio reflexivo de las preguntas, mostrar la verdad de lo *posible* y colocar las prácticas de los nuevos movimientos sociales en la agenda pública sin desvirtuarlas ni criminalizarlas.

Se trata entonces de investigar para descubrir potencialidades, construir redes y gestar nuevos espacios dialógicos, contribuir a procesos formativos de una nueva cultura y repensar la agenda informativa. En todos los casos, las intervenciones de los comunicadores se vinculan a la tarea “impostergable” de “participar en procesos que aporten a la recreación de sentidos conocidos y otros nuevos, capaces de dar visibilidad y habilitar la emergencia de la pregunta, la posibilidad, la utopía”. (Catino y Alfonso, 2003b: 43)

## 5. ¿Fin de la historia?

En esta tesis observamos que las construcciones de sentido de los trabajadores de las fábricas recuperadas no han podido escapar a la expropiación de la condición política del trabajo y la vida, una tendencia propia de nuestra época de *crisis permanente*, acentuada por los ideólogos del proyecto neoliberal que alguna vez se presumió *el único posible*. Sin embargo, aún conviviendo con esa negación, las prácticas de los ex empleados, ajenas al ejercicio tradicional e institucionalizado de la política, se vinculan a *lo político* al poner en escena aquello que el

*pensamiento único* negaba: la existencia de alternativas. Con los trabajadores de las fábricas recuperadas –junto a otros movimientos sociales– emergen prácticas, relaciones e identidades nuevas que cuestionan el discurso de lo único, aún cuando no están en condiciones de reconocerse como prácticas políticas, relaciones políticas o identidades políticas.

Durante muchos años hemos convivido con una narrativa (...un cuento) que anunciaba la declinación de las ideologías, la extinción de las utopías y el fin de la historia. Aunque el anuncio de la des-ideologización de nuestra existencia fue “una declaración de intención más que una descripción de las cosas como son” (Bauman, 2001: 136), caló tan hondo en la sociedad que expropió el status político de los sujetos.

Dijimos que el proceso de recuperación de fábricas acarrea una paradoja, porque siendo un producto del neoliberalismo cuestiona sus bases ideológicas o filosóficas. Es decir: en un contexto donde aquel proyecto des-estatizante reduce la democracia a un mero formalismo, estos trabajadores ensayan prácticas democráticas al interior de las fábricas. Y mientras el paradigma dominante de la época supone más individualismo y menos compromisos, estos *nuevos sujetos* encuentran respuestas en la unión colectiva y en la participación.

Las transformaciones culturales son incipientes. No radican en un cambio de propiedad, sino en la emergencia de nuevas prácticas y en la re-apropiación de saberes históricamente negados por el capital. Se evidencia así que el problema no eran los “costos laborales”, como se repitió en años de extrema precarización, sino el *costo patronal*. El proceso, en fin, empieza a poner en cuestión la inevitabilidad de que un patrón mande, y no es poca cosa.

Aún sin reconocer la presencia de *lo político* en sus propias identidades, estos trabajadores que recuperaron y autogestionan fábricas también recuperaron la visibilidad de alternativas y utopías. Así demuestran que los mentores del pensamiento único estaban equivocados: la historia no terminó. Recién empieza.



## FUENTES

### - Bibliografía consultada

- ALFONSO, Alfredo y Magalí CATINO (2002). “Una mirada sobre los procesos de constitución de los sujetos desde un abordaje comunicacional y educativo. El movimiento murguero de La Plata”. *Tram(p)as de la comunicación y la cultura*, año I, número 1, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, abril/mayo.
- ARENDT, Hanna (1998). La condición humana. Paidós, Barcelona, 1998.
- ARFUCH, Leonor –comp.– (2004). Identidades, sujetos y subjetividades. Prometeo.
- ARGUMEDO, Alcira (1996). Los silencios y las voces en América Latina. Notas sobre el pensamiento nacional y popular. Ediciones del Pensamiento Nacional, Buenos Aires.
- AUYERO, Javier (2002). La protesta. Retratos de la beligerancia popular en la Argentina democrática. Ediciones del Rojas, UBA, Buenos Aires.
- (2004). Vidas beligerantes. Dos mujeres argentinas, dos protestas y la búsqueda de reconocimiento. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- BASUALDO, Eduardo (2001). Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- BATTISTINI, Osvaldo –compilador– (2004). El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores. Prometeo, Argentina.
- BAUMAN, Zygmunt (2001). En busca de la política. Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- BOURDIEU, Pierre (1972). El oficio del sociólogo.
- (2003). Campo de poder, campo intelectual. Itinerario de un concepto. Quadrata, Buenos Aires, Argentina.
- CAETANO, Gerardo y José RILLA (2005). Historia contemporánea del Uruguay. De la Colonia del Siglo XXI. Editorial Fin de Siglo, Uruguay.
- CALCAGNO, Alfredo Eric y Eric CALCAGNO (2004). Para entender la política. Entre la ilusión de lo óptimo y la realidad de lo pésimo. Catálogos, Buenos Aires.
- CASTORIADIS, Cornelius (1997). El avance de la insignificancia. Eudeba, Buenos Aires.
- CATINO, Magalí y Alfredo ALFONSO (2003a). *Los procesos de constitución de los sujetos urbanos*. En: Cornejo Portugal, I. (Coord). Texturas urbanas: Comunicación y cultura. Fundación Manuel Buendía, México.
- (2003b). *De comunicación/cultural/formación... Preguntas, problemas y la producción de conocimiento*. Oficios Terrestres, Año IX, número 14, Facultad de Periodismo, UNLP, diciembre.

