



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

P

# De la supervivencia a la dignidad

## Una etnografía de los procesos de "recuperación" de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires

Autor:

Fernández Alvarez, María Inés

Tutor:

Grimberg, Mabel Adriana

2006

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título en Doctor en Filosofía y Letras

Posgrado



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras

FILODIGITAL  
Repositorio Institucional de la Facultad  
de Filosofía y Letras, UBA

TESIS 11-7-16

FACULTAD	FILOSOFÍA Y LETRAS
Nº 824596	ESA
01 MAR 2006	DE
Agr:	ENTRADAS

***De la supervivencia a la dignidad.***  
**Una etnografía de los procesos de**  
**“recuperación” de fábricas en la Ciudad de**  
**Buenos Aires.**

Maria Inés Fernández Álvarez

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Dirección de Bibliotecas

Doctorado en Cotutela  
Universidad de Buenos Aires –  
Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Paris)

Dirección Dra. Mabel Grimberg (UBA)  
Co-dirección Dr. Didier Fassin (EHESS)

Buenos Aires  
Febrero 2006

*"La seule dignité de l'homme : la révolte tenace contre sa condition"*

*Albert Camus*

11-7-16

## Agradecimientos

La posibilidad de concretar este trabajo es el fruto de innumerables colaboraciones y apoyos. Van aquí palabras de agradecimiento para aquellos que contribuyeron a que esta tarea fuera posible.

Hacer una etnografía de una *recuperación* requirió ante todo la aceptación y ayuda de quienes la llevaron adelante. Mi mayor agradecimiento a los trabajadores y las trabajadoras que componen la fábrica, sin cuya disponibilidad nada de esto hubiera sido posible. Haber tenido el privilegio de acompañarlos, inmiscuirme en su historia, recorrer con ellos sus vidas, ha sido para mi una experiencia que me enriquece y llevo conmigo mucho más allá de lo que puede expresarse con las palabras.

Aunque la responsabilidad de lo que aquí está escrito me corresponde, las reflexiones presentes en esta tesis no hubieran sido las mismas de no mediar innumerables discusiones con mis compañeros de trabajo. Los intercambios que mantuve a lo largo de los años de realización de esta tesis, formales y informales, marcaron sin duda mi trabajo mucho más allá de lo que uno es capaz de darse cuenta. A mi compañera de ruta Virginia Manzano, por las innumerables discusiones, intercambios de experiencia de trabajo de campo y sobre todo de angustias, asombros y alegrías compartidas. A mis compañeras y compañeros del Proyecto de Resistencia y Protesta Social y de la Cátedra de Sistemática I, por las ausencias comprendidas. Un especial agradecimiento a Cecilia Cross, Debora Gorbán, Sebastián Careno y Florencia Partenio quienes leyeron versiones preliminares de los capítulos. A Ariel Wilkis por sus sugerencias y su paciente tarea de lectura de la versión completa. Un fuerte agradecimiento a Verónica García Allègrone, Cora Arias y Mathieu Forgues que colaboraron en distintos momentos en la búsqueda de material. Hay deudas que no

se pagan pero se reconocen para siempre. Mi gratitud por el acompañamiento y la colaboración en las últimas horas a Debi, Nico, Ceci, Vero, Flora y Seba.

Agradezco a mi familia, en su amplitud (que no es poca) por el apoyo constante y la motivación para seguir. En especial a mi papá que dedicó aquellas horas que le faltan a hacer más inteligible mis pensamientos y a mi mamá que me ayudó a hacer una mejor presentación. A Lisbeth, Anaïs y Augusto que me escoltaron hasta la madrugada en las últimas noches. A Seba y Gigio por lo momentos de distensión que me ayudaron a llegar hasta el final de la mejor manera posible. A Graciela Lijtin. Ella sabe porque.

Quisiera agradecer también a Lygia Sigaud por su buena disponibilidad para discutir mi tesis, cuando aún no había tomado forma. Un agradecimiento pendiente a Maria Rosa Neufeld, por su ayuda en los primeros pasos. Agradezco enormemente a Olvaldo Battistini el haberme dado la posibilidad de incorporarme a su equipo, con quienes comparto no sólo “espacios de trabajo”.

Mi agradecimiento a Didier Fassin que aceptó codirigir esta tesis a pesar de las distancias. Su trabajo abrió para mí nuevas perspectivas que espero se vean reflejadas en estas páginas. A Mabel Grimberg, mi Maestra, gracias por su formación y sostén invalorable.

A Alejo. Las palabras son demasiado efímeras para agradecerte las tardes corriendo en mi socorro, las sucesivas noches discutiendo un párrafo, tu paciencia incansable. Gracias.

# Índice

## Introducción

Reconstrucción de una problemática	01
Del “adiós al proletariado” a la “metamorfosis de la cuestión social”: los sentidos del trabajo vistos desde la academia.	07
Revisando los enfoques sobre movimientos sociales y acción colectiva.	17
Notas metodológicas	27
Estructura de la tesis	31

## Capítulo I

### Historia(s) de una recuperación 33

Fragmentos de una recuperación enunciada	41
<i>En defensa de la fuente de trabajo</i>	41
<i>La constitución de La Celeste en símbolo de lucha</i>	54
<i>El acampe</i>	63
<i>La vuelta a la fábrica</i>	70
El inicio de la recuperación: entre la experiencia y la acción.	75

## Capítulo II:

### La fábrica en perspectiva: de la recuperación como acción a la recuperación como proceso 78

Recuperar la historia	83
<i>La ocupación del frigorífico Lisandro de La Torre, enero de 1959.</i>	85
<i>Las ocupaciones de fábricas durante el Plan de Lucha de la CGT, 1964.</i>	89
<i>Las ocupaciones en la década del setenta: el caso de la Papelera Mancuso-Rossi.</i>	93

<i>La ocupación de la planta Ford de Gral. Pacheco, 1985</i>	96
La recuperación: un repertorio que se resignifica	101
La recuperación como proceso	123
<b>Capítulo III</b>	
<b>Expropiar la fábrica, apropiarse del trabajo: procesos de construcción de demandas y formas de intervención del estado.</b>	125
La Expropiación: de la demanda a la sanción de la ley	133
Desocupación, (im)productividad y Cooperativas: los ejes que justificaron la expropiación.	146
Dar pruebas del merito, obligar la expropiación	166
<b>Capítulo IV</b>	
<b>La fábrica en marcha: el día a día de la recuperación</b>	168
Historia de una fábrica de confecciones	173
Redistribuyendo ingresos, responsabilidades y saberes: los cambios en la organización del trabajo.	190
<i>Reestructuración de la planta y modificación de la "jornada laboral"</i>	193
<i>Rotación de puestos de trabajo, redistribución de responsabilidades y adquisición de nuevos saberes</i>	195
<i>Modificación en el proceso de toma de decisiones y (re)definición de las relaciones de poder</i>	201
<i>Control del otro y control de si: los dilemas de la disciplina</i>	208
Entre "la lucha" y "la producción": las redefiniciones del trabajo.	211

<b>Capítulo V</b>	
<b>El trabajo en la vida: trayectorias de los trabajadores de La Celeste</b>	213
Mosaicos de un colectivo	217
Tópicos de si	247
<b>Capítulo VI:</b>	
<b>Dar sentido al trabajo, poner en acto la dignidad</b>	248
El trabajo como condición de vida (digna)	255
Entre el mérito y el derecho: reivindicaciones y acciones en “defensa del trabajo”	268
Cuando la vida (digna) se actualiza en la acción	278
<b>Conclusiones</b>	284
Pensar desde la experiencia, impensar la (des)centralidad del trabajo	284
El trabajo en la vida, la vida en el trabajo	285
La recuperación como puesta en acto	288
Proceso, experiencia y puesta en acto	291
<b>Bibliografía</b>	296
<b>Anexos</b>	322
Anexo 1: Características generales de las fábricas y empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires	323
Anexo 2: Datos generales de los trabajadores y las trabajadoras de <i>La Celeste</i>	329



### *Reconstrucción de una problemática*

El 18 de diciembre de 2001, con un vale de 2 pesos y varios meses de sueldos adeudados, los trabajadores y las trabajadoras de *La Celeste*<sup>1</sup> optaron por permanecer en la fábrica esperando un “vale digno”. Por falta de medios para volver a sus casas, con el objetivo explícito de iniciar una medida de fuerza o bien por “bronca” ante la respuesta de los dueños, los trabajadores -en su totalidad operarios- pasaron la noche en la planta, iniciando un proceso que dos años más tarde dio lugar a la conformación de una cooperativa de trabajo y a la sanción de una *Ley de Expropiación*. Los días siguientes fueron “sorprendidos” por un país exigiendo la renuncia de sus autoridades, la “vuelta” de los *saqueos*, más de veinte muertos y el fin de la convertibilidad. Durante esos días, mientras una *guardia* rotativa se organizó a fin de “custodiar la fábrica”, se sucedieron reuniones en el Ministerio de Trabajo, se desarrollaron los primeros *cortes de calle* y se retomó la producción bajo su gestión. Los trabajadores y las trabajadoras de *La Celeste*, acostumbrados hasta entonces a levantarse al alba para ir al trabajo, salieron por primera vez a “pedir a la calle”, aprendieron a administrar y gestionar la producción y desarrollaron numerosas acciones de protesta en “defensa de su fuente de trabajo”, como única forma de mantener su *dignidad*.

Con algunas diferencias, tanto en lo que hace a la composición de las fábricas como a las modalidades de acción desplegadas, desde mediados de los noventa se desarrollaron en Argentina procesos similares, con una fuerte concentración en el área metropolitana de Buenos Aires<sup>2</sup>. Se trataba de empresas que cerraban sus puertas, muchas de ellas en situación de quiebra -por lo general fraudulenta- y frente a las que los trabajadores, en su mayoría con varios años de trabajo en el sector, iniciaron una

---

<sup>1</sup> El nombre de la empresa y de los trabajadores han sido modificados. Utilizamos comillas para referencias textuales y bastardilla para términos nativos.

<sup>2</sup> Según los estudios que abordan las empresas recuperadas a nivel nacional, el 70% de los casos se concentra en esta área del país. Pueden consultarse al respecto Facultad Abierta, 2003; 2005; Fajn, 2003.

serie de acciones que en su conjunto serían conocidas como *recuperar* una fábrica o empresa. En este sentido, las recuperaciones que a comienzos de 2005 alcanzan más de 150 casos en todo el país, constituyeron una modalidad particular de acción colectiva en defensa de la “fuente de trabajo”.

Las recuperaciones de fábricas o empresas se enmarcan en un contexto de concentración y reestructuración económica, social y política de la Argentina, que tuvo como consecuencia, una agudización de las desigualdades sociales y un incremento notable de los niveles de precarización, pobreza y desempleo<sup>3</sup>. Esta reestructuración, que ha sido objeto de una importante literatura<sup>4</sup>, se inscribe en un proceso más amplio, iniciado a mediados de la década del setenta, que acompañó los cambios producidos a escala mundial, como resultado de la denominada “crisis fordista” y significó una redefinición del modo de acumulación, modificando la relación capital/trabajo (Boyer, 1998). A nivel local, este proceso de reestructuración, que requirió la instauración del “terrorismo de Estado”, consistió en la introducción de una serie de medidas de corte neoliberal tendientes a la apertura, la financiarización y desnacionalización de la economía, de las que resultó un creciente y acelerado proceso de concentración económica (Basualdo, 2001; 2000) y

---

<sup>3</sup>Algunos datos estadísticos ponen en evidencia estas transformaciones, mostrando un deterioro considerable de las condiciones de vida a partir de la década del ochenta que afectó particularmente a los sectores subalternos. Resultan ilustrativos, al respecto, los cambios en los índices de desempleo que a comienzos del 80 era del 2,6%, alcanzando diez años más tarde un porcentaje de 7,5%. Esta cifra se multiplica en el año 2001, llegando al 18,3%. Los niveles de pobreza muestran un incremento similar. Si en la década del ochenta el porcentaje alcanzaba el 29,8%, en el año 2004 se encuentra en el 52,3% (EPH, INDEC, 2004). Los datos correspondientes a la distribución del ingreso y la concentración de la riqueza son igualmente impactantes. El porcentaje de la población más rica pasó, en los últimos diez años, de apropiarse de un 34,8% de la riqueza a un 42,1% y el porcentaje de personas con un ingreso menor al 50% del ingreso medio, aumentó de 39,1 % a 47,9% (CEPAL, 2002-2003).

<sup>4</sup>Podemos citar, entre otros, los trabajos de Basualdo (2001, 2000) sobre el proceso de concentración de capital, la relación entre el sistema político y el modelo de acumulación a partir de 1976; de Azpiazu (2003) para un análisis de las privatizaciones; Roffman (1997) sobre la convertibilidad y su influencia en la desocupación, Schorr (2004); Azpiazu (1998); Azpiazu, Basualdo y Schorr (2000) sobre el proceso de “desindustrialización relativa”; Damill, Frenkel y Mauricio (2002); Altimir y Beccaria (1999); Beccaria y Lopez (1996) sobre el impacto en los niveles de empleo y de ingresos, (Battistini y Dinerstein, 1995), entre otros.

“desindustrialización” (Azpiazu 1998; Azpiazu, Basualdo y Schorr; 2000; Schorr 2004). Siguiendo las recomendaciones del “Consenso de Washington”, la década del noventa trajo aparejada la consolidación de este proceso, a través de la introducción de una profunda reforma del Estado, que incluyó la privatización de las empresas y la desregulación de los servicios públicos (Azpiazu, 1998; Thwaytes Rey, 1999). Estas reformas se inscriben en la lógica de la “convertibilidad” (Roig, 2006), cuyo objetivo fue el control de la inflación, el aumento de la “productividad” reduciendo el “costo” de la mano de obra y la atracción de capital extranjero sobre la base de las privatizaciones. Este conjunto de medidas produjo, entre otros efectos, el congelamiento de los salarios (Sevares, 2002), modificando la relación capital-trabajo a favor del primero. En consecuencia, uno de los elementos claves fue la reforma de la legislación laboral, caracterizada como fuertemente protectora, con el fin de promover modalidades flexibles y desreguladas de empleo. Con este propósito se introdujeron cambios en el derecho individual de trabajo, el derecho colectivo y el sistema de seguridad social<sup>5</sup>.

Las transformaciones sociales, políticas y económicas producidas en la Argentina de las últimas décadas dieron lugar a una serie de estudios que enfatizaron en la recomposición de las identidades sociales como un producto de la “metamorfosis de la sociedad salarial” (Peñalva, 2002; 2003; Soldano, 2000); la crisis de la “cultura del trabajo” como resultado de la dilución de la figura del trabajador industrial, estable y protegido, que había constituido la base de la identidad obrera asociada a valores como la dignidad (Martucceli y Svampa, 1997; Svampa, 2000); o las consecuencias del pasaje del sujeto *trabajador* al *pobre* convertido en “cazador urbano” (Merklen, 2005).

---

<sup>5</sup> El análisis de las modificaciones en la legislación laboral durante el período menemista fue objeto de nuestra tesis de maestría *Las transformaciones en el mundo del trabajo en Argentina: algunas reflexiones a partir de la noción de relación salarial*, noviembre de 2001, Ginebra. Para un análisis de los cambios en la legislación laboral pueden consultarse: Zeller, 1999; Marshall, 1994, 1996, Bronstein, 1997.

En correspondencia con estos análisis, el comienzo del siglo generó una serie de lecturas sobre las formas adoptadas por la acción colectiva desarrollada en la Argentina a partir de finales de los noventa. Estos estudios hablaron de una “crisis” de las formas tradicionales de representación política, un cambio en los repertorios de acción y una mutación de los sujetos involucrados (Schuster y Pereyra 2001; Scribano y Schuster, 2001; Auyero, 2002a y 2002b; Farinetti, 1999). En contraposición con la categoría de “movimiento social”, estos últimos trabajos se centraron principalmente en el análisis de las formas de protesta o en los repertorios de acción desarrollados principalmente por las organizaciones de desocupados, como los *cortes de ruta* o las *puebladas*<sup>6</sup>. El modo en que se abordó la acción colectiva en Argentina en los últimos años, estuvo fuertemente marcada por dichos trabajos, que tuvieron gran influencia en los análisis sobre las empresas *recuperadas* (Fajn, 2003; Palomino, 2003a, 2004; Favaro y Atkinson, 2003, Magnani, 2003).

En ambos casos, tanto en el de las “identidades” como en el de la “acción colectiva”, estos estudios introdujeron una interpretación en términos de *ruptura* en relación al “lugar” ocupado por el trabajo, que se hace eco, a nuestro entender, de algunas discusiones desarrolladas en los países centrales, a partir de los debates sobre “fin del trabajo” (Rifkin, 1995) y sus críticas desde “la metamorfosis de la cuestión social” (Castel, 1995); y, a su vez, con las discusiones sobre los “Nuevos Movimientos Sociales” (Tourraine, 1985, 1990; Melluci, 1994) y su contraparte norteamericana, inicialmente sobre la “Movilización de Recursos” (Zald, 1992; Craig Jenkins 1994) y más tarde sobre la “Estructura de Oportunidades Políticas” (Tarrow, 1997).

---

<sup>6</sup>Se denomina *pueblada* a una serie de acciones colectivas vinculadas a las medidas de ajuste implementadas por los gobiernos locales, a raíz de las reformas iniciadas por el Gobierno de Carlos Menem, como privatizaciones de empresas públicas (particularmente YPF) y despidos de trabajadores del Estado. En algunos casos incluyeron *cortes de ruta* como en Cutral-Co en el año 1996, en otras, ocupaciones a edificios públicos como en el Santigueñazo en el año 1993. Para un análisis de estos procesos: Farinetti, 1999; 2005; Auyero, 2002a y 2002b.

A partir de un estudio etnográfico sobre las *empresas o fábricas recuperadas*, el problema general de esta tesis refiere al “lugar del trabajo” en la sociedad argentina contemporánea, en el marco de un proceso de precarización, aumento de las desigualdades y explosión del desempleo; y su vinculación con las modalidades de acción colectiva. La definición de esta problemática, como en cualquier tesis, fue el resultado de una preocupación personal que dio origen, hace algunos años, al proyecto original de doctorado. El mismo, como es esperable e inevitable, se ha visto modificado y redefinido tanto a partir de las interacciones en el campo como de las lecturas teóricas y, fundamentalmente, de las discusiones con mis compañeros y maestros. Esta preocupación original, se vinculaba con dos cuestiones. La primera, de carácter más “empírico”, relacionada con las consecuencias del proceso de “precarización”<sup>7</sup> en la vida cotidiana de los trabajadores en Argentina y la “aparente” ausencia de cuestionamiento por parte de quienes padecían este proceso. La segunda, de carácter más “teórico”, relativa a la difusión de los estudios sobre los procesos de exclusión que definían, en la “sociedad posmoderna”, la “nueva cuestión social” (Rosanvallon, 1995), desplazando el antiguo -aunque nunca erradicado- problema de la explotación. En este caso, una categoría no relacional, reemplazaba una categoría “conexionista” (Boltanski y Chiapello, 1999) dejando fuera la idea de conflicto. Ambas cuestiones traían con ella una preocupación política por “el fin de la historia”, “el fin de las ideologías”, “el fin de las clases”. Me preguntaba entonces ¿Qué consecuencias tenían, en la cotidianeidad de los trabajadores, las transformaciones producidas en “el

---

<sup>7</sup>La noción de precarización resulta un concepto amplio y multidimensional, que ha sido desarrollado originalmente en función de dar cuenta de las “transformaciones del trabajo”. Este concepto deriva del término “empleo precario” en relación a las formas “atípicas” de empleo que se distancian del “empleo formal” –que remite a la relación salarial estable y protegida- que se desarrollan, de manera creciente, a partir de los años setenta. En Argentina, esta categoría ha sido utilizada para referirse a las formas diferenciadas de trabajo o trabajador, particularmente en el caso del trabajo “informal”. Durante los años 80 comienza a desarrollarse un nuevo enfoque sobre la precariedad que propone suplantarse esta categoría como un estado determinado para pensarla en términos procesuales, pasando de estudiar la precariedad a la precarización (Paugam, 2000; Castel, 1995). Para un análisis en Argentina Gallin, y Novick 1990; Salvia, 2002.

mundo del trabajo”? ¿Qué significaciones se construían en torno al trabajo? ¿En que términos se expresaban, desde la visión de los trabajadores, las situaciones de explotación y de exclusión? ¿Cómo se traducían en términos de acción colectiva?

A partir de estos interrogantes inicié mis primeras incursiones en el campo en una fábrica recuperada de la Ciudad de Buenos Aires en abril de 2002. Rápidamente los interrogantes “teóricos” se fueron desdibujando, no por haber desaparecido en tanto preocupaciones, sino porque la “empiría” exigía revisarlos, redefinirlos, “humanizarlos”<sup>8</sup>.

Veamos que queda hoy de estas preguntas, o mejor dicho, cómo se fue redefiniendo el problema general sobre el “lugar del trabajo” en la sociedad contemporánea. Retomaremos para esto las líneas generales del debate sobre el “fin del trabajo”, una discusión que aparece en los ochenta bajo la forma del “adiós del proletariado” (Gorz, 1980). Este debate se desarrolla a partir de los procesos de reconversión productiva, que suponían una reducción de la fuerza de trabajo sustituida por la tecnología: el hombre era reemplazado por la máquina. En los años noventa, con el auge de las nuevas tecnologías de la información y, principalmente, con el aumento del desempleo en los países centrales -que se convertía en “estructural”- esta discusión cobra nuevo impulso, despidiendo ya no sólo al proletariado sino también al trabajo.

El debate se centra en dos cuestiones que constituyen los ejes problemáticos de esta tesis. Por un lado, el “valor” del trabajo, temática que adquiere diferentes formas, tales como el problema de los cambios en las subjetividades, y cuestiones como la identidad o la cohesión social. En nuestro caso, la preocupación se relaciona con el problema de los *sentidos* que le otorgan los sujetos al trabajo en el curso de este

---

<sup>8</sup> Retomamos aquí el planteo de E. P. Thompson en *Miseria de la Teoría* sobre la relación entre lo teórico y lo empírico en su crítica al estructuralismo de L. Althusser y su reflexión sobre el “humanismo” como una búsqueda por “reintroducir a los “hombres” como agentes o sujetos en su propia historia” (1981: 223).

proceso. Por otro lado, la cuestión del trabajador como sujeto de acción colectiva. Aunque de carácter más latente, se trató de declarar el fin de la clase obrera como sujeto de la acción frente al auge de “nuevos movimientos sociales”. Esta cuestión se vincula en nuestro caso con las discusiones sobre los cambios en la *acción colectiva*. Estos elementos remiten a dos dimensiones de análisis sobre las que trabajaremos de manera articulada: la *experiencia* y la *agencia*. A partir de dichos ejes problemáticos - los sentidos del trabajo y las formas de acción colectiva- esta tesis estudia el modo en que se experimentaron esos procesos de cambio en relación al trabajo, los diversos sentidos que adquirió en el marco de los mismos y el vínculo entre esas significaciones y las modalidades de acción colectiva desarrolladas. Teniendo en cuenta lo dicho hasta aquí, en las próximas páginas sintetizaremos, en primer lugar, los planteos sobre “el valor del trabajo”, para luego dedicarnos al problema de la acción colectiva y los “nuevos” movimientos sociales.

*Del “adiós al proletariado” a la “metamorfosis de la cuestión social”: los sentidos del trabajo vistos desde la academia.*

El debate sobre el “fin del trabajo” se inicia a comienzos de la década del ochenta, bajo la forma del *adiós al proletariado*. Convergen en él una serie de lecturas sobre la “crisis” de los años setenta y los cambios en el proceso de trabajo, a partir de la introducción de nuevas tecnologías y modalidades de gestión de la mano de obra -el modelo *toyotista* que dejaba atrás el *fordismo*-. En este contexto, se desarrollaron, principalmente en Francia y Alemania, una serie de reflexiones entre las que se destacan el trabajo de A. Gorz y C. Offe respectivamente. En el primer caso, el de la sociedad francesa, la obra de A. Gorz (1980)<sup>9</sup>, caracterizada como una visión “optimista” (De la Garza, 1999) o más bien “optimista pesimista” (Beck, 2000),

---

<sup>9</sup> La edición en castellano es de 1982.

entendía que la reestructuración económica traería aparejada la liberación del hombre. Dando lugar a la sociedad del ocio, las nuevas tecnologías permitirían reducir el tiempo de trabajo necesario, liberando al hombre de la alineación. Esta obra constituye principalmente un programa para la abolición del trabajo y la *recuperación* del tiempo libre, cuestionando las visiones del trabajo como algo esencial del hombre y reivindicando, en su lugar, la sociedad del “no trabajo”. En la misma línea, las obras posteriores de A. Gorz (1988, 1997), introdujeron proposiciones como la reducción del tiempo de trabajo y la repartición de horas o el ingreso de existencia, afirmando que el corazón del problema se encontraba en la posibilidad de desconectar el trabajo del derecho al ingreso. Cuatro años más tarde, el sociólogo alemán C. Offe publica *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*<sup>10</sup>. En este caso se trata de una lectura más bien “pesimista” que, siguiendo a De la Garza (1999), sostiene el fin de la centralidad del trabajo como espacio estructurador de la sociedad en base a dos grandes transformaciones. Por un lado, el cambio en la estructura hacia el sector terciario, la extensión de trabajo de “cuello blanco” y de las ocupaciones no manuales. Por otro, la fragmentación de los mundos de los trabajadores - principalmente el mundo de la familia y el del trabajo- lo que redundaría en una modificación de identidades y subjetividades.

En ambos casos, aunque con más fuerza sin duda en el caso de A. Gorz, se trata más bien de un planteo prescriptivo en el que la reflexión del trabajo está atada a una visión profética -más que histórica- sobre lo que vendrá. Se observa un pensamiento evolutivo según el cual las sociedades ya no pueden volver atrás, en algunos casos debido a visiones optimistas, en otras, por el contrario, apocalípticas.

La década del noventa renovó esta discusión. Nuevamente dos obras marcan el debate, en este caso atravesando el atlántico. En 1995 se publica en Estados Unidos *El*

---

<sup>10</sup>La edición en español publicada por Alianza Editorial es de 1992.



*fin del trabajo* de J. Rifkin, anunciando su desaparición. Esta situación es analizada como una consecuencia inevitable de las nuevas tecnologías y la globalización, que “condenan” a la mayor parte de la población al desempleo. El autor sostiene que se hace necesario construir un “tercer sector” fuera del Estado y el mercado, que debería otorgar a los integrantes un ingreso de existencia en contrapartida de trabajos realizados en empleos atípicos. El fin del “pleno empleo” se presenta para Rifkin como una situación inevitable frente a la que no hay vuelta atrás, resultado del desarrollo tecnológico. Se naturaliza así un proceso que es sin duda histórico y social. De lo que hay que ocuparse en consecuencia, según el autor, es de encontrar mecanismos alternativos para asegurar el ingreso de aquellos que quedan fuera. Las soluciones propuestas por Rifkin consisten, principalmente, en el desarrollo de un “tercer sector”, el impulso de una economía social cuya lógica sería diferente a la del mercado y el estado y cuyos principales actores serían las ONG.

En el viejo continente por su parte, D. Meda publica ese mismo año un libro titulado *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*<sup>11</sup>, que dinamiza la discusión en Francia. La autora, inicia el texto afirmando que su objetivo es aportar al debate, haciendo un estudio crítico del concepto de trabajo y afirma que las ideas que dan origen a este propósito están relacionadas “al lugar, al sentido y el futuro del trabajo”. Según su óptica, estos problemas se ocultan en “enfoques tecnocráticos y economicistas” que le quitan importancia a esta cuestión. Sostiene que las sociedades industrializadas actuales se encuentran frente a una paradoja en las que la productividad del trabajo ha aumentado considerablemente, reduciendo la mano de obra necesaria, lo que en apariencia haría factible que se haya aliviado el apremio que ejerce el trabajo sobre el hombre. Sin embargo, afirma Meda, esto no parece ser así.

---

<sup>11</sup>El título original del libro es: *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, La traducción al español se publica en este caso por Gedisa en 1998.

En el desarrollo de su reflexión, critica las lecturas que definen al trabajo como “esencia del hombre”, como una actividad creadora que propicia la integración social y constituye una de las formas principales de vínculo social. Estas lecturas, según sus términos, constituyen una defensa del “orden existente”, en el que se fundan las sociedades occidentales modernas. Promueven una visión esperanzadora de una transformación donde el trabajo abandonará el ámbito de la alineación y recobrará su “verdadera faz”, modificando la actual configuración y devolviéndole su esencia. En contraposición, la autora, diferencia el trabajo de las funciones que se sustentan en él, como la de construir el vínculo social o propiciar el desarrollo del individuo, sosteniendo que el trabajo no es, esencialmente, portador de esas funciones. Afirma que se trata de una categoría histórica, creada en respuesta a una época determinada y examina por qué el trabajo ocupa un “lugar primordial en la sociedad contemporánea”.

Su propuesta se centra en promover la pluri-actividad, donde cada persona tendría un empleo y, al mismo tiempo, otra tarea, que no sería únicamente de carácter productivo. Su planteo distingue entre actividad y trabajo, quedando esta última relacionado con la producción. Según la autora, frente al predominio del desempleo, el trabajo resulta fuente de satisfacción personal sólo para una parte reducida de la población. Por el contrario, existen otras actividades como las políticas o las sociales que deben ser multiplicadas a fin de que las personas puedan desarrollarse plenamente. En este sentido, a pesar de que el trabajo de Meda pone de relieve el carácter histórico de la categoría de trabajo buscando desnaturalizarla, no deja de constituir un análisis principalmente prescriptivo, afirmando que el trabajo es para ella un valor del que es necesario deshacerse como sociedad.

Algunos años más tarde, el alemán U. Beck desarrolla una propuesta que guarda ciertos puntos en común con el planteo de Meda, a la que denomina “modelo de trabajo cívico”. En *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la*

*globalización*, publicado originalmente en 1999 y traducido al español un año después, sostiene que en la sociedad de la “modernidad reflexiva” no es posible volver atrás en cuanto al “lugar del trabajo”. Afirma que el “pleno empleo” se convirtió en un objeto obsoleto e incluso en una utopía. La tesis central del libro se sintetiza en la “brasileñización de occidente”, idea con la que el autor hace referencia a la evolución del trabajo en el “primer mundo” que se asemeja a la realidad del “tercer mundo”. Esto es, la irrupción de “lo precario, discontinuo, impreciso e informal” en la sociedad del “pleno empleo” occidental. Este proceso constituye, según el autor, una de las características centrales de lo que el llama “sociedad de riesgo mundial” o la “economía política de la inseguridad”. En discusión con A. Gorz y su idea de tiempo libre, la antítesis de la sociedad laboral es, para Beck, la potenciación de una sociedad política de los individuos, de una sociedad civil activa en cada lugar concreto. A la sociedad del trabajo no se contraponen, según su lectura, “la sociedad del tiempo libre o la sociedad del ocio”, prisioneras del “imperialismo del valor trabajo”, sino “la sociedad de los ciudadanos”, políticamente entendida, “autónoma y consciente de sí misma”. En base a ésta se desarrollaría un nuevo concepto de lo político. Para pensar esta antítesis evoca la polis griega, en cuya concepción la libertad se definía en relación a la política -opuesta al trabajo-. La sociedad -el ámbito de la política- constituía un mundo opuesto al trabajo<sup>12</sup>. En la modernidad el individuo se define mediante aquello que en la antigüedad significaba exclusión de la sociedad: el trabajo remunerado. Esta es la victoria de la moral burguesa del trabajo<sup>13</sup>.

A partir de una sintética revisión sobre las visiones del futuro del trabajo a las que asocia con posibles *escenarios*, entre los que incluye “la sociedad del trabajo a la

---

<sup>12</sup>La reflexión sobre la relación entre trabajo y política -en favor de esta última- y el recurso al pensamiento griego en función de la valorización de la política por sobre el trabajo, remite sin duda al trabajo de H. Arendt en *La condición humana* (1993 [1958]).

<sup>13</sup> Un análisis sobre la “ética del trabajo” se encuentra desarrollado en Z. Bauman “Trabajo, consumismo y nuevos pobres” (1999).

sociedad del saber” -en referencia a autores como M Castells, P. Ducker, D. Bell, S. Lash y J. Urry-; “el capitalismo sin trabajo” -remitiendo en este caso a J. Rifkin-; “la sociedad de las actividades plurales y la sociedad del tiempo libre” -retomando expresiones de D. Meda y A. Gorz-, propone un cambio de paradigma que de cuenta de la sociedad poslaboral: su “modelo de trabajo cívico”. Para él la única forma de salir del circuito de la sociedad laboral es apostar a una nueva sociedad política -término que, sostiene, emplea en un nuevo sentido histórico-. Este modelo presupone los derechos que, mediante el trabajo cívico, ganarán consistencia material en todo aquello que se debe hacer para terceros. El trabajo cívico no se paga sino que se recompensa con el dinero de los ciudadanos y de este modo es valorado socialmente. Para ello, debe desligarse de la preocupación cotidiana por el sustento y el futuro personal. Se trata de una fuente de actividad e identidad alternativa que no sólo satisface las necesidades humanas, sino que funda la cohesión de la sociedad individualizada mediante la reactivación de la democracia cotidiana<sup>14</sup>.

Mas allá de las diferencias en los análisis, de las que dimos cuenta sintéticamente, estas obras confluyen en un planteo prescriptivo con una fuerte preocupación por el devenir de la sociedad -el tipo de sociedad- por sobre el sujeto. Se trata de un análisis del trabajo en tanto que categoría abstracta, desligada de los sujetos, que da cuenta del “valor” o el “lugar” que le debe ser otorgado al trabajo, sin incorporar la pregunta por el sentido que los sujetos otorgan a éste. Resulta entonces una reflexión centrada en la sociedad que deja fuera la experiencia de quienes la viven<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>El planteo de Beck expresa una clara preocupación por la problemática de la integración europea y la cohesión social, que reaparece en autores como R. Castel.

<sup>15</sup> Las discusiones precedentes dieron igualmente lugar a algunos planteos en el contexto latinoamericano, ya sea en función de reflexionar sobre las características que adquiere en este contexto, ya sea para discutir las tesis previas. Entre ellas se destacan dos trabajos que constituyen, como puede observarse en el título de los mismos, respuestas o referencias a los trabajos mencionados. Por un lado, el trabajo de R. Antunes publicado en 1999 que denomina *¿Adiós al trabajo?* y por otro, el

A las visiones sobre el “fin del trabajo” se contraponen una mirada sobre la “metamorfosis de la cuestión social”, desarrollada por R. Castel en 1995. A partir de una presentación de gran envergadura histórica sobre “la condición salarial”, el autor sostiene que la situación actual está marcada por una conmoción que ha afectado dicha condición: el desempleo masivo, la precarización de las condiciones de trabajo y la inadecuación de los sistemas clásicos de protección social. En este proceso el “lugar” del trabajo, como soporte privilegiado de inscripción en la estructura social, se ve amenazado. Como consecuencia, se produce una presencia cada vez más insistente de individuos ubicados en una “situación de flotación en la estructura social” que no logran encontrar un lugar en ella.

Para considerar este fenómeno contraponen, al concepto de exclusión, la noción de “desafiliación”, una categoría que, a diferencia de la primera, introduce la idea de proceso. Según el autor, esta óptica permite ubicar a los individuos en posiciones determinadas en lugar de comprender los recorridos que los llevan de una “zona” de “integración” a otra de “desafiliación”. La “cuestión social” es entonces el problema de la cohesión, el modo en que una sociedad resuelve las condiciones de vida de determinadas poblaciones como los pobres, los indigentes, los vagabundos, los excluidos, que se ubican en los “márgenes de la vida social” pero que desafían al conjunto de la sociedad. Hablar de “metamorfosis” es, para R. Castel, identificar las

---

trabajo de J. Neffa *El trabajo Humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. En el primer caso, R. Antunes se interroga sobre la posibilidad “real” de decirle adiós al trabajo, afirmando que las tendencias en curso, ya sea en dirección a una mayor intelectualización del trabajo fabril, al incremento del trabajo calificado, en la dirección de la descalificación o la subproletarización, no permiten sostener estas tesis. Retomando el trabajo de A. Héller, afirma que es el “olvido” de la distinción entre trabajo abstracto y concreto, en términos de la autora *labour* y *work*, el que lleva a que la “crisis de la sociedad del trabajo abstracto” sea comprendida como una “crisis de la sociedad del trabajo concreto”. El autor recupera la noción de trabajo (*work*) como creador de valores de uso, como trabajo útil que constituye una experiencia elemental de la vida cotidiana. Por su parte, J. Neffa (2003) revisa las principales discusiones en torno al “fin del trabajo” para afirmar que éste no estuvo a menudo bien planteado, tanto estadísticamente como en las concepciones mismas del trabajo y sus significaciones. Afirma que si el trabajo es una necesidad antropológica -que fundamenta el derecho al trabajo y al empleo-, resulta un valor esencial que permanece a pesar de sus transformaciones.

transformaciones históricas de un modelo, subrayar lo que sus principales cristalizaciones traen a la vez de nuevo y de permanente.

La conmoción que afectó a la “sociedad salarial” a principios de la década del setenta puso de manifiesto, en primer lugar, la transformación de la problemática del empleo y de la precarización que, para el autor, es una de las características más importantes. Este cambio marca la pérdida de supremacía del contrato por tiempo determinado a partir de la proliferación de formas “atípicas” de empleo, proceso que se presenta como irreversible. Este avance de la precarización es un elemento que nutre la vulnerabilidad social generando la “desafiliación”. Entonces, lo que está en riesgo de ser cuestionado es la estructura de la sociedad salarial misma y el problema actual es, fundamentalmente, el de la “desestabilización” de los estables. Sin embargo, el trabajo sigue siendo, según el autor, una referencia no sólo económica y psicológica, sino cultural y simbólica, tal como lo ponen en evidencia las “reacciones” de quienes no tienen trabajo. De lo que se trata, entonces, es de pensar la sociedad salarial como una construcción histórica que sucedió a otras formas y, por lo tanto, no es eterna, pero que puede seguir siendo una referencia viva en cuanto al alcance inigualado de trabajo y protecciones, que atribuye ciertos “valores a heredar”. Por tanto, afirma Castel, se deben tomar con muchas reservas las declaraciones sobre la muerte de la sociedad salarial. Lo que propone, en contraposición, es analizar las “metamorfosis” antes que resignarse a su liquidación, lo que implica pensar las protecciones en una sociedad que se vuelve, cada vez más, una “sociedad de individuos”.

Otros autores como C. Dubar (2002), han cuestionado igualmente los debates y lecturas sobre el fin del trabajo en los que se mezclan, siguiendo al autor, dos registros: el de la tendencia observable y el del proyecto deseable. Ateniéndose al nivel de lo observable, C. Dubar afirma que la centralidad del trabajo, tanto en el funcionamiento económico como en la estructuración social y el desarrollo psíquico, es intentar una interpretación del sentido del proceso histórico, cuestionando la toma

de posición política o ética sobre las orientaciones. Su tesis sostiene que se ha producido una mutación, durante los últimos treinta años, en la configuración de formas identitarias en los campos de la familia y las relaciones entre los sexos, el trabajo y las relaciones profesionales y lo religioso, lo político y las relaciones institucionales. La configuración de formas identitarias constituida durante el período previo ha perdido legitimidad y, por lo tanto, es legítimo hablar de una *crisis de las identidades*. En este sentido, podemos decir que en este planteo, el trabajo existe en tanto existe el trabajador, siendo inseparable de éste.

Estas líneas de análisis, principalmente en el trabajo desarrollado por R. Castel, tuvieron especial influencia en las reflexiones sobre las transformaciones del “lugar del trabajo” en Argentina y su rol como soporte identitario y creador de lazos sociales. A diferencia de los trabajos anteriores, aquí el eje es el *estatus del individuo* en función del que se reflexiona sobre el destino de la sociedad. A las lecturas proféticas propuestas por los teóricos del “fin del trabajo”, se contraponen una mirada histórica, que sin embargo permanece ligada a visiones generales en las que el trabajo resulta desligado de las experiencias particulares y por tanto de las significaciones que en dichos contextos específicos adquiere para los sujetos.

Siguiendo su “tradicición”, la antropología enfocó principalmente el análisis de problemáticas relacionadas con el trabajo campesino, el trabajo doméstico o el trabajo artesanal, por sobre el trabajo industrial. Sin embargo en las últimas décadas el trabajo asalariado e incluso industrial ha constituido un campo de estudio creciente. La incorporación de las “sociedades complejas” al campo de la antropología y los cuestionamientos sobre el enfoque, favorecieron esta tendencia<sup>16</sup>. En este marco

---

<sup>16</sup>En este sentido es importante tener en cuenta, al mismo tiempo, el desarrollo, al interior de la sociología, de enfoques etnográficos como por ejemplo el célebre trabajo de R. Linhart sobre la fábrica Citroen, al que haremos referencia más adelante, o más recientemente la obra de S. Beaud y M. Pialaux (1999) sobre los obreros de Peugeot. Se observa entonces un doble movimiento: la incorporación en la antropología de temáticas tradicionalmente abordadas por la sociología y de enfoques “propios” de

algunas temáticas adquieren relevancia, entre ellas, la clase obrera como sujeto político y su formación (Sariago Rodríguez, 1992) la cultura del trabajo o de la producción (Navarro Moreno, 1997; Gerome 1984; Monjaret 1997; Lazarus 2001) la relación espacio de trabajo – no trabajo (Weber, 1989; Schwartz, 1990), el análisis de los procesos de globalización y la instalación de multinacionales en “zonas francas” (Nash y Fernandez-Kelly, 1983; Freeman, 1998; Mills, 2001; Ong, 1991).

A partir de estos estudios es posible identificar *una antropología del trabajo* cuya perspectiva es el abordaje de la realidad de los trabajadores desde un análisis de las categorías de los propios sujetos<sup>17</sup>. Cuestionando el análisis del trabajo desde una perspectiva técnica se enfatiza la necesidad de dar cuenta de la producción de significados en los procesos de trabajo. Dicha antropología desarrolla una mirada específica sobre la cuestión laboral cuyos supuestos son, entre otros, la(s) heterogeneidad(es) de los trabajadores concebidos como sujetos activos que otorgan sentidos a sus prácticas, tema que incorporaremos de manera crítica en nuestro trabajo.

En estrecha vinculación con las discusiones sobre el “fin del trabajo”, “el lugar” y el “valor” del mismo en la sociedad contemporánea, dentro del campo de las teorías de la acción colectiva y los movimientos sociales, se desarrolla paralelamente un fuerte debate, -principalmente en Europa-, sobre el trabajo como eje de acción colectiva o más precisamente, el trabajador como sujeto de la acción. En este marco,

---

nuestra disciplina, de modo que en esta revisión incorporaremos igualmente trabajos realizados por sociólogos que influyeron y aportaron en lo que podemos denominar una “antropología del trabajo” o mejor dicho una “socio-antropología del trabajo” (Bouvier, 1990)

<sup>17</sup> Esta línea se diferencia de lo que ha sido denominada “antropología industrial”, desarrollada a mediados del siglo XX en Estados Unidos con fuerte orientación de una perspectiva de la antropología aplicada. Para una revisión de la antropología del trabajo y la antropología industrial (Roca, 1998; Holzberg y Giovannini, 1981). Esta línea resulta un antecedente de lo que más tarde se denominó *antropología organizacional*, dedicada a cuestiones como cultura de la empresa y cultura de las organizaciones.



se desarrollan una serie de discusiones en torno al carácter de la acción colectiva sobre los que nos detendremos a continuación.

*Revisando los enfoques sobre movimientos sociales y acción colectiva*<sup>18</sup>.

La “efervescencia” política de los años sesenta -cuyas expresiones más importantes serán las movilizaciones contra la guerra de Vietnam o los acontecimientos de mayo del 68 en Europa, pero que se prolongan en el desarrollo de movilizaciones estudiantiles, feministas, ecologistas, etc.-, reanimó la discusión académica sobre la acción colectiva y los movimientos sociales. Se desarrollaron entonces diferentes enfoques que compartieron como elemento común el cuestionamiento a las teorías disponibles sobre acción colectiva, las cuales no permitían explicar el desarrollo de estas “nuevas” formas de movilización, que acompañaban la llegada de un “nuevo” capitalismo. Se introdujeron una serie de críticas a las teorías “clásicas” incapaces de explicar estas expresiones, a partir de las que se desarrollaron dos líneas o tradiciones teóricas.

La primera, con eje en Estados Unidos, hace énfasis en el carácter *estratégico* de los movimientos sociales, centrando su análisis en la organización y los recursos que posibilitan la acción colectiva. Cuestionando las lecturas psicologistas del “comportamiento colectivo” que consideraban a los mismos como una acción irracional, esta tradición dará luz a la “Teoría de la Movilización de Recursos”, que impulsan autores como J. Cohen, J. Jenkins J. McCarthy, M. Zald. Fuertemente influenciada por la “teoría de la elección racional” (Olson, 1965), este enfoque considera que el “actor racional”, ya sea el individuo o el grupo, reemplaza a la muchedumbre como punto de referencia central en el análisis de la acción colectiva

---

<sup>18</sup> Presentamos aquí una breve síntesis de las discusiones generales sobre acción colectiva y movimientos sociales. Para una revisión de estas teorías pueden consultarse: Revilla Blanco, 1994; Edelman, 2001; Neveu, 2002; García Rubio, 2003;

(Cohen, 1985, Jenkins, 1983). El punto de partida de este enfoque es que los individuos participan en la acción colectiva en función de sus intereses, realizando un cálculo de costo y beneficio en el que se sostiene su involucración. La “teoría de la movilización de recursos” engloba una diversidad de propuestas que convergen en una serie de presupuestos comunes y se diferencian en relación al objeto de estudio, elegido en función de analizar el origen y formación de los movimientos sociales, aspecto que resulta la preocupación central para este enfoque (García Rubio, 2003). Las líneas de análisis que se desarrollaron en su interior, en función de la importancia que cada una otorga a los elementos que explican la conformación de los movimientos, definen dos grandes enfoques. Uno, de desarrollo más temprano, enfoca cuestiones como la organización, los recursos y la movilización. El otro, que resulta de los debates y desarrollos posteriores dentro de esta teoría, dio lugar al enfoque sobre los procesos políticos o las “Estructuras de Oportunidades Políticas”, de la mano de P. Eisinger, S. Tarrow o C. Tilly.

La segunda tradición, elaborada en Europa, se preocupa por los factores estructurales e identitarios que orientan a los individuos a movilizarse e involucrarse en acciones de protesta. Esta segunda línea dio nacimiento a la “Teoría de los Nuevos Movimientos Sociales”, con sus variantes de la “sociología del actor”, propuesto por A. Touraine o el “paradigma de la identidad” que llega en manos de su discípulo, A. Melucci. El cuestionamiento está orientado, en este caso, tanto a las primeras expresiones de los enfoques desarrollados en Estados Unidos -principalmente aquellas influenciados por la teoría de la acción racional de Olson (1965)- como a las lecturas del marxismo estructuralista que enfatizan en el concepto de clase para explicar la acción colectiva, cuyos análisis empíricos habían estado orientados casi exclusivamente al estudio del movimiento obrero. A diferencia de este último, las movilizaciones del capitalismo tardío y la “sociedad posindustrial” no operarían en torno al componente obrero, no estarían organizadas en relación a “la clase”, sino a

otros elementos identitarios como el género, el origen étnico, etc. Para los “nuevos” movimientos sociales como los movimientos ecologista, feminista, pacifista, estudiantil, etc., la clase deja de constituirse en el eje articulador y sus fines no están orientados por intereses estrictamente económicos o políticos. En función de explicar este cambio, dicho enfoque analiza tanto los cambios estructurales como las consecuencias que, según los teóricos, han tenido lugar sobre la acción colectiva. El carácter “novedoso” se expresa en diferentes niveles como en el de los actores que participan, los valores y objetivos que sostienen y las formas de organización y acción que desarrollan. Sin embargo, a pesar de las diferencias con los paradigmas desarrollados en Estados Unidos, una preocupación común por el involucramiento y el origen de la acción colectiva recorre ambos enfoques.