- DELEUZE, Gilles y Michel FOUCAULT (1998). *Un diálogo sobre el poder*. En: Grandes obras del pensamiento, volumen 56, Altaya.
- EL MATE (2004). 20 años de comunicación. Viejos problemas, nuevas preguntas. Agrupación El Mate, UBA.
- FUENTES NAVARRO, Raúl (2002). “Comunicación, cultura, sociedad: fundamentos conceptuales de la postdisciplinariedad”. *Tram(p)as de la comunicación y la cultura*, año I, número 1, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, abril/mayo.
- GALEANO, Eduardo (1988). Las venas abiertas de América Latina. Siglo XXI, Quincuagésima primera edición, Argentina.
- GALINDO CÁCERES, Jesús –coordinador– (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Adisson Wesley Longman, México.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (1984). “Ideología y Cultura”. Cursos y conferencias, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- GIMÉNEZ, Gilberto (1997). *Materiales para una teoría de las identidades sociales*. En: VALENZUELA, Juan Manuel –coordinador– (2000): Auge y decadencia de las identidades. Colegio de la Frontera Norte, México.
- GONZÁLEZ, Jorge (1994). Más (+) cultura(s). Ensayos sobre realidades plurales. Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edición, México.
- GRAMSCI, Antonio (2004). Antología. (Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán). Primera edición, Siglo XXI editores, Buenos Aires.
- GRIMSON, Alejandro –compilador– (2004). La cultura en las crisis latinoamericanas. CLACSO, Buenos Aires
- GUBER, Rosana (1991). El salvaje metropolitano. Ed. Legasa, Buenos Aires.
- HALL, Stuart y Paul DU GAY –compiladores– (2003). Cuestiones de identidad cultural. Amorrortu, Argentina.
- ISUANI, Aldo (1998). *Una nueva etapa histórica*. En: ISUANI, Aldo y Daniel FILMUS, La Argentina que viene.
- LOBATO, Mirta Zaida (2004). La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904-1970). Prometeo, segunda edición, Buenos Aires, 2004.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús (1987). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Gustavo Gili, España.
- PALOMINO, Héctor (2004). “Un análisis de la «economía moral» del movimiento autogestionario. Los movimientos sociales en Argentina”. *Revista Herramienta*, número 27, Buenos Aires, octubre.
- REGUILLO CRUZ, Rossana (1995). En la calle otra vez. Las Bandas: identidad urbana y usos de la comunicación. ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), segunda edición, Guadalajara, México.

- REGUILLO CRUZ, Rossana (1996). La construcción simbólica de la ciudad. Sociedad, desastre y comunicación. ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), Guadalajara, México.
- ROMERO, Luis Alberto (2001). Breve historia contemporánea de la Argentina. 1916/1999. Segunda edición revisada y actualizada, FCE, Buenos Aires.
- SAINTOUT, Florencia y Jorge A. HUERGO (2002). “Editorial”. *Tram(p)as de la comunicación y la cultura*, año 1, número 1, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, abril/mayo.
- SAMAJA, Juan (1997). Epistemología y metodología. Eudeba.
- SCHMUCLER, Héctor (1997). Memoria de la comunicación. Biblos, Argentina.
- SIRVENT, María Teresa y Silvia BRUSIOWSKY (1978). Diagnóstico sociocultural de la población Bernal-Don Bosco (Informe final del proyecto de investigación). Asociación Cultural Mariano Moreno, Quilmes.
- SVAMPA, Maristella –editora– (2000). Desde abajo. La transformación de las identidades sociales. Biblos – Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- SVAMPA, Maristella y Sebastián PEREYRA (2003). Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras. Biblos, Buenos Aires.
- TAYLOR, S. J. y R. BOGDAN. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona, 1987.
- WALDMAN M., Gilda (2000). *Identidad*. En: BACA OLAMENDI, Laura *et. al.* (comp.): Léxico de la Política. Mexico, Fondo de Cultura Económica.
- ZIBECCHI, Raúl (1999). La mirada horizontal. Movimientos sociales y emancipación. Nordan-Comunidad, Montevideo.
- (2003a). Genealogía de la revuelta. Argentina: la sociedad en movimiento. Piedra Libre, La Plata.