De esta manera, mientras que durante los años setenta y principios de los ochenta estos paradigmas transitan por caminos separados, revisando y redefiniendo sus orientaciones, hacia fines de esta década se irán encontrando en una serie de intentos de acercamiento y propuestas de integración. Uno de los resultados más remarcados de este proceso de confluencia es la orientación a una mirada de la acción colectiva incorporando la idea de construcción social. Este proceso de confluencia se expresa así mismo en la elaboración de una serie de obras colectivas como *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures* publicada en 1988 y editada por B. Klandermans, H. Kriesi y S. Tarrow y en 1996 *Comparative perspectives on social movements: Political opportunities, mobilizing structures and cultural framings*, editada por Doug McAdam, John D. McCarthy y Mayer N. Zald. En este caso se busca elaborar una perspectiva sintética desde un análisis que considere tanto la estructura de oportunidades políticas como las formas de organización -formales e informales- y los procesos colectivos de “enmarcamiento” (Snow y Benford, 1988), que remiten a la consideración de los procesos identitarios y a las dimensiones culturales puestas en juego.

Las teorías sobre acción colectiva y movimientos sociales han tenido una importante repercusión en América Latina, destacándose la influencia de las teorías de nuevos movimientos sociales, particularmente a partir de la obra de A. Touraine (Edelman, 2001). Siguiendo esta tendencia, las discusiones en Argentina estuvieron dirigidas, principalmente durante la década del ochenta, al análisis de las organizaciones de derechos humanos como principales exponentes de los “nuevos” movimientos sociales que acompañan este proceso (Fernández, 1991; Jelín, 1985).

Los años noventa pondrán en escena, principalmente, la categoría de *protesta social* desde diferentes líneas de análisis en los que se incluyen aportes de ambas tradiciones académicas<sup>19</sup>. Estos estudios se dinamizaron a partir de los fenómenos de movilización social que tuvieron lugar en la Argentina durante el período 2001 y 2002, entre los que sobresalen los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre de 2001, que centraron en el estudio de las movilizaciones piqueteras y de otros actores sociales como las *asambleas barriales*. Por un lado algunos autores (Schuster y Pereyra, 2001; Scribano y Schuster, 2001) consideran que esta categoría permite interpretar el carácter segmentario de la acción colectiva contemporánea, al tiempo que enfatiza el sentido político particular y concreto de cada protesta o ciclos de protesta. Esta línea de análisis, que retoma principalmente los aportes desarrollados por la academia norteamericana, plantea la relevancia del concepto de protesta social para describir y conceptualizar la movilización contemporánea frente a la noción de movimiento social. Desde este enfoque, *la protesta social* ha sido definida como una forma de acción colectiva de carácter contencioso e intencional que adquiere visibilidad pública y que se orienta al sostenimiento de demandas, centralmente, frente al Estado. Los autores sostienen que la protesta social en la Argentina se transformó durante la década del noventa, en un proceso de mutación de identidades, desde las clásicas -centralmente

---

<sup>19</sup> Desarrollamos un análisis de los enfoques recientes sobre la protesta social en nuestro país en: Grimberg, Fernández Alvarez y Manzano (2004).

el sindicalismo-, a la aparición de nuevas formas de lucha, nuevos actores y temas involucrados. Aún cuando desde esta visión se analizan las protestas delimitando ciclos que permiten captar especificidades como tipos de conflicto, actores involucrados, modalidades de demandas y formatos de protesta; es posible reconocer que este tipo de conceptualización opaca el análisis de *continuidades* que remiten a procesos organizativos más amplios, vinculados con la cotidianeidad de los sujetos; al tiempo que soslaya la incidencia de los modos cotidianos e históricos de organización sobre la forma de la protesta.

Otras líneas de investigación (Auyero, 2002a y 2002b; Farinetti, 1999), que recuperan los aportes teóricos de Ch. Tilly, S. Tarrow y E. P. Thompson, prestan especial atención al análisis de la protesta social a partir del concepto de *repertorio*. En este caso, se cuestionan las visiones que interpretan la protesta social desarrollada en los noventa en Argentina en términos de “estallido”, como reacción espontánea frente a la pobreza y el desempleo. Por el contrario, éstas están atravesadas por diferentes procesos como la desproletarización, la retirada del Estado en su función de bienestar, la descentralización y el proceso de democratización. Estas nuevas formas de protesta permiten identificar “identidades insurgentes” construidas en torno a la noción de “pueblo” (Auyero, 2002a), que se distancian del “repertorio clásico” de la protesta social en Argentina donde primaba un lenguaje identitario fuertemente asociado a la clase obrera (Farinetti, 1999). Desde el concepto de repertorio, se examinan las regularidades en las maneras de actuar colectivamente en función de intereses comunes, mediante “rutinas aprendidas”, creaciones culturales que emergen en la lucha de las interacciones entre ciudadanos y el Estado. El análisis de estas regularidades tiene en cuenta la innovación en las formas de protesta, que asociadas a los logros pasan a formar parte de los repertorios. En estos estudios se combinan distintos niveles de análisis: el de los cambios estructurales y el de los cambios en la cultura de la lucha popular. A partir de una lectura que incorpora la dimensión

histórica, se analizan los cambios en la acción colectiva, con el fin de cuestionar las lecturas de la protesta social en términos de causa-efecto, entendiendo la acción colectiva en términos de ruptura respecto de las modalidades “clásicas”, a partir de la identificación de intereses, oportunidades y formas de organización.

Por último, algunos trabajos abordan la acción colectiva desde el concepto de *movimiento social*. En algunos casos se trata de mostrar la potencialidad de los “movimientos emergentes” para contrarrestar los efectos del modelo neoliberal en Argentina (Di Marco y Palomino, 2004; Magnani, 2003). En tanto nuevas expresiones, estos movimientos se presentan como alternativos en términos de organización social, comunitaria, y de representación política. Otros estudios muestran la incidencia de las transformaciones sociales producidas en la Argentina, particularmente lo que denominan proceso de “descolectivización” en la conformación de un nuevo actor político, en este caso el movimiento “piquetero” (Svampa y Pereyra, 2003; Svampa, 2005).

Los estudios sobre *empresas recuperadas* se vieron fuertemente influenciados por las discusiones sobre el carácter de la acción colectiva en la Argentina contemporánea (Fajn, 2003; Favaro y Aizicson, 2003). En este marco han sido interpretadas como expresiones de una coyuntura que constituye una “oportunidad” particular para el surgimiento de “nuevas formas de protesta social” en las que emergen “nuevos sujetos sociales” (Favaro y Aizicson, 2003), como una ruptura en la subjetividad de los trabajadores (Fajn, 2003), o bien, como el espacio de constitución de movimientos alternativos (Magnani, 2003). Algunos trabajos, sin embargo, sitúan las “recuperaciones” en un proceso más amplio de acción de la clase obrera, poniendo en evidencia los lazos con algunas organizaciones sindicales (Perelman y Davalos, 2003, Rebon, 2004).

En este sentido, las discusiones locales retomaron los debates desarrollados de ambos lados del atlántico, realizando un importante aporte al análisis de la acción colectiva contemporánea. Sin embargo, desarrollaron una mirada que fortaleció más bien visiones generales, marcadas por una lectura en términos de ruptura. En contraposición, nuestro trabajo parte de un enfoque que retoma aportes de la investigación etnográfica respecto de los estudios sobre acción colectiva y movimientos sociales. Esta mirada recupera una tradición que focaliza en las formas “cotidianas” de resistencia y dominación así como en la incidencia de los procesos de significación y la experiencia de los sujetos sobre las modalidades que adopta la acción.

Contra poniéndose a una tradición occidental del análisis político que hace excesivo hincapié en las formas “oficiales” de gobierno, la antropología desarrolló una perspectiva que considera la necesidad de comprender las relaciones de poder en la sociedad, más allá de un análisis limitado a las instituciones formales (Gledhill, 2000). En este mismo sentido, Abeles (1992) define como ilusoria la “autonomía” de lo político en las sociedades modernas afirmando que el poder descansa, por el contrario, en las prácticas cotidianas que constituyen la forma concreta que adoptan las relaciones entre gobernantes y gobernados. Esta perspectiva se enriqueció con los replanteos desarrollados al interior de la disciplina a partir de la década del 70, tanto en sus enfoques teórico-metodológicos como en las problemáticas abordadas (Pires do Caldeira, 1989). En este marco, el problema del poder, que había constituido un eje central de la denominada “antropología política”, fue redefinido en términos relacionales. Esta redefinición estuvo fuertemente influenciada por la incorporación de la perspectiva gramsciana del poder en términos de “hegemonía” (Roseberry, 1985; 1994; Comarrof y Comarrof 1991, Grimberg, 1997) y las miradas foucaultianas del “biopoder” y la “gubernamentalidad” (Fassin, 2000; 2002; Schore y Wright, 1997)

En este marco, se desarrolló una línea de investigación que entiende a la política como una dimensión de la vida cotidiana (Vincent, 2002) y se interesa por los procesos de lucha y conflicto, dando cuenta de los variados mecanismos de dominación y resistencia. Esta línea recupera los aportes de E. P. Thompson y sus categorías de campo de fuerza societal y experiencia, mostrando la importancia de considerar las tradiciones en los procesos de lucha y la incidencia de los procesos de significación (Roseberry, 1985; 1994, Nash, 1979; 2001; Grimberg, 1997; Lagos, 1997).

Estas perspectivas se inscriben en las discusiones sobre los análisis del problema de la resistencia, una línea de investigación que cobró auge a partir de la revisión crítica de los efectos del orden colonial sobre las sociedades que tradicionalmente habían constituido el objeto de estudio de la antropología (Vincent, 2002). Se elaboraron, entonces, estudios que recuperaron la teoría del sistema mundial y la economía política, cuyo objetivo central consistía en comprender la subordinación de las sociedades colonizadas al orden capitalista internacional (Mintz, 1985; Wolf, 1993). Estos estudios, sin embargo, no dieron cuenta de las relaciones entre los procesos internacionales y las historias locales, siendo por tanto objeto de cuestionamiento (Gledhill, 2000; Spivak, 1996). El estudio sobre los procesos de resistencia adquirió relevancia como forma de abordar las prácticas de quienes habían sido colonizados, dando cuenta del modo en que los sujetos subalternos redefinían las estrategias de dominación. Se abrió de este modo una línea de trabajo y discusión que focaliza en el problema de la resistencia, dentro de la que sobresalen los trabajos de J. Scott para quien las prácticas de resistencia deben buscarse en “formas ocultas” (Scott, 1985; 2000). El enfoque de Scott ha sido cuestionado, sin embargo, por algunos autores que lo consideran una visión romántica del “sujeto resistente”, del que se presenta, por otra parte, una mirada uniforme, opacando las diferencias y contradicciones de intereses dentro de los grupos subalternos (Abu-Lughod, 1990; Ortner, 1995; Gledhill, 2000; Gal, 1995). Estos autores cuestionan la existencia de un



espacio autónomo de la subalternidad y se preguntan en qué medida esos espacios son limitados y configurados por un orden dominante.

Esta línea de estudios antropológicos ha tenido importante influencia en los estudios sobre América Latina al proponer la articulación entre procesos de desigualdad y dispositivos de politización y acción colectiva, que permiten captar las acciones de los grupos subalternos en contextos que trascienden el sistema político formal. Dentro de ella se inscriben algunos análisis que abordan el papel de la ritualidad en la configuración de relaciones de clase, conciencia y autonomía, como el caso de los trabajadores de las minas bolivianas (Nash, 1979; 2001), el lugar de la violencia y el terror en la constitución de relaciones políticas y sociales (Tausig, 1993; Isla, 1999); las relaciones sindicales y laborales a partir de la reconstrucción de campos de fuerzas sociales en Venezuela (Roseberry, 1985); las relaciones morales y de coerción en los ingenios de azúcar de Pernambuco (Sigaud, 1996); el papel actual de los sindicatos rurales en la ocupación de tierras en Brasil (Sigaud, 2000); el estudio de los procesos de salud-enfermedad y su significación política en el caso de los trabajadores gráficos de Argentina (Grimberg, 1997).

Partiendo de estas discusiones, nuestra investigación analiza el proceso particular de las recuperaciones de fábricas, considerando dos dimensiones: aquella que refiere a los procesos de significación del trabajo y aquella que remite a las modalidades de acción colectiva. Para ello nos preguntamos sobre la *experiencia* de los trabajadores y las trabajadoras que llevaron adelante la *recuperación* de *La Celeste*, frente a los procesos de cambio en relación al trabajo. Nos proponemos comprender cuáles son los sentidos que estos sujetos otorgan al trabajo y cuál es su relación con el carácter y el sentido de acción colectiva desarrollada en este marco.

En este sentido, nuestro objetivo es doble. Por un lado, inscribir los procesos de *recuperación* de fábricas en el campo de fuerzas en el que se desarrollan, dando

cuenta del carácter y el sentido de esta particular *modalidad de acción colectiva*, considerando que el modo en que se configuran estos procesos es, a la vez, resultado y producto de las interacciones entre los trabajadores de la fábrica y las organizaciones que los representan y las modalidades de intervención del Estado frente a éstas. Por otro, abordar las *experiencias* de los sujetos involucrados en estos procesos, dando cuenta de la forma de significar el trabajo y la acción, formas que adquieren particularidades vinculadas al género, la edad, las trayectorias laborales y asociativas previas.

Proponemos entonces una mirada del trabajo que de cuenta de sus formas de significación, contrapuesta a su visualización como categoría abstracta. En este sentido, retomamos en nuestro trabajo, de manera crítica, una antropología del trabajo que considera la(s) heterogeneidad(es) de los trabajadores concebidos como sujetos activos que dan sentido a sus prácticas (Sarriego Rodríguez, 1992; Palenzuela, 1995; Moreno Navarro, 1997; Nieto, 1994; Neiburg, 1988; Wallace, 1998; Manzano, 2000; ). Partimos de un enfoque antropológico político y relacional para abordar los procesos de desigualdad en vinculación con las modalidades de resistencia y acción colectiva desarrolladas, buscando articular los procesos cotidianos y los dispositivos de poder, lo individual y lo colectivo. Un análisis centrado en las articulaciones entre procesos de desigualdad, precarización social, condiciones diferenciales de vida y modos de politización y acción colectiva, considerando que la desigualdad y la precarización social son al mismo tiempo un proceso estructural y una experiencia subjetiva (Grimberg, 2003 Fassin, 2003).

Desde este enfoque sostenemos que las “recuperaciones” de fábricas o empresas pueden interpretarse como un proceso que incluye una serie de acciones en las que se resignifica un repertorio “clásico”. En este proceso, permeado por tradiciones históricas y asociativas, dicho repertorio adquiere características particulares, en las que la demanda deja de estar vinculada principalmente a las condiciones de trabajo

para centrarse en la fuente de trabajo en sí misma. En esta defensa por la fuente de trabajo, la dignidad ocupa un lugar central en los sentidos que adquiere el trabajo, configurando el carácter que adquiere la acción desarrollada y expresando una “lucha” a la vez material y simbólica.

### *Notas metodológicas*

Adoptamos para nuestra investigación un enfoque etnográfico, en función de captar la diversidad de situaciones y prácticas de los sujetos sociales -que implican representaciones respecto de las condiciones en las que dichos sujetos desarrollan su vida cotidiana-. Nos centramos en el estudio de las narrativas y las prácticas de los sujetos, en la reconstrucción de sus trayectorias y modos de vida y en la construcción de los datos desde el contexto global de sus relaciones y prácticas sociales (Grimberg, 2003) El enfoque etnográfico resulta una herramienta que contribuye a este análisis, dado que implica un acceso particular a la realidad, permitiendo trabajar en el nivel de la cotidianidad y la particularidad. Buscamos construir un objeto de conocimiento que incluya y registre las irregularidades y diferencias. Por lo tanto, el diseño de investigación etnográfico empleado es, en principio, flexible, a lo largo de todo el proceso de investigación (Taylor y Bogdan, 1984).

Trabajamos en un diseño articulado en dos niveles. Un nivel de análisis intermedio, de carácter sectorial, en el que se consideró el proceso de empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires. Este nivel nos permitió abordar el proceso en su totalidad a partir de la observación de las distintas experiencias, trabajando en una primera instancia con informantes claves, realizando luego entrevistas en profundidad con trabajadores de diferentes procesos de *recuperación*, dirigentes de las organizaciones de empresas y fábricas recuperadas y funcionarios de distintos organismos públicos vinculados con el sector. Un segundo nivel en profundidad, en el

que hemos desarrollado la mayor parte de nuestro trabajo de campo, en el que abordamos específicamente el análisis de una empresa en particular.

Utilizamos como *técnicas de investigación* herramientas “clásicas” de la investigación etnográfica como la observación con y sin participación, a partir de una guía de observación y la elaboración de un registro de campo. Estas incluyeron distintos espacios de interacción social de la vida cotidiana, entre ellos situaciones de acción colectiva, asambleas, movilizaciones, ocupaciones, etc. y de interacción con otros actores como reuniones legislativas, rondas de negociación con organismos del gobierno, etc. También se realizaron entrevistas en profundidad: entrevistas abiertas a partir de guías temáticas dirigidas a recuperar material espontáneo resultante de la interacción con el entrevistado donde aquel puede incluir temas, percepciones y valoraciones propias. Se incluyó además el método biográfico para la reconstrucción de trayectorias. Estas técnicas fueron complementadas con la recopilación y análisis de documentos elaborados por los trabajadores, las organizaciones de fábricas recuperadas y los organismos del estado desde los que se elaboraron programas destinados al sector así como las versiones taquigráficas de las leyes de “*expropiación*” sancionadas en la Ciudad de Buenos Aires. Así mismo se incluyó un seguimiento hemerográfico y un relevamiento de material secundario sobre ocupaciones de fábricas en Argentina, sobre legislación en materia de expropiaciones, concursos y quiebras, así como sobre el sector de confecciones y textil, que corresponde a la fábrica en la que se focaliza nuestro trabajo.

El trabajo de campo en *La Celeste*, en el que se apoyó el análisis en profundidad, presentó algunas particularidades que definieron la dinámica del mismo. Esta empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires, a la que llegué a raíz de una charla de una trabajadora en la Facultad de Filosofía y Letras, se convirtió rápidamente en un “ejemplo de lucha”, invadida en consecuencia no sólo por periodistas, sino también por militantes de diferentes partidos de los que era necesario

diferenciarme. Relatar el proceso de trabajo, contar su experiencia, describir la *recuperación* fue convirtiéndose rápidamente para los trabajadores en parte de las “actividades de trabajo” y e incluso en una “herramienta de lucha”. Una tarea que se extendía en el recorrido por las universidades, la participación en charlas que se multiplicaron durante el 2002, en las que el relato de “su historia” se fue rutinizando, volviéndose cotidiano. Por otra parte, la desconfianza y los miedos eran, en este caso, una constante para un grupo de personas a las que se acercaban, por día, un número creciente de “extraños” entre los que se incluían las fuerzas policiales.

El trabajo de campo estuvo marcado entonces por la necesidad de establecer distinciones con una serie de “otros” que pasaban por *La Celeste*, recogiendo la “historia oficial” de la *recuperación*. Presentar el proyecto de investigación, explicar el por qué de mi elección, describir el quehacer antropológico y discutir con los trabajadores los términos de mi estadía en la fábrica fueron algunos de los requisitos necesarios para desarrollar mi tarea. Estar, permanecer, convertirme en una presencia cotidiana resultó una característica que me diferenciaba de estos otros, posibilitando un diálogo orientado más a la reconstrucción de la experiencia que al relato de una “historia oficial”. En este sentido, sobre todo en el primer tiempo, privilegié un trabajo de observación y de participación en charlas informales durante momentos como las pausas de la jornada productiva o las guardias, por sobre la realización de entrevistas. Al mismo tiempo, busqué multiplicar las entrevistas en profundidad realizadas en cada caso, así como llevarlas a cabo fuera de la fábrica, en los casos que esto era posible, en el espacio familiar. Esto permitía además realizar observaciones fuera del “espacio de trabajo”. Las entrevistas estuvieron orientadas además a reconstruir las trayectorias de vida -dedicaremos el capítulo V a esta cuestión- dejando supeditado a esta reconstrucción el relato sobre la *recuperación* en función de captar el modo en que esta se inscribía en la experiencia.

Establecer una presencia cotidiana en el espacio productivo, un “espacio de trabajo”, a diferencia de otros ámbitos que se definían como espacios de intercambio, como las guardias, las charlas abiertas, las reuniones con empresas recuperadas, etc., presentó también ciertas particularidades. Esto implicó una negociación sobre cómo y en qué participar. Durante los primeros meses acordé con ellos limitar mi presencia al horario “no productivo”, participando en las guardias, cortes de calle, movilizaciones, etc. en las que les resultaba habitual la presencia de alguien “ajeno” a la fábrica. Con el correr de los meses mi presencia en el espacio productivo se fue haciendo menos extraña y más habitual, abriendo la posibilidad de circular por los sectores sin restricciones y observar el proceso productivo. El espacio del almuerzo resultó un momento privilegiado de interacción durante este tiempo. Por el contrario las asambleas, salvo en algunas excepciones permanecieron siendo “privadas”.

El trabajo de campo se extendió entre abril de 2002 y diciembre de 2004. Durante este tiempo se realizaron un total de 50 entrevistas con trabajadores y trabajadoras de la fábrica en la que se focalizaron nuestras observaciones, 20 entrevistas con trabajadores y trabajadoras de otras fábricas de la Ciudad de Buenos Aires -realizadas en 10 fábricas recuperadas sobre un total de 26 registradas-, 12 entrevistas con dirigentes y abogados de las organizaciones de empresas recuperadas y 4 entrevistas con funcionarios de organismos públicos. Las entrevistas realizadas en el caso de *La Celeste*, fueron llevadas a cabo en distintos momentos del proceso de *recuperación* -de manera de poder registrar las experiencias durante cada uno de ellos-. Fueron entrevistadas un total de 32 mujeres y 10 varones -respetando la proporción de cada uno de ellos sobre el total de miembros de la fábrica-.

### *Estructura de la tesis*

La tesis esta organizada en seis capítulos que tienen como eje el proceso de *recuperación* en el que se focalizó nuestro trabajo de campo. En el primer capítulo, *Historia(s) de una recuperación* presentamos una narración detallada del proceso a partir de los relatos de los trabajadores. Con el objetivo de revisar las miradas generales y lineales sobre las recuperaciones, introdujimos una reconstrucción del proceso desde la experiencia de los trabajadores. Desarrollamos los elementos que serán retomados en los siguientes capítulos como aspectos o dimensiones desde las que abordamos el modo en que operó la categoría de *dignidad* en la *recuperación*. En el segundo capítulo, *La fábrica en perspectiva*, analizamos las recuperaciones en tanto forma de acción, a la luz de las ocupaciones de fábrica llevadas a cabo en Argentina en décadas pasadas. Proponemos una lectura de las recuperaciones desde una mirada histórica, considerando las particularidades que adquiere este repertorio. Analizamos el modo en que recuperar una fábrica resulta una forma de acción privilegiada, dando cuenta de las organizaciones que se constituyen en torno a esos procesos. En el capítulo tres, *Expropiar la fábrica, Apropiarse del trabajo*, abordamos el proceso de construcción de demandas en articulación con las modalidades de intervención del estado. Con el propósito de considerar el modo en que la *expropiación* fue instalándose como forma de demandar y a la vez intervenir frente a las recuperaciones, analizamos las características que adquirieron las mismas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. En el Capítulo cuatro, *La fábrica en marcha*, describimos el día a día en *La Celeste*, analizando la gestión de la producción, uno de los ejes de la *recuperación*. Describimos el proceso de trabajo previo considerando los cambios y las significaciones que estos tienen para los trabajadores y el modo en que se redefinen las relaciones entre ellos a partir de la *recuperación*. En el capítulo cinco, *El trabajo en la vida*, reconstruimos las trayectorias de vida de quienes llevaron adelante la *recuperación*, dando cuenta del modo en que dan sentido a sus

condiciones de vida. Con el objetivo de revisar el modo en que se analiza el “lugar” del trabajo, proponemos un abordaje desde las trayectorias de vida por sobre las trayectorias laborales, considerando el modo en que esta práctica social aparece en el relato de los trabajadores y las significaciones que adquiere la misma. En el capítulo seis, *Dar sentido al trabajo, poner en acto la dignidad*, analizamos los sentidos otorgados al trabajo, mostrando el modo en que éstos se actualizan en las argumentaciones y las prácticas desplegadas. Nuestro propósito es revisar las explicaciones de la acción colectiva como una “lucha por el reconocimiento”, jerarquizando cuestiones como la integración o el respeto por sobre la supervivencia. Analizamos, el modo en que, por el contrario, *supervivencia y dignidad* se articularon en esta “lucha por el trabajo”.



## Capítulo I Historia(s) de una recuperación

Como todos los días, el 18 de diciembre de 2001, Margarita se levantó minutos antes de las cuatro de la mañana, se preparó unos mates que tomó rápidamente mientras armaba su bolso y emprendió camino a *La Celeste*, donde trabajaba como costurera desde inicios de los noventa. Llevaba con ella unas pocas monedas que le alcanzaban apenas para llegar a la fábrica, lo último que le quedaba del *vale* de 5 pesos que había cobrado el viernes anterior. A las seis de la mañana ingresó a la planta. Como habitualmente, cambió su camisa floreada por su guardapolvo celeste y se sentó en *su* máquina. Pero ese martes fue diferente. Si la mañana transcurrió lentamente, como los últimos días en que habían empezado a disminuir el ritmo de la producción en reclamo de los pagos atrasados, los acontecimientos se fueron acelerando hacia mediados del día y a las ocho de la noche se encontraba en una asamblea con sus compañeros en la que discutían la permanencia en la planta. Tiempo después, cuando *su* fábrica se había convertido en una de las primeras *recuperadas* de la Ciudad de Buenos Aires, Margarita relataba así el recuerdo de ese día:

*“el último vale fue de 5 pesos, después ellos se fueron [en referencia a los dueños de la empresa]. Ellos se fueron y la gente que no tenía para viajar se fue quedando... porque ya veníamos de una semana... Era un día martes... me acuerdo el viernes nos fuimos todos mal, todos así... porque nos habían dado 5 pesos, el lunes aparecieron con 2 pesos y la gente se fue, la que pudo irse se fue. El martes vinimos temprano... normal, a trabajar con la esperanza de que Ricardo [el jefe de personal] a las 10 de la mañana nos iba a dar los vales. Y no, no apareció a las 10, ni a las 11, ni a las 12. Después habló por teléfono que no consiguió la plata. Y bueno, nosotros*

*nos quedamos con eso, con la esperanza que por ahí andaba buscando la plata [...] Yo por lo menos, ni ahí pensé que iba a llegar hasta ahora... yo dije, no, capaz que mañana vienen, nos traen el vale y nos vamos. O esta misma noche, nos quedamos, o vienen a las siete u ocho, van a volver y nos traen los vales. Eran las siete, las ocho, las once, la doce y nada".*  
(Margarita, 58 años, 13 años de antigüedad en la empresa)

Entre emocionada y melancólica, Margarita evoca la esperanza de una promesa no cumplida y la forma en que, casi sin proponérselo, fue quedándose en la fábrica. El relato también hace referencia al modo en que la "normalidad" de su vida cotidiana, que incluía malestar y discusiones habituales por el pago de los salarios atrasados, se vio a partir de entonces transformada. Recorta un hito que cambió su cotidianeidad.

Beatriz tenía 48 años y "toda una vida dedicada a la costura" cuando sus compañeras y compañeros le informaron que iban a bajar al primer piso, donde estaban las oficinas de los dueños y el personal jerárquico, a exigirles que les paguen los sueldos atrasados. Su marido venía insistiéndole que dejara de ir al trabajo "total no le alcanzaba ni para viajar" pero Beatriz no quería "regalarles" su indemnización. No quería perder sus años de "sentada en la máquina". Fue la sensación de *bronca*, según Beatriz, la que los hizo quedarse ese día, como lo relató algunos meses después:

*"Yo te digo cómo nos quedamos. Nos quedamos porque... yo creo que más por bronca, más por bronca. No porque uno pensaba quedarse. Fue por la contestación de [nombre de uno de los dueños]. Porque ya en ese momento habían bajado a hablar con él, con la señora que estaba en ese momento, toda la gente de la oficina. Yo creo que no nos fuimos por bronca, que nos quedamos. Bronca en el sentido de todo lo que uno iba acumulando, de la plata que nos estábamos llevando y habiendo mucho*

*trabajo y mucha exigencia. Porque ellos nos pedían por ejemplo que entregemos el trabajo, que terminemos, nos exigían mucha producción, porque había mucho trabajo, eso es lo que uno no comprende ¿A dónde iba y por qué no entraba la plata habiendo mucho trabajo? Porque yo te puedo decir, bueno, sí tenían razón, si nosotros no producíamos y no había trabajo aquí adentro “si mirá la cosa está mal”. Pero había mucho trabajo...”* (Beatriz, 49 años, obrera calificada, 12 años de antigüedad en la empresa)

El relato de Beatriz enfatiza en la “bronca” por el inexplicable comportamiento de “los dueños”, quienes aunque “exigían producción” no cumplían con el pago de los salarios. Rememora la ruptura de una relación, su sensación de *traición* y de *injusticia*. Sensaciones que se entretajan con la *experiencia* de ver sus condiciones de trabajo deterioradas.

En el 5to piso de la planta funcionaba la sección de pantalones donde trabajaban Julia, Pedro y Eduardo. Pedro vivía en Buenos Aires desde inicios de los noventa, año en que había partido de Oruro en busca de trabajo. Julia y Eduardo tampoco eran porteños. Ella se fue de Salta siguiendo al padre de sus hijos y él se vino de Perú pocos años antes, de donde había migrado “por problemas económicos”. Una vez en Buenos Aires, Julia había logrado acceder a su departamento en el barrio de La Paternal, después de varios años de “lucha por su vivienda”, a través de una organización de la ciudad, con la que se vinculó tras su llegada. Unos meses atrás el 5to piso se había quedado sin delegados y Julia le había insistido a Pedro que asumiera ese rol. Ese año además, con algunas de sus compañeras venían “ganándole terreno” a Antonia, la encargada, festejando los cumpleaños durante el horario del almuerzo. Pero en el último tiempo, Sandra, que trabajaba en la limpieza, les había transmitido su preocupación por las “movidas extrañas” que observaba en el primer

piso. “Los dueños”, según decía, “se estaban llevando sus cosas”. Estos movimientos inusuales, sumados al retraso en los pagos semanales y al anuncio de las vacaciones para el conjunto del personal en enero, inquietaban a Julia, Pedro y Eduardo como a algunos de sus compañeros de otros pisos, quienes empezaron a reunirse a la salida de la fábrica. Así lo relataba Julia algunos meses después en una entrevista que realizamos en su casa:

*“El 18 de diciembre del 2001, una de las iniciativas fue... la bronca que a mi me permitió quedarme en la fábrica. Para algunos compañeros se quedaban, para mi fue la toma de la fábrica. Porque con algunos compañeros nos sentamos a hablar y yo les conté, les dije “no puedo pagar mi casa, estoy mal, es con un banco ¿viste?” Estaba re preocupada, sabía sentarme ahí y lloraba y estaba mi marido, mi cuñado y les digo “no tengo para...” Mi marido estaba sin trabajo... Les digo “no sé cómo hacer para que vivamos esta semana” Por lo que nos venían pagando, lo último ya eran 5 pesos los que nos venían dando. Después nos juntábamos con algunos compañeros y sabes ¡que bueno! Entonces nos juntamos, con los compañeros. Hablamos cerca de la esquina les digo “¿Qué hacemos?” Y ya cuando nos dieron los dos pesos bueno ya esta... entonces yo digo ya esta. No, esto ya no se recupera más [haciendo referencia a la empresa]. La chica de limpieza nos había contado que se estaban llevando las cosas, la heladera, cosas personales estaban sacando. Por ejemplo la heladera de la dueña, no se que otras cosas se habían llevado ellos y nosotros decíamos “¡No! ¡Estos se están por ir!” Y encima ya faltaba una semana para salir de vacaciones todos. ¡Y no! Nosotros decíamos ¡No! ¡Estos se están por ir! Y en la desesperación nos juntamos y decíamos “No. Tenemos que quedarnos. Tenemos que tomarla”. “Bueno pero hablemos, hablemos con los*

*compañeros, con las que se quieran quedar. Yo creo que hay muchos que tienen bronca y de última no importa nos quedamos nosotros.” Como los dueños se iban... Y bueno y nosotros siempre habíamos dicho “nos quedamos a pedir los vales hasta que traigan la plata. Nos quedamos a pedir los vales, nos ponemos candado y nos quedamos encerrados ahí.” Yo les había pedido ayuda a mis vecinos. Los mismos que habíamos luchado por la vivienda. A ver si se podían acercar por si nos pasaba algo. Yo tenía miedo a la policía, que se yo... Bueno llega ese día, para esto estuve hablando con muchas compañeras “Miren chicas que nosotros nos quedamos. Estamos decididos a quedarnos, si o si. Así nos vengán y nos den 20 pesos nosotros nos quedamos” Porque no eran 20 pesos los que estaban metidos adentro”. (Julia, 33 años, 7 años de antigüedad en la empresa).*

En su relato Julia también destaca la *bronca*. Una bronca “que le permitió quedarse”, una bronca compartida con sus compañeros. Evoca al mismo tiempo su sufrimiento frente a la imposibilidad de seguir manteniendo a los suyos, el temor al cierre que parecía inminente, y con él, a la pérdida de “su fuente de trabajo”. Refiere además a la necesidad de organizarse y a la posibilidad de convertir la bronca en *acción*.

La *recuperación* de esta fábrica se inicia en la víspera de las jornadas del 19 y 20 de diciembre, sin duda uno de los momentos más particulares de la historia Argentina reciente<sup>20</sup>. Un hito en su vida que se enmarcaba en un hito en la historia

---

<sup>20</sup>El 3 de diciembre de 2001, en un marco de recesión económica que no se detuvo desde 1998, el ministro de Economía, Domingo Cavallo, anunció el “corralito”. Esta medida, sancionada como decreto (1570), limitaba la posibilidad de retirar efectivo de los bancos. Algunos días después se realizaron los primeros *cacerolazos* principalmente en la Ciudad de Buenos Aires -que consistieron en la salida de los “vecinos” a la calle o la puerta de su casa golpeando cacerolas-, en repudio al congelamiento de las

del país. La mirada social vinculó la proximidad de estos hechos y en general el “fenómeno” de las *empresas recuperadas*, interpretando estos procesos como acciones en respuesta al desempleo y expresiones de la “crisis” del neoliberalismo. Despertando rápidamente la admiración de numerosos intelectuales, académicos, militantes, periodistas, indudablemente también la nuestra, fueron explicadas como “una nueva subjetividad de clase, que expresa un salto en la conciencia obrera” (Martínez, 2002), expresiones de “nuevos movimientos sociales” (Magnani, 2003; Di Marco y Palomino, 2004) resultado de un “nuevo ciclo de protestas que se intensifica en los noventa” (Fajn, 2003); el desarrollo de una “economía solidaria”, alternativa al neoliberalismo (Rofman y otros, 2003 Palomino, 2003b). Lejos de estas lecturas, los relatos de nuestros interlocutores sobre el “día de la *recuperación*” dan cuenta de varones y mujeres en su cotidianeidad, evocan sus emociones, sus historias, sus esperanzas, sus temores y sus conquistas –personales y colectivas–, la vivencia de sus condiciones de trabajo deterioradas. Refieren a un hito que cambió su cotidianeidad marcando un antes y un después, movilizado por las sensaciones de *bronca, injusticia o traición*. Expresan el modo en que la *experiencia* de la precarización dio lugar a la *acción*.

---

cuentas bancarias y se desarrollan *saqueos* a supermercados en distintas regiones del país con una importante concentración en el Gran Buenos Aires. El 19 de diciembre los saqueos se multiplicaron y fueron reprimidos dejando un saldo de seis muertos y más de cien heridos. Ese mismo día, a las 22hs el Presidente de la Nación, Fernando de la Rúa, decretó el estado de sitio por 30 días en todo el territorio Argentino. Mientras la medida se anunciaba por cadena nacional, comenzaron a multiplicarse los *cacerolazos* y las movilizaciones en diferentes regiones del país, una de ellas dirigida hacia la Casa de Gobierno. Ante la movilización que reclamaba la renuncia de las autoridades, cerca de la una de la mañana del 20 de diciembre, el ministro de Economía renunció a su cargo. Sin embargo, algunas personas permanecieron en la plaza, frente a la casa de Gobierno, multiplicándose desde primeras horas de la mañana. Se exigía la renuncia del Presidente de la Nación. A media mañana del jueves 20 se inició una fuerte represión, que se agudizó en las primeras horas de la tarde, incluyendo detenciones, heridos y más de 25 muertos en todo el país. Pasadas las 19hs el Presidente anunció la renuncia. El 2 de enero de 2002, tras la sucesión de varios presidentes interinos, Eduardo Duhalde fue designado Presidente por la asamblea legislativa. Para una cronología detallada de las Jornadas del 19 y 20 y los procesos de movilización de 2001 ver Chesnais y Dives, 2002; Wilkis y Vommaro, 2002; Casas, 2004.

Nuestro propósito es entonces en este capítulo introducirnos al interior de esta *recuperación*, contarla desde la vivencia de quienes la llevaron adelante, reconstruir el proceso a partir de sus narraciones, saliendo de las visiones más generales, en las que las *recuperaciones*, aún cuando sean definidas como heterogéneas se homogeneizan, perdiéndose no sólo las particularidades sino los sujetos, sus prácticas y los sentidos que éstas adquieren. Por ello, este capítulo se propone como una puerta de entrada desde la que damos cuerpo a la tesis. Analizamos aquí la *recuperación*, en tanto forma de acción colectiva buscando captar los sentidos que los sujetos otorgaron a esta práctica. Como veremos, si la *recuperación* de *La Celeste*, no fue el resultado de una “acción planificada desde afuera”<sup>21</sup> tampoco se trató de un comportamiento espontáneo o espasmódico frente al desempleo. Por el lo contrario, se combinaron en ella, como intentaremos mostrarlo, prácticas de organización previa, la experiencia de la precarización del trabajo, la intolerancia frente a ciertas situaciones percibidas como injustas y la *defensa de la fuente de trabajo* apelando a determinados valores como la *dignidad*. Con el objetivo de brindar un marco que nos permita ir desplegando los ejes sobre que desarrollaremos a continuación, reconstruimos el proceso de esta *recuperación* a partir de las narrativas de los trabajadores. Partimos entonces del 18 de diciembre, día en que esta se inicia, para desplegar el proceso desde la experiencia de los sujetos, marcando aquellos momentos que, tal como aparecen en sus narraciones, resultaron particularmente significativos, ya sea en términos de la posibilidad de llevar adelante la acción, de la definición del carácter de la misma, de la constitución del colectivo o de los posicionamientos que este adoptó. Lejos de constituirse en una historia lineal nuestro trabajo centra en las vivencias de quienes lo llevaron adelante y las interacciones que fueron estableciendo con otros

---

<sup>21</sup>Esta fue la acusación de los propietarios de la empresa, sostenida por algunos legisladores y abogados que cuestionaron el proceso, considerando que se trataba de medidas ilegales impulsadas por “activistas de extrema izquierda”.

actores. Daremos cuenta en este recorrido del modo en que esas interacciones fueron cambiando, (re)definiendo el proceso y su propia experiencia.

En base a las narraciones y a nuestro propio trabajo de campo<sup>22</sup>, distinguimos cuatro momentos claves. El primero lo ubicamos con el inicio de la *recuperación*, entre diciembre y marzo de 2002. Consideramos la permanencia en la fábrica y la organización del proceso – el establecimiento de las guardias, el “salir a la calle”, el primer *corte* y la relación con las organizaciones sociales y políticas-. El primer *desalojo* en marzo de 2002 marca el inicio del segundo momento, durante el que *La Celeste* se constituyó en un “símbolo de lucha”, orientando la demanda hacia la *estatización bajo control obrero*. El tercer momento está marcado por *el acampe*. A partir del tercer desalojo los trabajadores montaron una carpa frente a la planta que mantuvieron durante nueve meses. El *acampe*, como lo veremos aparece en los relatos como un momento de ruptura, de sufrimiento y aprendizaje, de redefiniciones al interior del colectivo y con las organizaciones con quienes se vincularon. El último corresponde al reingreso a la planta, en diciembre de 2003. A partir de entonces las relaciones internas así como con las organizaciones quedaron redefinidas.

---

<sup>22</sup> Como mencionamos en la introducción, iniciamos los primeros contactos en el campo en abril de 2002, lo que nos permitió seguir este proceso desde los primeros meses.



### *Fragmentos de una recuperación enunciada*

#### *En defensa de la fuente de trabajo*

A las 11 de la mañana del martes 18 de diciembre, algunos trabajadores de diferentes sectores bajaron al primer piso donde estaban las oficinas de los dueños y el personal jerárquico, a exigir el pago de “un vale digno”. Si en los años previos el pago de salarios se había visto deteriorado de manera creciente, durante el último tiempo la situación se había hecho insostenible y “ya no alcanzaba ni para volver a la casa”. Además las vacaciones, que esta vez -a diferencia de otros años- habían sido estipuladas para todo el personal al mismo tiempo, estaban próximas. Todos recordaban con temor el día en que a mediados del 2000, después de una suspensión de dos semanas llegaron a la fábrica y la encontraron con una faja de clausura. La proximidad de ese momento, que no querían volver a atravesar, era demasiado cercana como para olvidarlo. La quiebra que en ese entonces se había convertido rápidamente en concurso preventivo -situación en la que se encontraba la empresa desde entonces-, significaba para ellos el cierre de la fábrica y, en consecuencia, la pérdida de su fuente de trabajo. En este contexto, unos días antes algunas trabajadoras habían decidido consultar con un abogado. Siguiendo su consejo, habían enviado un telegrama por el que “se consideraban despedidas”. Con este procedimiento se proponían cobrar más tarde, al menos, el seguro por desempleo<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> En el año 1993, en el marco de una de las reformas más radicales de la legislación laboral en Argentina, una de las medidas impulsadas por el Estado fue el otorgamiento de un “Seguro por desempleo”, aun en curso. Esta reglamentación establece que los beneficiarios del seguro serán aquellos que puedan demostrar haber tenido una relación laboral con cierta permanencia en el tiempo y acreditar mediante un documento legal la situación de desempleo (como despido sin justa causa y despido por quiebra o concurso preventivo del empleador). Este seguro estipula una prestación básica que se calcula tomando el 41,5 % de la mejor remuneración neta mensual, normal y habitual de los últimos seis meses trabajados y cuyo importe no puede superar los 300 pesos ni ser inferior a 150 pesos. La duración de la cobertura por desempleo se relaciona con el tiempo efectivamente trabajado y cotizado a la Seguridad Social; por ello la duración del beneficio contempla un mínimo de cuatro meses y un máximo de 12 meses. Esta medida tiene un carácter preformativo de la categorización del

A comienzos del nuevo milenio, las condiciones de trabajo en *La Celeste* ya no eran las de antes. Hacia mediados de la década se habían ido perdiendo el pago de aguinaldo, vacaciones y escolaridad; a partir del año 1998 los aportes jubilatorios; y desde el año 2000 los pagos quincenales, convertidos en *vales* semanales cada vez de un monto menor<sup>24</sup>. A Inés le costaba creerlo. “Los dueños siempre habían sido muy atentos con ella y con sus compañeros”. Todavía recuerda el momento en que le adelantaron una quincena para pagar el viaje al entierro de su madre o prestaron la casa para el casamiento de Daniel, uno de sus compañeros “de corte”. A mediados de los años noventa, tiempo después de que la empresa se había mudado inaugurando el nuevo edificio de seis pisos, “los dueños” habían empezado a “rodearse de un entorno malísimo” que “no sabía gestionar la empresa y no cumplía con ellos”. Este entorno explicaba para ella la respuesta irrespetuosa de uno de ellos esa mañana:

---

desempleo y el desempleado, ya que delimita un tipo particular de ruptura de la relación laboral estable y supone, por el tiempo de duración del beneficio, que la persona estará capacitada para reubicarse en otro trabajo. Quedan excluidos de este beneficio todas aquellas personas envueltas en relaciones laborales temporales así como los ocupados en trabajos eventuales y no registrado.

<sup>24</sup> Estas medidas deben ser consideradas en el marco de las transformaciones sociales, económicas y políticas introducidas en Argentina en la década del noventa. En efecto, una de las medidas centrales impulsadas por el gobierno menemista, orientadas a favorecer la apertura de mercado y el ajuste de la economía, fue la modificación de la legislación laboral. Esta modificación se sostuvo en un discurso según el cual la promoción de la inversión extranjera, que traería con ella el desarrollo del empleo, exigía un cambio radical del sistema de relaciones laborales, definido como sumamente “rígido”, que debía ser reemplazado por una nueva legislación más “flexible” (Vasilachis de Gialdino, 1997). En este marco, se inició una « reforma laboral » articulada en base a tres ejes: la flexibilidad del trabajo, asociada a los cambios en el derecho individual -modificación en las legislación de los contratos de trabajo, flexibilidad en el pago de bonificaciones, movilidad funcional, flexibilidad en los horarios de trabajo y en los periodos de descanso-; las reformas asociadas a los derechos colectivos - descentralización de la negociación colectiva y limitación del derecho de huelga- y la desregulación del sistema de seguridad social -reducción de impuestos directos o indirectos, libre elección del sistema de obra social, reforma del sistema jubilatorio, con la implementación del sistema privado, modificación de la legislación referente a los accidentes de trabajo-. Tomadas en su conjunto estas medidas tendieron a reducir los costos laborales, favoreciendo formas de contratación flexibles y desprotegidas que resultaron en la proliferación de formas precarias de empleo. Por su parte, los niveles de desempleo lejos de disminuir mostraron una tendencia creciente sobre todo a partir de mediados de la década para alcanzar el 18,3% de la población económicamente activa (PEA) en el año 2000. En este marco, los trabajadores en relación de dependencia vieron limitada su capacidad de acción, cuestión que resultó reforzada por la posición adoptada por la mayor parte de las cúpulas sindicales. Para un análisis de estas transformaciones puede consultarse Zeller, 1999; Marshall, 1994, 1996.