### **Sobre empresas y fábricas recuperadas-autogestionadas**

- ANTÓN, Gustavo y Julián REBÓN (2005). “El Conocimiento en los Procesos Sociales. Una aproximación a la conciencia de clase operante entre los trabajadores de Empresas Recuperadas”. En: NEXOS (Programa de articulación entre Universidad y Movimientos Sociales), <http://nexos.unq.edu.ar/>, 22 de febrero.
- BADENES, Daniel y FABRE, Mariano (2002). “*Cooperativas surgidas de empresas en crisis. El caso de la Unión Papelera Platense*”. Trabajo final para la cátedra *Economía Política y Problemática Económica Argentina*, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.
- CAFARDO, Analía y Paula DOMÍNGUEZ FONT (2003). *Autogestión obrera en el siglo XXI: cambios en la subjetividad de los trabajadores de empresas recuperadas, el camino hacia una nueva sociedad*. Centro Cultural de la Cooperación, Argentina.
- DAVOLOS, Patricia y Laura PERELMAN. (2003). *Empresas Recuperadas y Trayectoria Sindical: la experiencia de la UOM Quilmes*. En Gabriel FAJN *et. al.*: Fábricas y empresas recuperadas... (VER AQUÍ)

- DAVOLOS, Patricia y Laura PERELMAN. (2005). "Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de empresas recuperadas". En: NEXOS ([nexos.unq.edu.ar](http://nexos.unq.edu.ar)), 22 de febrero.
- ECHAIDE, Javier (2004). *Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político*. Centro Cultural de la Cooperación, Argentina.
- FAJN, Gabriel –coordinador– *et. al.* (2003). Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad. Centro Cultural de la Cooperación, Ediciones del IMFC, noviembre.
- FAJN, Gabriel (2005). "Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión". En: NEXOS ([nexos.unq.edu.ar](http://nexos.unq.edu.ar)), 22 de febrero.
- GHIBAUDI, Javier (2005). "Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil". IPPUR-URFJ. En: NEXOS ([nexos.unq.edu.ar](http://nexos.unq.edu.ar)), 22 de febrero.
- GUERRA, Pablo, Juan Pablo MARTÍ y Carlos AMORÍN (2004). Empresas recuperadas. Entre la reflexión y la práctica. Instituto Cohete - Nordan Comunidad.
- HELLER, Pablo (2004). Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004. Ediciones Rumbos, Buenos Aires.
- LAVACA (2004). Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía. Lavaca editora, Argentina.
- LUCITA, Eduardo (2002). "Fábricas ocupadas y gestión obrera en Argentina. Ocupar, resistir, producir". En: Cuadernos del Sur, noviembre.
- MAGNANI, Esteban (2003). El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina. Prometeo Libros, Buenos Aires.
- MARTÍ, Juan Pablo, Alfredo CAMILETTI *et. al.* (2004). "Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Apuntes para la comprensión de su surgimiento". Artículo de investigación publicado por UNIRCOOP Américas, Argentina-Uruguay, mayo.
- MEYER, C. Roberto y José E. PONS (2004). *La gestión en las empresas recuperadas*. Centro Cultural de la Cooperación, Argentina.
- PALOMINO, Héctor –coordinador– (2003). *El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas*. Material de la cátedra de Relaciones de Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales (UBA).
- REBÓN, Julián (2004). Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las fábricas recuperadas. Ediciones PICASO / La Rosa Blindada, Colección Cuadernos de Trabajo N° 2, Buenos Aires.
- REZZÓNICO, Alberto (2003). *Empresas recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales*. Centro Cultural de la Cooperación, Argentina.
- SANCHA DE DIEGO, José (2004). "Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores". En: ELGUE, Mario -compilador-. Primer Encuentro Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local, abril.