“Ese día habíamos bajado un grupo del 5to., un grupo del 3ro. y del 2do. y con ellos estaba la delegada nuestra, la delegada del 2do. piso... Y nos pusimos a hablar de por qué nos pagaban así, que no nos alcanzaba la plata... Y en una de esas [nombre de uno de los dueños] sale muy airoso y dice “¿Qué quieren, que traiga la plata de afuera?” y nos pegó un portazo. A mí la verdad fue lo peor que me pudo haber hecho, ¿viste? Porque uno de bronca te puede decir muchas cosas pero que vos en la necesidad te diga “qué querés, que te traiga la plata de afuera”, como burlándose, fue la primera vez que sentí que me herían, como si me hubieran dado un puñal. Porque vos cómo podés... Para mí fue algo tremendo eso que me hayan dicho, qué se yo, me hubiera dicho “no, no tengo plata”, capaz que si me hubiera engañado en ese momento, cualquier cosa, no me hubiera herido tanto como me hirió con esa soberbia de decirte “¿qué querés, que traiga la plata de afuera?” Y nos cerró la puerta, se fue y dio un portazo. Y eso fue lo que a mí, a mí... yo estaba ahí y fue lo que a mí me cayó horriblemente mal y después qué se yo, terminamos ahí estuvimos hablando con [nombre de otro de los dueños] que te digo la verdad él siempre fue un hombre que nos escuchó, puso toda la voluntad, su señora también, la verdad es que siempre nos hablaba y nos explicaba y todo eso, pero el entorno que lo rodeaba era malísimo, podía tener toda la voluntad, pero la gente que estaba alrededor de él no le hacía ver o no sé, algo pasaba ahí, o no lo quiso ver, no sé. Fue lo que para mí le llevó a la quiebra adonde la llevó, ¿viste? Para mí fue eso. Y bueno, ese día fue así”. (Inés, 42 años, 8 años de antigüedad en la empresa)

Al igual que en el caso de Beatriz y Julia, la *bronca* fue el sentimiento al que Inés hizo referencia para relatar el día en que movida por la humillación y la

sensación de traición, permaneció en la planta. Una sensación que la enfrentaba al deterioro de las condiciones de trabajo y de vida durante los últimos años en los que su relación con “los dueños” se había ido modificando. La precarización de su situación laboral que marcaba un contraste con los primeros años de trabajo como costurera, veinte años atrás. Durante el resto de la jornada laboral habían vuelto a sus puestos de trabajo esperando que “la plata llegara”, algunos cumpliendo con la orden de los encargados de terminar la producción, otros iniciando una medida de fuerza que más tarde se continuaría con la permanencia en la planta. Pero cerca de las tres de la tarde, horario habitual de salida, “los dueños se habían ido”. Fue entonces cuando Julia, Roberto, Pedro y Diana comenzaron a recorrer los pisos transmitiendo la decisión de permanecer en la planta al resto de sus compañeros. Algunos, con temor, prefirieron volver al día siguiente. Otros sin posibilidades de regresar a sus casas pasaron la noche por primera vez en la planta.

*“Nos reunimos con plancha, tres menos cuarto, tres menos veinte eran me acuerdo. Porque tres menos cuarto ya se iban a bañar algunos. Nos reunimos con plancha y subimos, con Roberto que dice “bueno, compañeros” dice así, ¿no? [con tono enérgico, como imitando a Roberto en ese momento] “vinimos a hablarles, estamos con el sector pantalón y plancha y nosotros hemos pensado que nos vamos a quedar, así vengan con 20 pesos nosotros nos quedamos igual, porque estos seguramente piensan vaciar la empresa cuando nos vamos de vacaciones, así que nosotros, entonces nosotros, los que nos quieran acompañar, estamos en el segundo piso al fondo y los esperamos ahí, nosotros de acá no nos movemos, el que quiera ir a alcahuetearle a la patronal, -eso lo dijo por delegados de...-, que les vaya a decir. Acá no hay sindicato nadie que nos ayude, nosotros nos vamos a quedar y nos sabemos defender y que venga y se entere la*

*patronal mañana que acá no estamos dispuestos ni a trabajar, ni a mover un dedo, ni siquiera a irnos si ellos no traen nuestro sueldo, sueldo que tenemos metido adentro*" (Sandra, 48 años, 9 años de antigüedad en la empresa).

Dos elementos que aparecen en este relato resultan, a nuestro entender, importantes de remarcar. El primero refiere al posicionamiento del sindicato. En el caso de la *recuperación* en la que focalizamos nuestro trabajo el sindicato adoptó una posición crítica respecto de las acciones llevadas adelante por los trabajadores<sup>25</sup>. Son reiteradas en este sentido las menciones no sólo a la falta de apoyo por parte del sindicato sino también al comportamiento "negociador", a la "traición" de los dirigentes que en lugar de defender su trabajo "*llegaban a la fábrica discutían un rato, se llevaban unos trajes y todo seguía igual.*" El sindicato, resultó en términos de los trabajadores, el gran ausente en este proceso, en el marco de un discurso que denuncia los arreglos de "la patronal" con "la burocracia"<sup>26</sup>. El segundo relativo a la idea de *vaciamiento*. Esta cuestión que se repite en un número importante de los casos, resulta un elemento central en los procesos de *recuperación*, destacándose a la hora de relatar el inicio de la misma. En las narraciones sobre la *recuperación* los trabajadores enfatizan en la observación de movimientos no habituales o rutinarios y expresan el temor al cierre de la empresa como uno de los elementos fundamentales que movilizaron la acción, situación que se suma al incumplimiento en el pago de salarios. De esta manera si el deterioro de la relación salarial venía agudizándose, como lo vimos en este caso desde varios años atrás, la amenaza de la continuidad de la

---

<sup>25</sup> A diferencia de este caso en otros procesos el sindicato, o más precisamente algunas seccionales, resultaron sino promotores al menos un importante apoyo en las recuperaciones.

<sup>26</sup> Un análisis de las estrategias sindicales frente al proceso de "reforma laboral" puede consultarse en Murillo 1997; Fernandez, 1997. Sobre los modelos sindicales en los noventa ver Martuccelli y Svampa, 1997; Fernandez, 1998; Palomino, 1995.

producción y con esta del trabajo -vinculada sobre todo a la presencia de acciones “ilegales” por parte de los empresarios-, resultan cuestiones destacadas en los relatos.

Cerca de las ocho de la noche las reivindicaciones ya habían sido definidas, estableciéndose “cinco puntos”. Roberto guarda aún con él la hoja, donde los escribieron esa noche, que intercambié conmigo en su casa mientras narraba la recuperación. *“Si querés apaga el grabador que lo busco”, me dijo, y agregó. “Acá esta. Los cinco puntos que levantamos nosotros para exigir a la patronal. El primer punto dice que la empresa no tome represalia contra los trabajadores, ni despidos. Segundo punto reincorporación de los compañeros despedidos. Tercero que se paguen los salarios atrasados este viernes, como mínimo \$200. Cuarto refinanciación de la deuda que la empresa tiene o bien que le planteen al gobierno nuevos créditos. ¡Mirá vos lo que pedíamos! Quinto mantener a cualquier costa nuestra fuente de trabajo. Esos son los cinco puntos que elaboramos ese día”.* “La idea era permanecer en la fábrica hasta que la patronal venga y solucione los problemas salariales”, agregó después. Fue entonces cuando un grupo de vecinos, algunos familiares y compañeros de Julia “junto a los que había luchado por su vivienda”, se acercaron a la planta a alcanzarles comida. Así lo recuerda ella:

*“Eran las nueve de la noche y llegan mis vecinos con comida. ¡Uy una alegría!, [...] mis vecinos que habían quedado todavía en La Rioja viviendo [hace referencia a sus compañeros de la organización por la vivienda en la que participaba ella a partir de la que había obtenido su casa], que no les habían dado la vivienda todavía porque habíamos formado grupos, ellos se acercaron con comida ahí. Para esto ya era otro portero el que estaba, un viejito mas pilita, nos llama a nosotros. Los otros llegaron con pizzas, milanesas. Mira no se para mi, yo... los saludaba tenia ganas de llorar, porque estaba de este lado, como había peleado por la vivienda con ellos,*

unido con ellos, estaba de este lado estaban ellos de afuera y yo de adentro... “¿Qué necesitas? ¿Qué querés?” Les digo “Aerosoles vos traenos aerosoles” bueno no se de donde consiguieron pobres, me trajeron aerosoles, me trajeron a esa hora y llega la esposa de Roberto, otra vianda de comida. ¡No sabes el festín esa noche! Después subimos todos, el hermano de Julio me acuerdo, o sea que no eran sólo mis vecinos sino que también el hermano de Julio también que había llegado. Fuimos todos. Ellas contentas [refiriéndose a sus compañeras de trabajo] “Mira como los vecinos nos vinieron, los vecinos de Julia, la mujer de Roberto. ¡Mira! ¡Como nunca! Hace cuanto que no comíamos así” Bueno, después empezaron a llorar las chicas, ¿no? Que como estaba su familia y nosotros comer así... (Julia, 33 años, 7 años de antigüedad en la empresa).

A medianoche, mientras algunos buscaban un lugar donde dormir, los retazos de tela sirvieron de insumo para coser banderas con consignas en las que se plasmaban no sólo reivindicaciones relativas a la situación de la fábrica sino también al país, como nos contaba tiempo después esta trabajadora. La *recuperación* de *La Celeste* se inscribía así en las jornadas del 19 y 20 de diciembre de 2001, del ¡Que se vayan todos!, de los *cacerolazos* y la vuelta de los *saqueos*. Como veremos más adelante, la relación entre ambos momentos hizo que este caso se configurara en poco tiempo en uno de los procesos más renombrados y mediatizados:

“La primera bandera decía “Fuera De La Rúa”, y “Cavallo, basta de ajustes” [riendo] Y ahí viene la parte increíble, porque nosotras habíamos hecho las banderas ese día, decían “fuera De La Rúa” y “Cavallo, basta de ajustes”, y al segundo día ya estaban fuera De La Rúa y Cavallo, y todo, ¿viste?”

*Recuerdos que se quedan y no lo olvidás nunca*” (Diana, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa)

El 19 de diciembre la *recuperación* había comenzado. Como todos los días quienes se habían ido a su casa volvieron a las 6 de la mañana pero esta vez “los dueños” ya no estaban en la planta. “Se habían ido para no volver”. Encargados, personal jerárquico, empleados administrativos y de ventas permanecieron en la calle. Solamente los operarios se sumaron a la medida “en defensa de su fuente de trabajo”. En la primera asamblea definieron la conformación de una comisión interna, compuesta por seis de ellos. Esta sería la cara visible de la fábrica al menos hasta finales del 2003. Horas más tarde, el presidente De la Rúa decretaba el estado de sitio. Algunos de ellos recuerdan la sensación de temor frente a esta medida desobedecida, ante la que tuvieron lugar *cacerolazos*, *saqueos* y movilizaciones en diferentes puntos del país:

*“Al otro día renuncia Cavallo y se decreta el estado de sitio, y nosotros con la fábrica ocupada! “¡No!” decíamos “Va a venir la policía y nos van a sacar. ¿Qué hacemos?”... Querían escaparse algunos, decían “No, vamos nos” Sacamos las banderas, cerramos las ventanas y nos metíamos en el fondo. Mientras veíamos en la tele lo que estaba pasando, los saqueos... o sea, la rebelión del pueblo, cómo salía a las calles a pelear. Las asambleas, los estudiantes, gente humilde, gente de clase media, todos salían a la calle, era un quilombo total. Era una cosa muy terrible para nosotros. Así pasamos unos días, hasta que... navidad la pasamos acá adentro, año nuevo lo pasamos acá. Un grupo se quedó para navidad y otro se quedó para año nuevo. Así fuimos, como se dice, rotando los grupos. Yo por ejemplo en la primera instancia me había quedado los tres días, después un día fui a la*



*casa, volví, otros tres días, así estuvimos, hasta que vimos la necesidad de organizarnos un poco mejor. No podíamos estar todos acá. Entonces nos fuimos rotando y bueno, los dueños no aparecían para nada ¿no? Habían desaparecido por completo” (Pedro, 41 años, 7 años de antigüedad en la empresa)*

Siguiendo la narración de Pedro, lo que vino después fue el comienzo de la *organización*. En un primer momento se trató de armar las guardias, que incluyeron las noches de navidad y año nuevo. No sería la única vez que pasarían “las fiestas” en la fábrica. Fueron numerosas las veces que, más adelante, nuestros interlocutores relataron estos días en las entrevistas o en las charlas que mantuvimos en la fábrica. A veces emocionados por lo que fueron capaces de hacer, otras evocando la tristeza de un año nuevo “con lo poco que había para comer”. Los días subsiguientes son recordados también como momentos de sufrimiento y humillación sobre todo cuando había que “salir a pedir”, una situación a la que nunca habrían creído que deberían enfrentarse. Así lo recuerda María, una trabajadora incorporada a la planta como jubilada<sup>27</sup>:

*“M: Me acuerdo de la navidad, una navidad más triste, ahí adentro, cuidando la fábrica. Pero todos los vecinos que pasaban nos traían para comer, nos dejaban en el changuito.*

*MI: ¿Un changuito?*

*M: Un changuito para que nos den las donaciones. Después yo pedía de un lado de la vereda y Diego [hace referencia a un compañero de la fábrica] pedía del otro lado, y ya teníamos los clientes que a la mañana nos daban ya las moneditas, y con esas moneditas hacíamos la comida al mediodía. Y con lo que quedaba, si alguna compañera se quería ir, entonces viajaba con*

---

<sup>27</sup> Como lo veremos en el capítulo IV, durante los años 90, uno de los mecanismos de reducir “costos laborales” fue la contratación de trabajadores jubilados, que se empleaban “en negro”.

*esas monedas. Así que para nosotros fue muy... la verdad que la luchamos tanto, tanto, para tener el trabajo. Porque nosotros lo único que queríamos es el trabajo".* (Maria, 72 años, 7 años de antigüedad en la empresa).

Entre finales de diciembre y comienzos de enero se sucedieron una serie de reuniones en el Ministerio de Trabajo por la conciliación obligatoria, sin alcanzar resultados positivos. De esta manera, a comienzos de enero la necesidad de *organización* se tradujo no sólo en mantener las guardias sino principalmente en garantizar algún ingreso que permitiera sostener la medida, reiniciando la producción. Retomar la producción fue una decisión también mediada por el miedo. Esta se explica, como lo relata esta trabajadora, como una acción frente a la "necesidad" de "subsistir" y, al mismo tiempo, se contrapone a la "vergüenza" que producía el "salir a pedir":

*"Como un mes después... como no nos decidíamos a trabajar por miedo de todo, entonces había gente que vivía lejos, por ejemplo para subsistir teníamos que salir a pedir con la alcancía. Había gente que no quería hacerlo y no lo hizo, y dijo "no, yo esto no lo hago, me voy a mi casa y vivo de lo que puedo, o vivo con lo que gana mi marido", pero acá si vos te ponés a preguntarle a las mujeres, la mayoría es separada o es viuda. O es madre soltera. La mayoría, ahora cuando vos preguntes te van salir "si, soy soltera, casada o separada", entonces es como que la única fuente de ingresos que tenés en la casa sos vos y... Salíamos con la alcancía a pedir. Y con eso comíamos, con eso íbamos a la casa. Quedábamos así dos o tres días seguidos y volvíamos a la casa con la plata que juntamos. Cocinábamos todo para todos. Sabés lo que era al principio que no teníamos un mango, no sabíamos que podíamos hacer eso, venía gente y nos decía "pero, por*

qué no ponen una caja ahí afuera y ponen que colaboren”. Pero no éramos capaces de sacar la alcancía hasta las últimas consecuencias. Yo me acuerdo que nos habíamos mandado con Luisa y ¡una vergüenza! [...] Gracias a Dios que la gente todavía podía colaborar aunque sea con moneditas. Pero entre monedita y monedita, se juntaba. Y, bueno, así hasta que un día decidimos, no dábamos más y... si yo me podía bancar con 40 pesos que trabajaba los sábados... te imaginás que no había personas que no trabajaban en ningún otro lado que no era acá. Si yo podía tirar con esos 40 pesos y con algo que nos ayudaba mi hermana, te imaginás que había personas que no podían tirar con nada porque el único ingreso que tenían era esto. Y bueno, salieron con carrito y ellas mismas hicieron el cartel, salieron a pedir por aquí, por allá, nos mandaban a un lugar, a otro, y ellas iban a buscar... es para los compañeros, éramos concientes de... creo que entonces estábamos más unidos que ahora. [...] Cuando decidieron... recuerdo pusieron acá abajo para decidir qué hacíamos. “Bueno, como los patronos no dan la cara, esto no se resuelve hasta marzo”, que ya el Ministerio de Trabajo había dicho que de la feria judicial y todo eso, hasta marzo no respondían nada. Y como estaba el país, menos. Así que decidimos empezar a trabajar. Lo primero que hicimos fue entregar el trabajo [hace referencia a un trabajo que había quedado sin entregar a otra empresa en el momento en que se inicia la recuperación] Bueno, entregamos y después nos animamos a entregarle a otros trabajos también. Ahí cuando entregamos eso hicimos el primer corte de ruta, me acuerdo. De calle. ¡Qué vergüenza Yo me voy a poner algo, no sé, un gorro de cartón que no me conozca nadie. Y después me pareció divertido salir a la calle. Y dijimos “bueno, vamos a trabajar, vamos a trabajar”, había gente que por ahí trabajaba y cortaba, que trabajaban y cortaban, cortaban y

*trabajaban... abrimos aquí y vimos cuánto se vendía. Es barata la ropa aquí. Pusimos el pizarrón afuera, con las ofertas. Y re bien. Empezamos a llevar 100 pesos por semana. ¡Te imaginas lo que era! ¡Uy!*". (Manuela, 38 años, 7 años de antigüedad en la empresa)

La *organización* se completa entonces con la realización de acciones de protesta, que en los primeros tiempos fueron sobre todo *cortes de calle* y movilizaciones. Una acción que, en términos de Manuela en un inicio daba "vergüenza" pero se fue convirtiendo en "divertida". Este pasaje en su relato sintetiza algunas sensaciones respecto de la *recuperación*, en la que se entremezclan sacrificio y sufrimiento pero a la vez alegría y conquista. Así, estas acciones fueron incorporándose en la cotidianidad de la vida de estos trabajadores, que a partir de entonces no incluyó únicamente el desarrollo de actividades productivas sino que estas se mezclaron con acciones de protesta. Más precisamente, la producción en si misma se convirtió a partir de entonces en una acción de protesta. De esta forma, la organización de la *recuperación* incluyó actividades como gestionar la producción, realizar cortes de calle, movilizaciones, conferencias de prensa, mantener las guardias.

Fue a partir de estas acciones que conocieron a algunos estudiantes de facultades nacionales, miembros de *asambleas barriales*<sup>28</sup> y militantes de partidos políticos, principalmente de izquierda, que se acercaron "en solidaridad" y les ofrecieron su apoyo. Empezaba entonces una relación que ubicaría a *La Celeste* en los

---

<sup>28</sup> En el marco de los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre de 2001 y las movilizaciones de los primeros meses del 2002 se constituyen una serie de "asambleas barriales" o "populares" que se organizaron como un "cuestionamiento a los modos de representación política", poniendo en juego demandas y ejercicios de "democratización" de las prácticas sociales y políticas (Grimberg et al, 2004). Las asambleas constituyeron sobre todo durante principios del año 2002 una de las organizaciones sociales con mayor articulación con los procesos de recuperación, dando lugar incluso al inicio de algunos casos. Para un análisis de las asambleas barriales también pueden consultarse Abal Medina, Gorban y Battistini, 2002; Triguboff, 2005.

titulares de los diarios nacionales, a partir de la que se fue definiendo una demanda orientada a “la estatización de la fábrica bajo control obrero”. Los comunicados de prensa de los trabajadores dan cuenta de este proceso. Mientras que los primeros hacen énfasis en los atrasos salariales, evitar el vaciamiento y el cierre de la empresa, a comienzos de febrero se hizo explícita la demanda de “estatización -o municipalización en ese entonces- de la planta bajo control obrero”. Transcribimos dos extractos de comunicados de prensa de enero y febrero respectivamente:

*“Los trabajadores de [La Celeste] no aceptamos más el chantaje del sistema, ni tampoco de la empresa. No queremos perder el trabajo que mantiene a nuestras 120 familias, rechazamos el pago como salario de \$5.-, porque lo consideramos indigno como trabajadores y como personas, queremos todo nuestro salario de hace dos meses, el aguinaldo y las vacaciones. Los señores [nombre de uno de los propietarios de la firma] huyeron de la fábrica dejando las máquinas y los bienes producidos, sin pagar ninguna de sus deudas. Por lo tanto hemos tomado la decisión histórica de ocupar la empresa pacíficamente, para evitar que se lleven el stock y las máquinas, en defensa pura y exclusivamente de nuestra fuente de trabajo, hasta las últimas consecuencias. Ahora los trabajadores debemos decidir como garantizar nuestro trabajo y nuestro futuro. El camino que ya iniciamos es el de la lucha. Llamamos a todos los trabajadores a que nos apoyen”.*

(Comunicado de prensa de enero 2002, Trabajadores de La Celeste en defensa de sus puestos de trabajo)

*“En el día de la fecha, los trabajadores de La Celeste realizarán una movilización obrera, bajo la consigna: ni un desocupado más, trabajo para todos. Los obreros de La Celeste fueron abandonados por la patronal quien*

*se fugó de la fábrica adeudando miles de pesos de salarios. Los trabajadores exigen la continuidad de la fuente de trabajo, y para garantizar esto, reclaman que la fábrica pase a manos del Estado bajo el control de los trabajadores*". (Comunicado de prensa del 4 de febrero, Trabajadores de *La Celeste* en defensa de sus puestos de trabajo).

Pero a mediados de marzo, cuando la producción ya estaba nuevamente en marcha, ahora en manos de los trabajadores, un pedido de desalojo "por usurpación" solicitado por los propietarios de la firma –que se encontraba entonces en situación concursal– marcó el segundo momento de esta *recuperación*, que para entonces comenzaban a multiplicarse en la Ciudad de Buenos Aires.

#### *La constitución de La Celeste en símbolo de lucha*

Fue pocos días después del primer desalojo, a mediados de marzo de 2002, que conocí a Julia y a través de ella a *La Celeste*. Acompañada por algunos militantes estudiantiles, ingresó en el aula magna de la Facultad de Filosofía y Letras, portando su guardapolvo celeste y una caja con una inscripción que decía "fondo de huelga". Frente a cientos de personas y como si se tratara de una actividad cotidiana a la que estaba habituada, habló de su fábrica relatando los sucesos del pasado fin de semana. "Hace tres meses que estamos sosteniendo nuestra lucha en defensa de la fuente de trabajo", explicó. Relató a continuación el intento de desalojo resistido por ella y sus compañeros unos días antes, destacando "la solidaridad" de diferentes agrupaciones sociales y políticas. Invitó a quienes la escuchábamos atentamente a sostener "su lucha" y circuló entre los presentes la caja en la que cada uno fue depositando algunas monedas.

Días después me acerqué a la fábrica decidida a iniciar contacto con los trabajadores, esperando iniciar mi trabajo de campo. A comienzos de abril asistía por

primera vez a la realización de un *corte de calle*, bajo la consigna “estatización bajo control obrero”. Además de militantes de diferentes agrupaciones, los acompañaba un grupo de cineastas y periodistas quienes habían iniciado un documental sobre *La Celeste*, que para entonces comenzaba a convertirse en un símbolo, en “un ejemplo de lucha”. Durante los meses siguientes mis intercambios no se limitaron a la interacción con obreros de la confección, sino que incluyeron también a militantes de diferentes agrupaciones, estudiantes de ciencias sociales y periodistas de medios independientes, entre otros.