ZIBECCHI, Raúl (2004). "Fábricas recuperadas: De la sobrevivencia a la economía solidaria". Serie Acción Ciudadana en Las Américas, nº 12, julio. Publicado por el Programa de las Américas, del Interhemispheric Resource Center (IRC). <http://www.americaspolicy.org/>

### Sobre cooperativismo, autogestión y cogestión

Alianza Cooperativa Internacional (1996). Los principios cooperativos para el siglo XXI. Ediciones Intercoop, Buenos Aires.

BOURGIN, Georges (1966). La comuna. Eudeba, segunda edición, Buenos Aires.

GÓMEZ-CALCERRADA CASCÓN, José Luis (1983). La cooperativa de Trabajo. CEAC, España.

IBARLUCÍA, Miguel (1996). *Empresa, sociedad y democracia*. Ensayo científico-jurídico. En: Segundo concurso literario, Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires.

IBARLUCÍA, Miguel (2001). *Propiedad social, propiedad colectiva, propiedad cooperativa*. En: Repensando el socialismo. Una revisión de sus fundamentos económicos. Grupo Editor Latinoamericano Nuevo Hacer, noviembre.

KAPLAN DE DRIMER, Alicia y DRIMER, Bernardo (1981). Las cooperativas. Fundamentos – Historia – Doctrina. 3ª edición revisada y actualizada, Intercoop Ed. Cooperativa.

KROPOTKIN, Piotr (1973). La conquista del pan. Libros Río Nuevo, España.

MAGRIÑÁ, Josep (1986). La sociedad anónima laboral (SAL). Ediciones CEAC (Biblioteca de Cooperativismo), primera edición, Barcelona, España.

MOIRANO, Alfredo (2000). *La cooperativa de trabajo*. En: *Cuadernos de la Economía Social*, Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social, Número 10, noviembre.

RAZETO MIGLIARO, Luis (2002). Las empresas alternativas. Nordan Comunidad, Montevideo, Uruguay.

### - Hemerografía

BLEJMAN, Mariano (2004). "Avi Lewis y Naomi Klein dan las razones de su documental «La Toma»". Página/12, 20 de abril.

CALCAGNO, Alfredo Eric y Eric CALCAGNO (2001a). "¿Cuánto tiempo le queda al modelo?". Le Monde diplomatique, edición Cono Sur, enero.

----- (2001b). "Un gran país devenido un casino". Le Monde diplomatique, edición Cono Sur, marzo.

----- (2002). "Al cabo de la Gran Estafa". Le Monde diplomatique, edición Cono Sur, enero.

CIANCAGLINI, Sergio. "Miseria planificada" (2002). Diario El País, Madrid, España, 23 de marzo.

- KLEIN, Naomi (2003). “*Cuando trabajar es delito*”. La Jornada, México, 27 de abril.
- MOIRANO, Armando Alfredo (2002). “*La cooperativa de trabajo*”. En: Revista *En línea con la comunidad*, Fecotel, N° 49.
- MONTIEL, Juan Domingo (2003). “*Apuntes sobre empresas recuperadas por los Trabajadores en la Argentina*”. Lavaca.org, 1° de mayo.
- STANCANELLI, Pablo (2002). “*Apropiarse de la fuente de trabajo*”. Le Monde diplomatique, edición Cono Sur, agosto.
- VALES, Laura (2002). “*No fue por teoría, sino porque las empresas empezaron a cerrar*”. Página/12, 24 de febrero.
- WALSH, Rodolfo (1977). *Carta abierta de un escritor de la dictadura militar*.
- ZIBECCHI, Raúl (2003b). «*Uruguay: Primer encuentro de empresas recuperadas*». Servicio Informativo ALAI-amlatina, 14 de agosto.
- (2003c). “*La imposible reconstrucción del Estado benefactor*”. Lavaca.org, 17 de noviembre.

## - Asistencia a cursos y eventos

- *Autogestión Social de la Economía*. Secretaría de Extensión, Escuela Superior de Trabajo Social, Universidad Nacional de La Plata, 2004.
- *Un nuevo enfoque legal para las cooperativas de trabajo*. II Jornada de Actualización Cooperativa, Subdirección de Promoción, Educación y Capacitación del Área Cooperativas del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, 24 de septiembre de 2004.
- Presentación en La Plata del libro «*Kanaka*», de Juan Duizeide, editado por Alfaguara. 31 de marzo de 2005.
- *Primera Exposición Nacional de empresas y fábricas recuperadas autogestionadas por sus trabajadores*. Organizada por el Ministerio de Trabajo de la Nación. Centro Cultural de Exposiciones de la Ciudad de Buenos Aires, 29 y 30 de abril y 1° de mayo de 2005.