En los meses que habían transcurrido desde el 18 de diciembre de 2001, situaciones similares se habían producido en diversas fábricas y empresas en la Ciudad de Buenos Aires. A diferencia de *La Celeste* en estos casos no se solicitaba la “estatización bajo control obrero”, sino que habiéndose constituido en cooperativa de trabajo, demandaban la sanción de una ley de *expropiación* denominándose *recuperadas*<sup>29</sup>. Esta diferencia implicó una discusión político-ideológica sobre el modo en que debían llevarse adelante los procesos y el carácter que estos debían adquirir, incluyendo el modo en que debían definirse -ocupaciones, tomas, recuperaciones, autogestiones, etc.-<sup>30</sup>. Como en el caso de *La Celeste*, estas empresas atrajeron la atención de numerosos intelectuales no sólo locales sino también extranjeros. Entre ellos se desatacaron personalidades como Naomi Kleim y James Petras para quienes los trabajadores de esta fábrica, y en extensión las *fábricas ocupadas o recuperadas* “devenían un cuestionamiento a la propiedad privada, al capitalismo”. Una esperanza

<sup>29</sup> A diferencia de este caso, el proceso de construcción de demandas –que analizaremos específicamente en el capítulo III- se orientó en la amplia mayoría de las *recuperaciones* en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires a la *expropiación*, lo que suponía la conformación de los trabajadores en cooperativa de trabajo.

<sup>30</sup> Esta cuestión fue objeto de un importante debate entre las organizaciones que apoyaron, promovieron o acompañaron las *recuperaciones*, quedando plasmado en los encuentros llevados adelante en este periodo así como en una abundante literatura producida en el año 2002. Abordaremos en el capítulo II el modo en que la *recuperación* se instaló como forma de acción, para detenernos en el capítulo III sobre el modo en que la *expropiación* se convirtió, a la vez, en el modo “correcto” de demandar, por parte de los trabajadores, e intervenir, por parte del estado.

de que “otro mundo era posible”. Pero si estas empresas eran consideradas, en términos generales, ejemplos de que el neoliberalismo daba signos de fracaso, algunas características de *La Celeste* hacían de esta un caso paradigmático. La vinculación entre el inicio del proceso y las jornadas del 19 y 20; el componente mayoritariamente femenino; la demanda de “estatización bajo control obrero” y la resistencia a los desalojos; dieron a este proceso un carácter particular, convirtiéndolo para algunos sectores en un emblema de lucha. Así recuerda un trabajador ese momento en la *recuperación*:

*“Yo siempre me acuerdo una cosa re importante, el 16 de... el 17 de marzo, un día después del desalojo... Ese domingo se hizo en Parque Centenario la asamblea, la interbarrial, ese día al término de la reunión se vino la columna acá... ¡Una columna masiva! Todas las asambleas. Y acá se hizo un acto porque habíamos recuperado ese día... y era un elogio para nosotros, como la gente, charlaba de lo que hicimos nosotros, aplaudían y nos felicitaban ¿no? Y nosotros nuevamente con la fábrica, que se hizo un acto político, se escuchó las opiniones, se escucho el discurso de gente importante, diputados, gente de clase media [saluda a alguien] Y la gente de los movimientos de los desocupados, gente que sufría, estudiantes que vivían peleando. Entonces era una causa muy importante, con todo eso. Es histórico lo nuestro”.* (Pedro, 41 años, 7 años de antigüedad en la empresa).

Otro elemento central en la constitución de *La Celeste* como “ejemplo de lucha” fue el componente mayoritariamente femenino de la fuerza de trabajo de la empresa. Respondiendo a las características del sector, esta empresa de confecciones contaba con un porcentaje de mujeres cercano al 80%. Esta característica dio un signo particular al discurso centrado “en la defensa de la fuente de trabajo” como único



medio de “garantizar el pan de los hijos”, reforzando la singularidad del caso. El componente mayoritariamente femenino de la fábrica resultó una carta de triunfo que los trabajadores aprovecharon en su favor. Fueron entonces las mujeres las que encabezaron las movilizaciones, las encargadas de llevar adelante las conferencias de prensa, las que aparecieron retratadas y entrevistadas en la prensa -en numerosas situaciones acompañadas de sus hijos-, construyendo un discurso que hizo énfasis en su rol de “madre”. Así lo expresaba una carta dirigida a los policías que vallaban la planta el día siguiente al tercer desalojo, en la que se afirmaba:

*“Policía: somos trabajadores y trabajadoras ¿Vas a mancharte las manos de sangre? Somos mujeres, como tu madre, tu hermana, tu esposa, tus hijas. ¿Vas a apalearnos? Tu madre te educó para tener un puesto de trabajo. Hoy somos madres como la tuya que estamos luchando por el pan de nuestros hijos. Sólo somos trabajadoras que defendemos nuestro trabajo. Eso es lo único que sabemos hacer”.* (Trabajadoras y trabajadores de *La Celeste*, abril de 2003).

El “nosotras trabajadoras” se constituyó entonces en una referencia utilizada no sólo por “ellas” sino también por “ellos”. Esta apelación al “nosotras trabajadoras” se hizo mas enfática aún, durante los acontecimientos que sucedieron al tercer desalojo. Al respecto, un volante elaborado a principios de mayo titulaba *“orgullosas por la lucha que estamos dando”* y seguía *“estamos orgullosas de ser un ejemplo de lucha de los argentinos, cuando el patrón corrupto abandonó la fábrica, nosotras la ocupamos y la pusimos a producir bajo nuestra gestión (...) Así defendimos nuestro trabajo, garantizamos nuestro sueldo y sumamos más trabajadores”* (Trabajadores y Trabajadoras de *La Celeste*). En este mismo sentido, el diario *Página 12* del 25 de abril de 2003, dedicó su edición de “las/12” -suplemento subtítulo “Mirada de mujeres”,

a “las trabajadoras de *La Celeste*” a quienes denominaba “las otras leonas”<sup>31</sup>. La nota principal de las doce titulada “tizas y tijeras”, recoge testimonios de algunas de ellas que expresan “el orgullo de ser trabajadoras” y “solo exigen que las dejen volver a lo suyo, el trabajo”.

La distinción del colectivo como un colectivo de mujeres se sumó a la demarcación del colectivo de obreros. Esto se expresó en una serie de marcas como la vestimenta con la que se concurría a las movilizaciones, a las que se asistía portando ropa de trabajo - el guardapolvo celeste distintivo del gremio-; la realización de actos de protesta como los *maquinazos* -sobre los que nos detendremos a continuación-; o la realización de carteles donde se imprimían máquinas de coser o tijeras realizadas sobre materiales metálicos, que reproducían instrumentos de trabajo. A diferencia de la distinción de género, esta demarcación no constituyó una particularidad de *La Celeste*. Por el contrario la distinción del colectivo como un colectivo de *obreros o trabajadores* constituyó una marca en tanto que *fábrica recuperada*.

Al componente “femenino” de la empresa se sumaron dos elementos: la relación estrecha entre el inicio de esta *recuperación* y los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre; y los desalojos, que en algunos casos fueron resistidos y en otros reprimidos. Es fundamentalmente a partir del primer desalojo que *La Celeste* comienza a conformarse en un caso emblemático, adquiere amplia visibilidad pública logrando una importante difusión mediática. Durante este período la demanda de esta fábrica estuvo orientada a la sanción de una ley que declarara la “*estatización* de la empresa bajo control obrero”<sup>32</sup>. Esta demanda, que implicaba que los trabajadores se

---

<sup>31</sup> Esta denominación hace referencia al nombre de la selección de jockey de mujeres, al que se denomina “Las leonas”.

<sup>32</sup> El proyecto de ley estipulaba la *expropiación* de la empresa y la transferencia de la propiedad al Estado de la Ciudad de Buenos Aires quien sería el encargado de mantener el funcionamiento de la misma bajo el control y la administración de los trabajadores. Se estipulaba que la fábrica estuviera destinada a producir indumentaria y artículos afines para abastecer reparticiones y organismos públicos. El establecimiento se podría en funcionamiento con el total del personal que al momento de

convirtieran en empleados del estado administrando y gestionando la producción, dio lugar a tensiones internas y redefiniciones en la relación con las organizaciones sociales y políticas como las de *empresas recuperadas* y los partidos. Esta cuestión impregnó el debate en torno a las *recuperaciones* durante el año 2002 e inicios del 2003, resumido en la discusión “cooperativa vs control obrero” que atravesó tanto a las organizaciones como a las reflexiones de la “intelectualidad” que se multiplicaron durante ese año. *La Celeste* apareció entonces como un referente del “control obrero”, convirtiéndose así en un caso emblemático dentro de las *recuperaciones* de la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera se constituyó en organización convocante de los “Encuentro de Fábricas Ocupadas”<sup>33</sup>, adoptando un discurso que hizo eje en la necesidad de “ampliar la lucha”, de “luchar por la unidad de los ocupados y desocupados por el trabajo genuino”.

En este marco por ejemplo comenzaron a realizarse en la fábrica reuniones semanales para formar una coordinadora regional entre diferentes organizaciones sociales y políticas, en las que participaban miembros asambleas barriales, partidos políticos, organizaciones de desocupados. Estas reuniones resultaron espacios de articulación entre organizaciones y de realización de actividades conjuntas como festivales o encuentros. Al igual que estas reuniones, los “encuentros de fábricas ocupadas”, con sede en la planta, constituyeron espacios de interacción, en los que se transmitían experiencias y de confluencia de organizaciones cuya reivindicación común fue plasmándose en la consigna de “trabajo y genuino”. Esta consigna sintetizó una reivindicación que cuestionaba la lógica de intervención del Estado en materia de empleo implementada durante la década del noventa, orientada principalmente a la entrega de “planes” de empleo transitorio, que se había multiplicado durante el año

---

la presentación de la ley formaba parte de la empresa. El gobierno de la Ciudad debía garantizar un sueldo mínimo y el pago de las obligaciones sociales y de seguridad social.

<sup>33</sup>A partir del año 2002 se sucedieron una serie de encuentros entre empresas y fábricas *recuperadas* u *ocupadas*. Nos detendremos en esta cuestión en el capítulo II en el que abordamos la *recuperación* como forma de acción y el proceso de formación de las organizaciones.

2002 bajo la presidencia de Eduardo Duhalde. El *trabajo genuino*, asociado con la “dignidad” en oposición a la indignidad relacionada a la vez al desempleo y a la asistencia, constituyó una consigna movilizadora por quienes promovieron la “gestión obrera directa” así como por organizaciones de desocupados y apareció también en reivindicaciones de las organizaciones de empresas recuperadas, como lo veremos más adelante.

Los encuentros de *empresas ocupadas*, articuladas en torno a las fábricas que demandaron la “gestión obrera directa o el control obrero”, recurrieron preferentemente a la apelación de “fábricas ocupadas o tomadas”, enfatizando en el “carácter combativo” de la acción que se consideraba “legítima” y en el componente “clasista” de las acciones, llevadas adelante principalmente por obreros. Estos encuentros que se desarrollaron entre marzo 2002 y abril de 2003, pusieron en evidencia la discusión sobre la forma de organización de las ocupaciones como cooperativas de trabajo o como fábricas estatizadas bajo control obrero. Nuestros registros de campo dan cuenta del modo en que esta discusión se fue gestando también al interior de *La Celeste*, dando lugar a una tensión que se hizo cada vez más importante respecto de la posibilidad de conformar una cooperativa de trabajo, elemento que constituyó un paso “obligado” para la sanción de las leyes de *expropiación*. Transcribimos a continuación dos fragmentos de nuestro cuaderno de campo que recogen comentarios en relación a esta discusión:

*En una charla con algunos trabajadores, mate mediante, una trabajadora me comenta en relación a una fábrica recuperada que viene de reabrirse ese mismo día “ellos se comieron lo de la cooperativa porque es más fácil. Acá vinieron a querer convencernos de eso. Nuestra idea es una empresa bajo control obrero y no una cooperativa. Porque la cooperativa puede generar nuevos patrones”. Ante este comentario uno de sus compañeros*

agrega *“Nosotros queremos que sea la solución definitiva, que sea una buena solución y no que tengamos tropiezos y más adelante esto se caiga por una u otra razón. Por eso creemos que el estado si puede dar una solución. La otra solución, el camino de la cooperativa, sabemos hoy en día que ese está mal, porque están tropezando todas. Los que eligieron el camino de la cooperativa no pueden empezar a producir, tienen problemas, por eso nosotros planteado el otro proyecto.”* (Notas de campo, agosto de 2002).

*Mediodía. Se apagan las luces del sector indicando “hora del almuerzo”. Como todos los días, en la salita continua a donde están ubicadas las máquinas, se preparan los platos y cada uno deposita su vianda, que se comparte. La discusión de hoy gira en torno a la legislatura. A los problemas para que se vote el proyecto de ley y a las reuniones que mantuvieron los días anteriores con asesores y legisladores. Beatriz está preocupada. Me dice que le inquieta no encontrar una “salida legal”. No es la primera vez que me hace este comentario. “Tendríamos que armar la cooperativa, por el momento aunque sea y después seguir peleando”. Sofía se suma. “Lo que pasa es que no hay caso con el tema de la cooperativa. No quieren armarla porque piensan que hay muchos casos que fracasaron y que no tiene sentido”* (notas de campo octubre 2002).

Fue justamente en octubre de 2002 que el proyecto de ley de “estatización bajo control obrero” fue rechazado por la Legislatura Porteña. La demanda quedó entonces definida en los siguientes términos: “*expropiación* sin pago inmediata y definitiva de inmuebles, maquinarias y marcas para que los trabajadores continúen con la producción bajo gestión obrera; que el estado garantice los salarios, como

mínimo los de convenio; subsidios no reintegrables para ampliar y diversificar la producción e incorporar más trabajadores actualmente desocupados, que el estado compre la producción". Así, si la estatización desaparecía al menos del discurso la gestión obrera se mantenía como parte de las reivindicaciones.

En abril de 2003, días antes de las elecciones nacionales que llevaron a Nestor Kirchner a la presidencia, los trabajadores de *La Celeste* sufren el tercer desalojo, que a diferencia de los anteriores -en los que lograron volver a ingresar a la planta-, se produjo mediante un despliegue policial notoriamente mayor, desembocando tres días después en una fuerte represión. El siguiente fragmento de una entrevista realizada meses después nos habla de ese "día terrible":

*I: Ese día fue...terrible, inolvidable. Hoy en día hasta lo podemos contar como anécdota a los compañeros pero ese día fue terrible, nunca habíamos estado en una represión... en una corrida de ese tipo ¿no? Bueno, ese día estuvimos negociando con el Ministerio de Trabajo, y con el gobierno, y negociamos desde acá. Por teléfono. Estaba la ministra de trabajo, estaba Camaño en ese momento, y bueno estaban haciendo reuniones, que se yo y se mantenían en contacto con una compañera, el comisario también. Bueno y serán las ansias... yo quiero creer que fue la ansiedad de ingresar de nuevo a la fábrica que hizo que se tiraran las vallas, ¿no? Tan presionadas... estábamos tan presionados en ese momento ahí adelante...*

*MI: ¿Presionadas por qué?*

*I: ¿Por qué? Porque los compañeros desde atrás, de las organizaciones decían... y por teléfono nos decían: no, que esperen que estamos negociando, 5 minutos más, así estábamos, o media hora más era, y bueno, y la gente desde atrás decía "¡no!, qué vamos a esperar, qué van a*

*negociar”, o sea había mucha... cómo te puedo explicar... Mucha presión, de todos lados, distintas opiniones, ¿viste?*

*Pero también nosotros sabíamos, o por lo menos queríamos creer que la policía no iba a tirar, como éramos mujeres, adelante estaban las Madres de Plaza de Mayo, habían distintas personalidades pensé que no iban a reprimir de esa manera, con gases y todo, mucho menos que iban a correr a la gente, que los persiguieron como cualquier cosa, ¿no?”* (Inés, 42 años, 7 de años de antigüedad en la empresa).

Al día siguiente una carpa fue instalada frente a la fábrica en la que los trabajadores mantuvieron una guardia durante nueve meses. Ambos elementos, el desalojo y el acampe, reforzaron la constitución de *La Celeste* como un caso emblemático. Al mismo tiempo, el acampe abrió un tercer momento: el de la redefiniciones políticas, la conformación de la cooperativa y la sanción de la ley.

### *El acampe*

Los nueve meses que transcurrieron en la carpa fueron relatados como los más duros, los más difíciles, los más tristes. Paradójicamente, también fueron narrados como un momento de aprendizaje y crecimiento. El acampe fue además un momento de ruptura, un nuevo hito que significó redefiniciones en las relaciones internas y con las organizaciones con las que se vincularon. En una entrevista realizada algunos meses después, Mónica, una trabajadora que llevaba casi diez años como obrera de la empresa cuando se inició la *recuperación*, recordaba ese momento con una mezcla rara de melancolía, tristeza y orgullo por la capacidad de mantener “su lucha por la fuente de trabajo”. Recordaba la “fe” y la “convicción” que la sostuvieron esos 9 meses en la calle:

*“Uno lo hacía con la convicción de que íbamos a entrar, que lo íbamos a lograr, entonces íbamos con esa fe. Las noches se nos hacía duro estar ahí, a veces nos teníamos que quedar hasta el otro día y después ir a la marcha. Cuando veníamos recién era esta hora entonces veníamos re cansados, pero siempre con la fe que íbamos a entrar.... La carpa... no fue nada lindo. Lo más triste era el día domingo o el día sábado cuando había que ir. Los días domingos me daba una tristeza cuando tenía que ir, los días sábados, vos sabés que íbamos y decíamos ¿A qué vamos? Que no sabíamos en esa carpa solitaria, a veces estaban dos compañeras y yo... Una noche sí me dio mucho miedo porque no había ninguno de los muchachos atrás cuidando, nada, y estábamos solas las tres, entonces yo dije... ah! Las chicas se habían acostado y yo no me quería acostar, porque tenía miedo. Pensé: si alguien pasa y prende la carpa o tiran un fósforo o un pucho que te arriman, nos quemamos vivas. Las otras dormían, vos qué miedo tenés, vení a acostarte, vení a acostarte. Yo no me quería acostar por nada porque tenía miedo. Después el frío, cuando llovía, esa carpa que se movía toda, que te entraba todo, el agua, que entraba todo. Ah, nunca me voy a olvidar de cuando llovía... pero dentro de todo... hacíamos tortas fritas [riendo]. Ya los últimos meses poca gente, se fueron todos, estábamos solos, pero ahí fue cuando nos decidimos y fuimos al frente, nos dijimos: lo vamos a conseguir con nuestros medios, si ya no lo conseguimos bueno, y ahí fue cuando nos decidimos de ir, de firmar toda para la cooperativa” (Mónica, 58 años, 14 de antigüedad en la planta).*

Entre abril y diciembre, “a pesar del frío y la lluvia”, permanecieron en la carpa “cuidando la fábrica”. Si la defensa había sido posible hasta abril desde adentro, ahora era necesario mantenerla desde la calle. ¿Qué es lo que se defendía? Una vez



más, se trataba de la *defensa de la fuente de trabajo*. Esto exigía como antes custodiar la planta frente al *vaciamiento*, situación que se reabría con la potencialidad de que el juzgado a cargo de la causa dictaminara la posibilidad del reingreso de “los dueños”. Al mismo tiempo, requería multiplicar las acciones de protesta en pos de demandar una “solución viable”. Pero esta vez la defensa no se agotaba allí. Se defendían también los “meses de lucha”, el tiempo transcurrido custodiando la empresa, cuidando la fuente de trabajo. Una defensa por “el sacrificio de la lucha”, por los días “robados” a la vida en familia, las noches pasadas en la planta cubriendo las guardias, la capacidad de haber “salido a pedir” a pesar de la “vergüenza”, el enfrentamiento a la policía sobreponiéndose al miedo. Así lo expresaba entonces una trabajadora:

*“Es como que no podés abandonar ya, no, porque sacrificas muchas cosas, pasas muchas cosas, y no vas a dejar que todo se vaya abajo, después de tanto sacrificio, tanta lucha, de pasar muchas necesidades... Nunca me hubiera imagina con una cajita pidiendo monedas y sin embargo estuvimos por las facultades, anduvimos por todos lados pidiendo, en el semáforo, pidiendo monedas. Antes yo me horrorizaba, porque yo decía no, nunca voy hacer eso, porque ¿qué necesidad tengo? Si yo trabajo. Pero ya vez que te van llevando las cosas, una cosa lleva a la otra y bueno...”* (Rosana, 54 años, 7 años de antigüedad en la empresa).

Estar en carpa significó también “salir a pedir” nuevamente, recorrer las universidades, confrontarse a diario con la policía que custodiaba la planta. Al mismo tiempo, como aparece en los fragmentos transcritos anteriormente, los relatos relacionan la carpa con un momento que los constituye como colectivo. El acampe es entonces también una referencia identitaria común, a la vez del sacrificio compartido

y del orgullo por la capacidad de “lucha”, más allá incluso de lo que era posible imaginar. Como nos dirá esta trabajadora:

*“En la carpa fue... mirá, las que pasamos en la carpa sólo nosotros sabemos. Porque había noches que uno se quedaba y éramos 4 o 5 mujeres, a veces estábamos con los muchachos de atrás que nos cuidábamos pero había veces que estábamos solas. En pleno invierno que si te despertabas y tenías ganas de orinar tenías que cruzar enfrente y todos los baños sucios, todo, que fue denigrante estar los 9 meses, 8, que estuvimos ahí. Que no dormíamos, estábamos ahí sentadas hasta la 1, las 2 de la mañana, a veces nos recostábamos y no sabíamos si íbamos a entrar, no íbamos a entrar de vuelta [...] Nunca me olvido cuando le fuimos a hacer el escrache<sup>34</sup> a Ibarra con todas las máquinas arriba. Enfrente de la casa de gobierno, y después que nos vinimos en el camión cantando y qué se yo, después ya hacía frío. Eso dentro de todo fue divertido, pero había que andar en todas esas cosas, es cansador, vos no sabías a qué punto ibas a llegar, si ibas a tener buen fin o no. Nosotros estábamos ahí... un día estábamos bien, otro día no tenías ganas de nada, pensando siempre en lo mismo, pero dentro de todos los compañeros que somos los que estamos ahora, nos dábamos fuerza uno al otro”. (Maria, 72 años, 7 años de antigüedad en la empresa).*

La carpa se fue convirtiendo además en un lugar de espera, de incertidumbre, en donde no sólo se trataba de sobrellevar el día a día, que se hacía cada vez más

<sup>34</sup>Los *escraches* constituyen una modalidad particular de acción colectiva que consiste en una movilización hacia la vivienda de un funcionario del estado, en expresión de protesta y principalmente repudio por las medidas o acciones desarrolladas. Se trata de una acción dirigida a una persona en particular más que a frente a un organismo o una política. Estas acciones fueron ampliamente desarrolladas por las organizaciones de los hijos de desaparecidos durante la última dictadura militar, en las que se realizan repudios frente a la vivienda de los militares que participaron en ella.

difícil. Requería también sostener una medida que resultaba de manera creciente más complicada mantener, cuando con el paso de los meses parecía más lejana e imposible. Una dificultad que había que sostener frente a sí mismo -pasar las noches en la calle, sentir miedo, soportar el frío y mantener “la lucha”- pero además ante la familia, frente a quienes había que dar cuenta del por qué de la permanencia en la carpa a pesar de “no llevar ni un peso a la casa”, de los tiempos que se alargan sin encontrar soluciones.

Frente a la incertidumbre del tiempo en la carpa se desarrollaron dos estrategias combinadas. La primera tuvo que ver con el desarrollo de formas “creativas” de protesta. Una de ellas fueron sin duda los *maquinazos*. Estos consistieron en una modalidad particular de *cortes de ruta* en los que se instalaron máquinas de coser en la mitad de la calle, en algunos casos frente a la fábrica o la carpa -dado que el vallado de la policía impedía acceder a la puerta de la misma-, en otros frente a edificios públicos como la Casa de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En estos eventos, las trabajadoras -como señalamos en el apartado anterior fueron principalmente las mujeres las que se mostraron en estas acciones- cosían durante el lapso de una o dos horas diferentes insumos como ropa, sábanas, etc. En algunos casos, los *maquinazos* terminaban con un acto o una conferencia de prensa en la que hacían explícitas sus reivindicaciones. Durante uno de ellos, un grupo de artistas en apoyo a las trabajadoras y trabajadores, estamparon sobre los delantales celestes serigrafías con dibujos relativos a *su oficio* y a *su lucha*.

La segunda fue convertir la carpa en un lugar de trabajo, volver cotidiana la estadía, hacerla rutinaria transformándola en una prolongación de la fábrica. Se recrearon entonces los horarios de llegada y salida, las guardias, los controles internos, la distribución de tareas. Se definieron además “normas de disciplina”, como la interdicción de consumir alcohol durante las guardias o fumar en el interior, que

hacían más “tolerable la convivencia”. Al respecto resultan ilustrativas las notas de campo de “la vida” en la carpa:

*“Minutos antes de las 10 de la mañana fueron llegando los últimos. Uno a uno, firmaron el cuaderno de presentes, cumpliendo con el horario de llegada pautado, de la misma forma que lo hacían cuando estaban adentro de la fábrica. Quienes pasaron la noche en la carpa “cubriendo su guardia”, hace ya algunas horas que están despiertos. Mientras esperan el comienzo de la asamblea, los recién llegados acomodan sus cosas en un pequeño estante, donado por un vecino del barrio. Como habitualmente lo hacían en la fábrica, cambian la ropa con la que vinieron por el guardapolvo celeste, convertido en una marca de “su lucha”. Luisa reparte a cada uno un papel con el turno y la dirección del Banco Ciudad, al que deben ir a cobrar el subsidio que consiguieron a partir de las negociaciones en la carpa con algunos funcionarios del gobierno. Esa mañana, la agenda del día incluye la visita de un legislador y una reunión con un representante de la defensoría del pueblo. La pava esta lista y el mate preparándose. Beatriz, Inés y Rosana, las encargadas de hacer la comida para ese mediodía, ya salieron a conseguir lo que les falta, unos huevos y verduras para hacer torrijas con el arroz que todavía queda de las bolsas de alimentos recibidos. Al fondo Irma y Margarita, tejen batitas de bebé y medias de lana, mientras comentan con algunas de sus compañeras cuando “les toca la próxima guardia”. Me siento cerca de ellas. Irma me cuenta que esta tejiendo para vender en el barrio y con eso saca algo de plata. Me sorprende la sensación de quietud y tranquilidad que percibo, sobre todo en contraste con el ambiente del día anterior cuando estuvieron cortando la calle para el maquinazo. Al rato Diana se acerca para*

*comentarnos que un cliente se acercó para ofrecerles “un trabajito”. Explica de qué se trata y les dice que están pensando en repartirlo para que cada uno haga una parte y “pueda quedarse con algo”. “Por fin voy a poder volver a lo mío, aunque sea por un ratito”, le responde Margarita sonriendo”. (notas de campo, mayo de 2003).*

Desde el 18 de diciembre y hasta el momento del desalojo en abril de 2003, la *recuperación* de *La Celeste* había implicado un proceso por el que el “espacio de trabajo” se convertía al mismo tiempo en un “espacio de lucha”. En el *acampe*, por su parte, esta relación fue invertida, haciendo del “espacio de lucha” un “lugar de trabajo”. En ambos casos “la producción” y “la política” se entremezclaban en la vida cotidiana.

Durante los nueve meses, se sucedieron una serie de negociaciones con diferentes agentes del estado y representantes de distintos organismos gubernamentales, como del Ministerio de Trabajo, sobre todo en los primeros tiempos, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Subsecretaría de Derechos Humanos. El eje de las negociaciones y discusiones estuvo relacionado a las posibilidades de sancionar una ley que permitiera la *expropiación* de la empresa y la propuesta del Gobierno de la Ciudad que impulsaba la apertura de un taller en otro emplazamiento<sup>35</sup>. Dos elementos eran necesarios para avanzar en el sentido de la *expropiación*: la conformación de la cooperativa de trabajo -que se realizó en junio- y

---

<sup>35</sup> A mediados de mayo el Diputado Rodríguez (Bloque Justicialista) elaboró un proyecto de ley, con las mismas características de las leyes sancionadas hasta entonces. Esta propuesta fue discutida, dando lugar a una serie de negociaciones sobre el contenido de la ley, la mayoría de ellas desarrolladas en la carpa montada frente a la fábrica. Durante los meses siguientes el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires propuso conformar un taller en otro emplazamiento mientras los trabajadores mantenían su demanda de expropiación “definitiva”. En este marco, tuvieron lugar una serie de discusiones sobre las posibilidades de alcanzar la sanción de la ley y el contenido de esta en la que intervinieron abogados de los trabajadores, representantes del Gobierno Nacional -a través de la Subsecretaría de Derechos Humanos- y de la Ciudad de Buenos Aires, legisladores y asesores de la Ciudad de Buenos Aires.

la declaración de la quiebra de la empresa -que se decretó en octubre-. Ambos elementos, constituyeron pilares en la fundamentación de las leyes que declararon *sujetos a expropiación u ocupación temporaria* las empresas recuperadas en el ámbito de la Ciudad e Buenos Aires.

### *La vuelta a la fábrica*

A fines de diciembre las trabajadoras y los trabajadores de *La Celeste* volvieron a ingresar a la planta. Ya no eran los mismos. Los meses en la carpa, largos y fríos, habían traído con ellos la conformación de una cooperativa de trabajo y la sanción de una ley de *expropiación*. La carpa había significado además un momento de ruptura en el recorrido de esta *recuperación*, a partir de la que se habían redefinido no sólo las relaciones internas sino también hacia afuera, con las organizaciones sociales y políticas, con los organismos públicos. Esta cuestión implicó un reposicionamiento en tanto que *empresa recuperada* y una redefinición de su discurso público que hizo énfasis en el carácter “no político” de la *recuperación* y en la “legalidad” del proceso. Al respecto resulta ilustrativo el siguiente fragmento de una entrevista con una trabajadora, meses después del reingreso a la planta en el que hace referencia al modo en que se define el proceso:

*“Porque nosotros no es como muchos dicen: tomaron la fábrica. Nosotros nunca tomamos la fábrica, nosotros nos quedamos adentro de la fábrica, nosotros no fuimos como otras fábricas que estuvieron cerradas y fueron a entrar. Nosotros no, nosotros estábamos resguardando la fábrica. Es como resguardar la fábrica, nosotros siempre la estuvimos cuidando”* (Maria, 72 años, 7 años de antigüedad en la empresa).

Este reposicionamiento se expresó a diferentes niveles, como la incorporación de *La Celeste* a una de las organizaciones de fábricas recuperadas y la adopción de un discurso que hizo énfasis en la distinción entre “ser trabajador” y “luchar por el trabajo” en oposición a “ser político” y “la lucha por la política”, redefiniendo incluso el modo en que se hablaba del proceso de *recuperación* o la reorganización interna. Los meses de “sacrificio” dejados en la carpa, se convirtieron en ese marco en un elemento de orgullo que exigía un mayor compromiso con el proceso, que hacía necesario reflexionar sobre lo ocurrido:

*“Después lo último de tanto sacrificio, fue la última vez, el último desalojo hicimos 9 meses en la carpa, 9 meses y 8 días en la carpa y volver nuevamente a entrar acá adentro para mí fue un orgullo. Esos 9 meses fueron tremendos, pasar frío, de todo hemos pasado. Pero, a ver, también hemos aprendido a valorar mucho, a ver mucho que alrededor de nosotros hay muchas cosas, buenas y malas, buenas en el sentido que tenés que tener mucho espíritu para salir adelante, mucha fortaleza y saber aceptar a veces muchos errores, no sólo de uno sino también de los demás y que nos ayuda hacer esos errores, para no volver a cometer los errores que ya hemos cometido. Vos decís bueno che, hicimos esto, hicimos aquello, hoy estoy acá adentro, tratemos de no hacer lo que ya hicimos, tratar de fortalecer eso, porque la verdad de todo es que hoy somos la esperanza de mucha gente, y para mí el orgullo más grande, siempre digo, es poder llegar a que pasen los años, 5, 10 años y viste, acá estamos, estamos trabajando, es el orgullo más grande porque haber pasado todo lo que hemos pasado y de repente perder todo, de qué te sirve haber estado. Esto es lo que queríamos nosotros, mantener una fuente de trabajo”* (Beatriz, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa).

Afirmando este compromiso y explicitando el reposicionamiento se introdujeron cambios a diferentes niveles. Entre ellos se incluyeron modificaciones en la organización interna, resultado, por un lado, de la conformación de la cooperativa de trabajo, que exigía cumplir con determinada estructura organizativa – definición del consejo de administración, confección de un estatuto interno, elaboración de actas de las asambleas, etc.-. Por otro lado, cambios en relación a la organización de la producción, para lo que se definieron nuevas comisiones de trabajo con coordinadores por sector, cuya tarea consistía en “asegurar” el cumplimiento de las actividades, organizar el trabajo, etc.; tareas que fueron llevadas adelante por aquellos trabajadores cuyo *saber* era reconocido por sus compañeros. A las modificaciones en la organización se sumó una redefinición de las normas disciplinarias internas. En este caso también, algunas cuestiones respondieron a la reglamentación que exigía la Ley de cooperativas de trabajo bajo la que debían regirse desde entonces, como la definición de un estatuto interno. Otras cuestiones fueron resultado de las innumerables reflexiones a las que habían llegado en los meses en la carpa en relación a la posibilidad de mejorar la organización interna y la producción. Al respecto se reorganizaron los sectores para mejorar el proceso y ritmo de trabajo, reduciendo aquellos tiempos que no estaban destinados a la producción, en función de “priorizar el trabajo”. Esta cuestión dio lugar a discusiones internas sobre cuales debían ser los mecanismos de control y hasta donde debía primarse la producción. El fragmento que sigue de una entrevista realizada en los primeros meses posteriores al reingreso a la fábrica menciona esta tensión:

*“A lo mejor algunas compañeras me critiquen porque digo esto pero a mí me parece que la falla que tuvimos también fue eso, salir mucho y todo lo que se nos invitaba y no priorizamos el trabajo. Y quieras o no el trabajo es*



*el trabajo y si no te avocás al trabajo no... No digo que nos súper explotemos pero que trabajemos a conciencia y si hay tiempo...*" (Diana, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa).

Por último, las modificaciones incluyeron un "cambio de cara" que buscaba dar una impresión de mayor "prolijidad" y "responsabilidad". Se volvió a pintar la fachada de la fábrica instalando un cartel que indicaba el nombre de la cooperativa constituida, se diseñaron diferentes insumos para la venta como bolsas, tarjetas y recibos; se reorganizó la venta, incluyendo un rediseño de la vidriera donde se mostraban diferentes productos rodeados por una bandera argentina. Dar muestras de que *La Celeste* era por sobre todo un lugar donde se producía.

La vuelta a la fábrica se tradujo en su conjunto en una exigencia en términos de responsabilidad. Esta era una "lucha" que se había ganado con el "sacrificio personal" pero también con el "apoyo de otros" lo que implicaba un "compromiso sobre el futuro" que había que sostener una vez adentro. Pero si el compromiso de responsabilidad era compartido, el carácter que este asumía difirió. Mientras que para unos resultó en una exigencia principalmente en términos de "producción", para otros se trató de mantenerse en la "lucha", "devolviendo" la solidaridad recibida. Esta diferencia dio lugar a tensiones y conflictos internos, como la conformación de un grupo de trabajadores que se autodenominaron "disidentes". Durante el último tiempo de mi trabajo de campo, fueron innumerables las veces que mis interlocutores me hablaron de sus conflictos internos y sus peleas cotidianas.

A fines de 2004 realizaba las últimas visitas de un trabajo de campo que había iniciado más de dos años atrás. Durante este tiempo había compartido con ellos gran parte de su historia. Me llevaba sus emociones, sus broncas, sus temores, sus alegrías. Fragmentos de su *experiencia*. Había empezado un nuevo momento para *La Celeste*, el de la "estabilidad" de la *recuperación*, un momento que los desafiaba, como lo

había escuchado varias veces en boca de los trabajadores de otras *recuperadas*. Habían “recuperado” mientras tanto “su fuente de trabajo” y con ella la *dignidad*. Un término, que aparecía en sus discursos frente a la prensa, en los volantes que repartían durante el acampe, al que apelaban para explicar cuales habían sido sus objetivos, sus motivaciones, sus demandas.

*El inicio de la recuperación: entre la experiencia y la acción.*

Teniendo en cuenta la narración previa, quisiéramos cerrar este capítulo considerando aquellos elementos que, a nuestro entender, resultaron centrales en el inicio de la *recuperación*. Recurriremos a este efecto a la categoría de *experiencia*, para detenernos luego en el modo en que esta se plasmó en la construcción de un discurso desde el que se legitimó la *acción*. Pero ¿A qué estamos haciendo referencia cuando hablamos de experiencia? Retomando el trabajo de E. P. Thompson, esta categoría remite al modo en que los sujetos viven, significan, interpretan y actúan las relaciones sociales de producción. Afirma E.P. Thompson en “La formación de la clase obrera en Inglaterra”:

*“El hecho de que los obreros sientan esas injusticias de alguna manera – y que las sintiesen de forma apasionada- es suficiente en si mismo para merecer nuestra atención. Y nos recuerda, a la fuerza, que algunos de los conflictos más ásperos de aquellos años versan sobre temas que no están englobados por las series del coste-de-la-vida. Las temas que provocan la mayor intensidad de sentimiento fueron aquellos en los que estaban en litigio valores como las costumbres tradicionales, “justicia”, “independencia”, seguridad o economía familiar, más que los simples temas de “pan-y-mantequilla”(1989: 181)*

De esta manera, Thompson hace uso de la noción de experiencia para dar cuenta del modo en que los sujetos actúan, es decir, viven e interpretan las relaciones sociales. Experiencia que implica vivir con significado, actuar de acuerdo a valores, a tradiciones (Grimberg, 1997). Experiencia en la que acción y significación se unen. Es a través de la experiencia que determinadas condiciones –materiales- son vividas y significadas como injustas.

Salvando las distancias que separan el estudio de la realidad de las relaciones sociales en el siglo XVIII, en el que el autor siguió la *formación* de una clase social como fue la clase obrera inglesa, la reflexión que propone respecto de esta categoría nos parece sugerente a la hora de echar luz sobre este proceso. A nuestro entender, cuando Margarita nos habla de la bronca que le permitió quedarse en la fábrica, cuando Beatriz nos relata, apelando a ese mismo sentimiento la impotencia que le despertó la respuesta de “los dueños”; cuando Julia recuerda, siempre refiriendo a la bronca, la angustia frente al deterioro de sus condiciones de vida y la pérdida de su fuente de trabajo, que ponía en juego su vivienda, aquella por la que había expuesto su vida, nos están hablando de su experiencia. De la experiencia –compartida– del deterioro de sus condiciones de trabajo, y por tanto de vida, del atraso en el pago de salarios, de la pelea por llegar a fin de mes, de la pérdida gradual y creciente de sus beneficios sociales, de la amenaza de la continuidad del empleo. Lo que Margarita, Beatriz, Julia, Pedro, Roberto y sus demás compañeros compartían era la experiencia de ver su cotidianeidad deteriorarse día a día, de manera casi inevitable convirtiéndolos en potenciales desocupados. Experiencia que se reflejaba además a través de la vida de sus parejas, sus hijos, sus hermanos. Como lo señala Thompson, la experiencia compartida por estos trabajadores no se limitó solamente a cuestiones que tenían que ver con “el coste de la vida”. Por el contrario, la bronca apeló principalmente a las sensaciones de traición e injusticia. De esta manera, lejos de una reacción frente al desempleo en la que los sujetos actuaran irracionalmente, estos trabajadores desarrollaron una acción en defensa de sus derechos apelando a valores como la *dignidad* desde los que se definió el trabajo.

Volviendo sobre la cita de E. P. Thompson, el hecho de que los obreros sintieran la injusticia muestra que las acciones que desarrollaron están vinculadas con cuestiones que van más allá de la supervivencia en sentido estricto, a partir de las que la cotidianeidad de la precarización y el riesgo del desempleo, resultado de la acción

inmoral de los empresarios, fueron significadas como injustas. La dignidad del trabajo se opuso en este marco a la indignidad del desempleo dando lugar a la construcción de un *intolerable* (Fassin, 2005).

Podemos pensar entonces en el peso de esta experiencia en la conformación del colectivo, dando lugar a la acción, es decir, “luchar por el trabajo”. Una “lucha” que no significó una mera pelea por la supervivencia sino principalmente una pelea por la *dignidad*. Esta categoría moral operó como elemento articulador de procesos de identificación, eje de argumentación de las prácticas y de la elaboración de demandas. Articuló un discurso desde el que, más allá y a pesar de las diferencias, la dignidad del trabajo se opuso a la indignidad del desempleo. La *recuperación* de la fábrica expresó, siguiendo a E. P. Thompson (1984), una lucha a la vez material -por la supervivencia- y simbólica -por la dignidad-. O mejor dicho, en la que la “lucha” por la supervivencia implicó una “lucha” por la dignidad. Así lo entendemos cuando recordamos las afirmaciones de nuestros interlocutores respecto de los objetivos de la acción: *“lo que nosotros queríamos era trabajar. Porque el trabajo forma parte de la dignidad de cada ser humano. Se pierde el trabajo y automáticamente se pierde la dignidad”*.

## Capítulo II: *La fábrica en perspectiva: de la recuperación como acción a la recuperación como proceso*

Durante el año 2002, mientras *La Celeste* se constituía en símbolo “de lucha”, las *recuperaciones* se aceleraron y multiplicaron en la Ciudad de Buenos Aires, adquiriendo amplia visibilidad pública<sup>36</sup>. Estos procesos habían alcanzado mayor desarrollo en otras áreas un año antes. Sin embargo, los acontecimientos de 2001 y la movilización social de los meses siguientes, dieron particular énfasis a las recuperaciones en la capital del país. Así, entre el año 2002 y el 2003, se sucedieron en este ámbito una serie de acciones, que fueron adquiriendo formas semejantes, tendientes a “salvar la fuente de trabajo” en empresas o fábricas en situación de crisis. En su conjunto, las recuperaciones constituyeron un proceso iniciado en una amplia mayoría de los casos con la *ocupación* o la *permanencia* de los trabajadores en la unidad productiva<sup>37</sup> e incluyeron la gestión colectiva de la empresa<sup>38</sup>. Aun cuando divergieron tanto respecto de los “motivos” que los desencadenaron, como en el

---

<sup>36</sup>Nuestros registros sobre *recuperaciones* en la Ciudad de Buenos Aires muestran una fuerte concentración en el año 2002. Estos datos coinciden con los estudios realizados por algunos equipos de investigación que abordaron el proceso tanto a nivel regional como a nivel nacional. Estos estudios ponen en evidencia que a diferencia de la Ciudad de Buenos Aires, en el caso de la provincia las *recuperaciones* se aceleran en el 2001, alcanzando igualmente un número importante en el año 2002 (Facultad Abierta, 2003; 2005; Fajn, 2003).

<sup>37</sup> La *ocupación* de la unidad productiva constituyó una acción desplegada en un número importante de los casos, aunque no constituyó un “paso obligado” en la totalidad de los procesos. Durante los primeros tiempos las *recuperaciones* dieron mayor centralidad a esta medida (tanto en lo que refiere a la acción como a la reivindicación de la misma) constituyendo uno de los lemas del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). En efecto esta organización, retomando consignas del MST de Brasil, sostiene como lema “ocupar, resistir y producir”, reivindicando como metodología la ocupación. Como contraparte, el MNFRT sostiene que no se trata de ocupaciones sino de *permanencia* en la planta reivindicando el derecho de huelga, enfatizando en la *legalidad* de la medida. Nos detendremos en la segunda parte de este capítulo sobre este punto.

<sup>38</sup>La *ocupación o permanencia* y la gestión de la producción constituyeron en algunos casos momentos paralelos mientras que en otros consecutivos en el tiempo, dependiendo del modo en que se llevo adelante el proceso, las negociaciones con los jueces o la concepción desde la que se llevo adelante la *recuperación*.

recorrido que atravesaron, *recuperar* una empresa o una fábrica, fue constituyéndose en el modo privilegiado no sólo de denominar sino de llevar adelante estos procesos.

Analizar el modo en que *recuperar* una fábrica se constituyó en una modalidad recurrente de acción frente a la crisis de una empresa constituye el objetivo de este capítulo. De esta manera, mientras que en el capítulo I buscamos comprender la forma en que se llevó adelante la *recuperación* de *La Celeste*, en este caso abordaremos el modo en que las *recuperaciones* conformaron una modalidad de acción particular, que a pesar de su heterogeneidad adquirió formas semejantes. La *recuperación* se constituyó así en una modalidad recurrente de demandar por trabajo, expresada en la “defensa de la fuente de trabajo”, dando lugar como lo veremos en el próximo capítulo a las *expropiaciones*. Es decir, si como lo muestran otras investigaciones el *piquete* configuró una *forma social* para demandar la intervención del estado frente al problema de la desocupación (Manzano, 2005), las recuperaciones constituyeron una modalidad particular de acción en defensa de la *fuentes* de trabajo<sup>39</sup>.

En tanto que modalidad de acción colectiva, las *recuperaciones* fueron analizadas retomando las discusiones sobre el carácter que ésta adquiriría en la Argentina de finales de siglo. La visibilidad que cobró la creciente conflictividad social, expresada en la proliferación de formas de protesta y el desarrollo de modalidades de organización social y política, actualizó los debates sobre acción colectiva y el modo de analizarlos, desde distintos ámbitos dentro de las ciencias sociales en Argentina (Grimberg, Fernández Alvarez y Manzano, 2004; Grimberg, 2005). La década del noventa pondrá en escena principalmente la categoría de *protesta social* en torno a la que es posible identificar distintas líneas de análisis. Algunos autores plantean la relevancia de este concepto para describir y conceptualizar la

---

<sup>39</sup> Retomando el desarrollo teórico propuesto por Lygia Sigaud (2000; 2004) en función de analizar las ocupaciones de tierra en Brasil, Virginia Manzano (2005) analiza las características del *piquete* como *forma social* dando cuenta de las relaciones sociales –entre el estado y las organizaciones de desocupados- que modelaron su forma y del *campo de fuerzas* que se configuró a partir de estas.

movilización contemporánea frente a la noción de *movimiento social* (Schuster y Pereyra, 2001; Scribano y Schuster, 2001). Para este enfoque el concepto de protesta permitiría interpretar el carácter segmentario de la acción colectiva contemporánea, al tiempo que enfatizaría el sentido político particular y concreto de cada protesta o ciclos de protesta. En este sentido, los autores sostienen que la protesta social en la Argentina se transformó durante la década del noventa en un *proceso de mutación de identidades*, desde las clásicas, centralmente vinculadas al sindicalismo, a la aparición de nuevas formas de lucha, nuevos actores y temas involucrados.

Por su parte, otros enfoques mostraron los cambios en los *repertorios* de acción colectiva, consecuencia de la desproletarización, la aplicación de políticas neoliberales y la descentralización de los servicios educativos y de salud. Estos cambios dejarían atrás las modalidades “clásicas” de la protesta, para dar lugar al desarrollo de formas de acción en las que se constituyeron *nuevos actores* y *nuevas identidades* -de carácter más débil-, cuyo “alcance es localizado y temporalmente episódico” (Farinetti, 1999; Auyero, 2002a; 2002b). En este sentido, las formas de protesta desarrollados en la Argentina en los años noventa se alejarían de las formas “clásicas”, cuyas modalidades centrales fueron las huelgas y las movilizaciones cuyo reclamo se articuló desde las organizaciones sindicales que tuvieron el monopolio de la representación, constituyéndose en el principal *actor* de la protesta laboral. En contraposición, las nuevas formas de protesta no expresarían, para los autores, un lenguaje identitario fuerte, sino que se trataría de una “identidad conseguida en la acción” que confluyeron en una “identidad beligerante” (Auyero, 2002a). En este marco, los reclamos se encuentran orientados a la satisfacción de necesidades básicas, siendo entonces de carácter más puntuales y defensivos que los correspondientes a las formas clásicas (Farinetti, 1999).

En el caso específico de las *recuperaciones*, retomando las discusiones sobre la acción colectiva desarrollada en la Argentina contemporánea, los trabajos se abocaron



principalmente a describir el “fenómeno” incorporando elementos tanto de los enfoques centrados en los “Procesos Políticos” como del paradigma los “Nuevos Movimientos Sociales” que nutrieron los debates previamente citados. Dentro de estos estudios, se diferencian las miradas desarrolladas sobre todo en los primeros años, que enfatizaron en el carácter “espontáneo” de las *recuperaciones* desarrolladas como “alternativas frente al desempleo” (Sancha, 2001) o la expresión de “movimientos alternativos” a los procesos de globalización (Magnani, 2003; Petras y Vetmeyer, 2002). Por su parte, algunos análisis enfatizaron en las recuperaciones como el resultado de una coyuntura que constituyó una “oportunidad” particular para el surgimiento de “nuevas formas de protesta social” (Favaro y Aizicson, 2003) abriendo un “ciclo de protestas” que trajo aparejado una “ruptura en la subjetividad de los trabajadores” (Fajn, 2003). Desde este enfoque, las recuperaciones serían “emergentes” de la profunda crisis social, económica y política del país, constituyendo “un nuevo fenómeno social” en “respuesta al problema del desempleo”. Otros estudios (Palomino, 2003a) abordaron las recuperaciones desde la noción de movimiento social enfatizando en el “impacto en la construcción de nuevas identidades” que dieron lugar a un “quiebre cultural” expresado en el pasaje de la identidad obrera a un “nuevo sujeto autónomo”. Desde este enfoque, las empresas *recuperadas* en tanto que nuevo sujeto autónomo darían lugar a un “gesto esencialmente político” desde el que “se cuestiona la propiedad privada” orientación que podrá afianzarse en la medida en que “se consolide una nueva economía social y solidaria”.

De esta manera y haciéndose eco de los debates sobre acción colectiva desarrollados en otras latitudes como Europa o Estados Unidos, los estudios sobre la acción colectiva en la Argentina contemporánea enfatizaron en la *ruptura* de estas modalidades respecto del pasado, privilegiando una mirada que focalizó en la *acción* y en función de esta en la constitución del *actor*. En consecuencia, para estas visiones el desarrollo de “nuevas” formas de acción se interpretó como la constitución de

“nuevos sujetos” y “nuevas identidades”. Las *recuperaciones* fueron así extraídas del proceso más amplio en el que se inscribían, no sólo en el corto plazo, en el que adquieren formas muy similares, sino también en el más largo plazo, en una historia de resistencia de los sectores subalternos. Como tales, resultaron herederas -asumidas o no- de tradiciones asociativas, políticas, sociales; de repertorios de acción colectiva; de reivindicaciones, iniciativas y demandas, así como de tensiones y disputas<sup>40</sup>.

Nos proponemos en este capítulo inscribir las *recuperaciones* en la historia, con el objeto de considerar su relación con formas y tradiciones previas. Al mismo tiempo, consideramos la forma en que esta modalidad de acción se constituye hacia fines de los noventa en una práctica recurrente, resignificando un repertorio “clásico” de acción colectiva como es la *ocupación*. Con este fin dividimos el capítulo en dos partes. En la primera, revisamos cuatro casos de *ocupación* de fábricas en la historia argentina, dando cuenta de manera sintética del marco en el que se desarrollan las mismas y las demandas o reivindicaciones en torno a los que llevaron adelante. En la segunda parte nos dedicaremos a analizar el proceso por el cual la *recuperación* fue definiéndose e instalándose como modalidad de acción a partir de la articulación o la conformación una serie de organizaciones que expresaron posicionamientos político-ideológicos diferentes.

---

<sup>40</sup> Algunos estudios posteriores mostraron por el contrario la relación entre las recuperaciones de finales de los noventa con procesos previos, dando cuenta del peso de lo que denominaron “promotores” como figuras centrales, aunque no excluyentes, para explicar las recuperaciones (Rebón, 2004) mostrando el rol que jugaron ciertas regionales sindicales como la UOM de Quilmes (Perelman y Davalos, 2003).

### *Recuperar la historia*<sup>41</sup>

Nos proponemos entonces revisar en la historia Argentina<sup>42</sup> la presencia de la ocupación del espacio productivo como modalidad de acción colectiva. Lejos de un recorrido exhaustivo por las ocupaciones de fábrica, nuestra propuesta se orienta a inscribir las *recuperaciones* en la historia, con la intención de hacer una lectura de los procesos actuales a la luz de las ocupaciones previas. Se trata entonces de reparar en ciertos elementos que nos permitan comprender el modo en que se actualiza una determinada forma de acción en distintos momentos históricos, así como una reflexión sobre la forma en que debemos entender los procesos en curso. Lejos de un trabajo historiográfico, el desarrollo que proponemos a continuación consiste en una contextualización histórica de esta modalidad de acción y su relación con formas clásicas como la ocupación en función de nuestro trabajo etnográfico.

Centramos en la consideración de cuatro casos en particular, que a nuestro entender resultan representativos de procesos sociopolíticos más amplios desarrollados en distintos momentos de la historia Argentina. De esta manera, nos

---

<sup>41</sup> Retomamos aquí parte del trabajo realizado en colaboración con Florencia Partenio y Verónica García Allegrone, "Las recuperaciones de fábricas: apuntes para una reflexión a la luz de las experiencias de ocupación en la historia Argentina", *Revista Estudios del Trabajo*, N 28, 2005. El rastreo histórico y la caracterización de las ocupaciones fue realizado fundamentalmente mediante una revisión bibliográfica. Se han revisado también revistas y diarios de la época, como Primera Plana y La Razón.

<sup>42</sup> Si bien nuestro trabajo analiza las ocupaciones en Argentina, las *ocupaciones* de fábrica o la puesta en marcha de procesos de *autogestión* no son una particularidad de nuestro país. A modo de ejemplo, es posible mencionar algunos procesos desarrollados en América Latina. En Perú en el año 1967 un grupo de militares liderados por el General Velazco Alvarado toma el poder. A través de la nacionalización de fábricas, minas y plantaciones, los trabajadores participan en la gestión de las industrias. Por su parte, en Chile, durante el gobierno de Allende, se crean los cordones industriales que coordinaban el sistema de autogestión y defensa en cada fábrica. Finalmente, en el caso de Brasil, en 1991 una de las primeras experiencias de *recuperación* y autogestión de empresas en quiebra será protagonizada por los trabajadores de "la Lip de Brasil" -haciendo referencia a la fábrica francesa de relojes Lip ocupada en la década del 70- al tiempo que la fábrica de Calzados Makerly, ubicada en San Pablo, fue retomada por sus 482 trabajadores junto a la ayuda recibida por el sindicato del calzado que finalmente cierra sus puertas en 1995. Resultan estos últimos los que más se asemejan con los procesos desarrollados en Argentina. Para un estudio comparativo de los casos de Argentina y Brasil en la actualidad puede consultarse Ghibaudi, 2005.

remontaremos a la ocupación del Frigorífico Lisandro de La Torre, llevada adelante en el año 1959<sup>43</sup> bajo el gobierno de Frondizi, durante la constitución de lo que dio en llamarse la “resistencia peronista”. A partir de este período se intensifica y complejiza la protesta social, ampliándose los “repertorios de confrontación” que incluyen como métodos las ocupaciones fabriles (Lobato y Suriano, 2003). A continuación consideraremos las ocupaciones de fábricas y de empresas desarrolladas en el marco de la segunda etapa del Plan de Lucha de la Confederación General del Trabajo (CGT), entre mayo y julio de 1964, para detenernos luego en las ocupaciones realizadas en la primera mitad de la década del setenta, focalizando en el caso de la papelería Mancusso-Rossi, en La Matanza, provincia de Buenos Aires. Finalmente presentaremos la ocupación de la planta automotriz Ford en Gral. Pacheco en el año 1985, tras el retorno de la democracia y en el marco de los procesos de racionalización y reconversión industrial. Durante este período, en el que se sucedieron una serie de gobiernos democráticos y golpes de Estado que finalmente se cierran con la instauración del “terrorismo de Estado” en 1976, la Argentina atraviesa una serie de cambios económicos y políticos significativos. Sintéticamente, y a la luz de poder comprender el desarrollo de los diferentes momentos que detallaremos a continuación, estos años ponen en evidencia el rol progresivo y creciente que irá jugando el capital extranjero en la industrialización, el cual favorecerá el desarrollo de determinados sectores como el siderúrgico, el químico y el automotriz por sobre otros, como la alimentación -fundamentalmente los frigoríficos- y el textil. Este proceso es acompañado, por un lado, por la descentralización geográfica, lo cual implicó la apertura de polos industriales en otras regiones del país, como es el caso de la provincia de Córdoba, y por otro lado, por una serie de cambios en las formas de

---

<sup>43</sup> A partir de las fuentes utilizadas no hemos podido rastrear ocupaciones de fábricas previas. Por otra parte, Según Cotarelo y Fernández (1997), las ocupaciones de fábricas no han sido un medio de lucha utilizado con frecuencia por la clase obrera argentina con anterioridad a los años 50. Este dato coincide con el análisis que realizan Lobato y Suriano (2003) sobre la protesta social en Argentina.

producción que tendieron a una racionalización y concentración de las plantas. Estos cambios, significaron en algunos casos -como por ejemplo el de los ingenios en la Provincia de Tucumán durante el gobierno de Onganía-, el cierre de las unidades productivas, a raíz del cual quedarán desempleados un número creciente de trabajadores.

*La ocupación del frigorífico Lisandro de La Torre, enero de 1959.*

A partir del golpe de estado de 1955, que implicó entre otras medidas represivas la persecución y encarcelación de dirigentes sindicales así como la clausura de los locales gremiales, comienza a partir de 1956 la “resistencia peronista”<sup>44</sup>. Desde la asunción al gobierno del General Aramburu, las medidas del gobierno se centraron en la aplicación del plan de racionalización -cuyo objetivo se orientaba a lograr el aumento de productividad-, la desmovilización y el control de los trabajadores; la concentración de plantas productivas; y el impulso de las exportaciones promoviendo las inversiones de capital externo. La “resistencia peronista” consistió en el desarrollo de acciones orientadas a defender las conquistas logradas durante los años previos o el despido de delegados sindicales. Estas acciones fueron promovidas por comités de fábricas organizados semiclandestinamente ante la eliminación de las comisiones internas por parte del gobierno militar (James, 1990). En este marco, en respuesta a las medidas dispuestas por Aramburu, durante el año 1956 se realizaron numerosas huelgas y paros. En el año 1957 la intervención militar llamó a la normalización sindical convocando a elecciones. Los gremios fueron conquistados por dirigentes peronistas “de base” surgidos de las huelgas y las luchas en las fábricas a partir de la

---

<sup>44</sup>Los primeros años de este proceso ponen en evidencia el desarrollo de una serie de corrientes internas dentro del sindicalismo de orientación peronista, entre las que se distinguen la línea “blanda” o “integracionista”, caracterizada como el ala más proclive a la negociación, una línea “dura” o “combativa”, para quienes los sindicatos eran principalmente una “herramienta” política de los trabajadores para la reconquista del Estado popular, el regreso de Perón y la promoción de una política de nacionalismo económico (Bisio y Cordone, 1989: 12).

caída de Perón, que se habían distinguido por la acción diaria en los lugares de trabajo, renovando de esta manera las prácticas sindicales (James, 1990).

A comienzos de 1957 los gremios normalizados crearon una Comisión Coordinadora Intersindical que finalmente dio lugar a dos nucleamientos: los 32 Gremios, denominado más tarde Movimiento de Obreros Unificados (MOU), constituido por dirigentes gremiales no peronistas, representantes de empleados de comercio, empleados estatales y bancarios; y las 62 Organizaciones, en las que se aglutinaron dirigentes de orientación peronista, pertenecientes a las ramas textil, del vestido, metalúrgicos y petroleros, básicamente (Lobato y Suriano, 2003). Según lo indican algunos autores (James, 1990), el surgimiento de esta organización significa un acontecimiento trascendente, en tanto promocionó una entidad de carácter peronista entre los gremios en la que se canalizó una forma de actuar y presionar sobre el gobierno. Siguiendo al autor, esta organización materializó así los “principios ideológicos tradicionales” del peronismo, principalmente el “nacionalismo económico” que definía el “patrimonio nacional” y en vinculación con estos los principios de “justicia social” y “soberanía nacional”. En este marco, el cuestionamiento no se orientaba a la propiedad privada sino al fin de esta que debía asegurar el “bienestar social”. Como parte de este posicionamiento se destaca la definición del programa elaborado por las 62 Organizaciones en 1957 en La Falda, cuyo documento incluía promociones a favor del control de la producción por los trabajadores (James, 1990).

La llegada de Frondizi al gobierno en el año 1958<sup>45</sup> se tradujo en la puesta en

---

<sup>45</sup>A. Frondizi fue electo presidente a comienzos de 1958. Como será el caso en las siguientes convocatorias electorales establecidas por los gobiernos militares, el peronismo es proscripto, apoyando en este caso la candidatura de Frondizi a partir de un acuerdo que éste estableció con Perón en el exilio. (Rappoport, 2000) Este pacto tuvo una incidencia significativa durante los primeros meses de gestión del nuevo gobierno: el levantamiento de la intervención a los sindicatos, la derogación de las inhabilitaciones gremiales, el reconocimiento de la personería jurídica y la devolución de la CGT. En este contexto, entre las primeras medidas de gobierno se sancionó la Ley de Asociaciones Profesionales

marcha del denominado “proyecto desarrollista”. Este proyecto se tradujo en una política económica tendiente a acelerar la industrialización y racionalizar la producción, aumentando la inversión con una importante participación del capital extranjero<sup>46</sup>. Estas medidas se plasmaron en el “plan de estabilización” que incluía la reducción de las tarifas aduaneras y los recargos de bienes de capital importados, una devaluación del peso, la suspensión de los controles de precios, medidas que se acompañaron con el congelamiento de los salarios. El anuncio de estas medidas, dio lugar a una serie de acciones iniciadas por organizaciones sindicales, aumentando el número de huelgas y expresiones de protesta (James, 1990). Entre estas se desarrolla la ocupación del Frigorífico Lisandro de La Torre.

La ocupación del frigorífico se produjo tras las elecciones, en diciembre de 1958 en el Sindicato de la Carne, cuando Sebastián Borro -perteneciente a la línea “dura” del sindicalismo- pasó a integrar la Comisión Directiva, otorgándole al sindicato una impronta netamente peronista. El conflicto del Frigorífico se desencadenó el 14 de enero con motivo de la sanción de Ley de Carnes que habilitaba la venta del frigorífico municipal a capitales extranjeros, frente a la cual los obreros se movilizaron al Congreso para demandar el rechazo a la ley. Esta movilización continuó en una asamblea realizada en el frigorífico que recibió el apoyo de las 62 Organizaciones, la Federación Universitaria de Buenos Aires, la Asociación de Propietarios de Carnicerías y el barrio de Mataderos. La asamblea decidió la

---

-que reestablecía la central única entre otros beneficios y un aumento relativo de los salarios. Las intenciones del gobierno expresadas en el proyecto sostenido por Frondizi y Frigerio durante la campaña electoral, se dirigían a “peronizar” de alguna manera estas relaciones, pero las medidas tomadas por el gobierno a fines de 1958 pusieron de manifiesto que los intereses obreros serían los primeros en ser atacados, a pesar de las intenciones expuestas al comienzo de la gestión (Salas, 1990).

<sup>46</sup>En este marco se firman contratos con empresas petroleras extranjeras, que dieron lugar a una huelga en los yacimientos petrolíferos de Mendoza, en octubre de 1958. Esta huelga, dirigida por una coalición de militantes radicales y comunistas finalizó con una fuerte represión por parte del Estado a través de la aplicación del Plan CONINTES (Conmoción Interna del Estado) y la negociación del levantamiento de la medida sindical por el gremio de corte “integracionista” (Sindicato Único de Petroleros del Estado).

ocupación de la planta por tiempo indeterminado, solicitando a las 62 Organizaciones, a los 32 Gremios Democráticos y al Movimiento de Unidad y Coordinación Sindical (MUCS), la convocatoria a un paro general por tiempo indeterminado (Salas, 1990).

Durante la ocupación del frigorífico, se formaron grupos de obreros para cuidar la maquinaria, evitar sabotajes, atender a los animales y organizar la defensa de la medida ante la posible represión. Dos horas después de iniciada la ocupación vecinos que habitaban la zona rodearon la planta en solidaridad con la medida. En la medianoche del 16 de enero el Ministerio de Trabajo declaró ilegal la huelga y ordenó el desalojo de la planta. Este procedimiento se inició durante la madrugada del 17, mediante un fuerte operativo represivo resistido varias horas por los trabajadores. Frente a la represión, las 62 Organizaciones mantuvieron el apoyo sólo durante los primeros días de la ocupación y la planta fue desalojada al día siguiente. Sin embargo la resistencia se mantuvo desde el barrio, con el apoyo de obreros de otros frigoríficos. El gobierno, aplicando el Plan CONINTES (Comoción Interna del Estado) envió entonces a las fuerzas armadas, que los vecinos del barrio y los trabajadores enfrentan durante cinco días. Finalmente el frigorífico se transfirió a manos privadas a mediados de 1960 y fueron despedidos más de 4.000 trabajadores.

Algunos autores (Callelo y Parceró, 1984) sostienen que la ocupación del frigorífico se enmarca dentro de la tendencia al enfrentamiento político directo del sindicalismo con el aparato represivo del Estado, poniendo de manifiesto las tensiones al interior del sindicalismo de la época entre las denominadas líneas “duras” y “blandas”. Coincidente con esta postura Ernesto Salas (1990) analiza la ocupación como una expresión de la tensión entre la línea “dura” del sindicalismo con el gobierno, enfatizando en los motivos de la ocupación, vinculados con la defensa del “patrimonio nacional” frente al “avance del capital extranjero”. Esta cuestión se expresa en los reclamos más destacados de la ocupación como el rechazo de la ley que



favorecería la concentración del aparato productivo en manos extranjeras y la conservación del frigorífico en manos estatales. Por su parte, algunos autores (James, D. 1981) consideran que en esta ocupación puso en evidencia una “fisura” en el “proceso de integración” de la clase trabajadora tanto en el ámbito político como en el sindical. Estas fisuras surgen, según este enfoque, en momentos de crisis y plantean posturas que, desde el movimiento obrero vienen a oponerse a las formas de organización rutinarias o estrategias “tradicionales” dentro del sindicalismo, permitiendo de este modo la aparición de la democracia de bases y formas alternativas de lucha que cuestionan las “reglas de juego aceptadas”. En discusión con las posturas más deterministas, que en líneas generales enfatizan la ausencia de autonomía de la clase trabajadora para constituirse en un desafío en el plano político y a su vez, aparecer como una clase desmovilizada frente a la dominación de las cúpulas sindicales burocratizadas, James plantea que la ocupación del frigorífico muestra un sindicalismo con “autonomía” con respecto a las cúpulas que cuentan con el apoyo y la legitimidad de sus bases, desafiando a las reglas establecidas dentro del ámbito sindical.

#### *Las ocupaciones de fábricas durante el Plan de Lucha de la CGT, 1964.*

En enero de 1963 el Congreso de la CGT otorga la dirección de la Central a las 62 Organizaciones que controlaban entonces los sindicatos industriales y casi todos los comités regionales de esta organización, como resultado de las negociaciones entre los sectores vandoristas y los “independientes”. Desde el año 1962, el dirigente metalúrgico A. Vandor venía convirtiéndose en una figura dominante de las 62 Organizaciones, al tiempo que los representantes de la línea “dura” habían renunciado o sido apartados (James, 1990). En ese mismo año, la Argentina había ingresado en una profunda crisis económica con un importante déficit en la balanza de pagos y el desarrollo de una espiral inflacionaria. Frente a esta situación el gobierno de Guido,

quien había asumido la presidencia provisional tras el derrocamiento de Frondizi, respondió adoptando un plan de emergencia similar al que había puesto en práctica algunos años antes su predecesor. El objetivo de este plan era restringir la producción industrial mediante la limitación del crédito público y la contracción del mercado interno para lo que se recurría a la limitación de salarios y al aumento de las tarifas de servicios públicos. Estas medidas condujeron a una recesión industrial que provocó aumentos en los índices de desempleo -sobre todo en sectores como el metalúrgico y el textil- y nuevos niveles de inflación que disminuyeron el salario real.

En este marco, el Congreso de la CGT aprobó un Plan de Lucha, que se plasmó en cinco etapas diferenciadas cronológicamente, entre 1963 y 1965, bajo un documento titulado “El cambio total de las estructuras económicas”. En este documento, la central obrera expresaba sus demandas que abarcaban mejoras y transformaciones en lo social, lo económico y lo político. La propuesta incluía “*la participación de los trabajadores en todos los órganos de conducción de la vida económica del país*” (Callelo y Parceró, 1984).

La primera etapa del Plan de Lucha consistió en una semana de protesta en mayo de 1963 que culminó con un paro general (Rapoport, 2000). Meses más tarde se realizaron las elecciones presidenciales, nuevamente bajo la proscripción del peronismo -que convocó a votar en blanco-, en las que Illia triunfó con el 25% de los votos. Dos meses después de la asunción de Illia, la CGT presentó un petitorio con una serie de reivindicaciones que incluían, entre otras, la sanción de una Ley de Salario Mínimo, Vital y móvil, la eliminación de leyes represivas y soluciones al problema de la desocupación. Se lanzó entonces, la segunda etapa del Plan de Lucha, que consistió en una serie de ocupaciones fabriles en todo el país, realizadas en su amplia mayoría en establecimientos productivos. Estas fueron llevadas adelante por obreros de la gran industria, entre los que se destacaron fundamentalmente las ramas metalúrgicas y textiles (Cotarelo y Fernández, 1997).

Las principales reivindicaciones que sostenía el Plan de lucha, incluían la libertad de los presos políticos; la derogación de la legislación represiva; la restitución de personerías gremiales; el mantenimiento y la creación de nuevos puestos de trabajo; la reincorporación de cesantes y prohibición de despidos en masa; la actualización de sueldos y salarios; la derogación de cláusulas proscriptivas de los partidos políticos y la defensa del patrimonio de la Nación, de su riqueza potencial y bienes energéticos. El 1 de mayo el Comité Central Confederal resolvió poner en ejecución la Segunda Etapa del Plan de Lucha estableciendo su calendario: entre el 18 de mayo y el 15 de junio se producirían ocupaciones parciales y zonales de grupos de establecimientos mientras que entre el 15 y el 18 de junio la ocupación total y simultánea en todo el país por 24 hs. Las primeras ocupaciones se realizaron el 18 de mayo, de forma aislada, y fueron respondidas con un gran despliegue policial. El 21 de mayo se produjo la primera ola importante en el Gran Buenos Aires y Capital Federal, siendo los metalúrgicos y los gráficos quienes desplegaron mayor número de acciones -sindicatos donde las 62 Organizaciones tenían más peso-. El 27 de mayo se puso en marcha una nueva ola de ocupaciones que se extendió a las provincias del interior del país. Los operativos se repitieron el 29 de mayo y el 18 de junio en todo el país; y el 24 de julio se llevó adelante el último operativo que alcanzó mayor amplitud. Las cifras de las ocupaciones según la CGT alcanzaron 11.000 plantas.

Los análisis sobre las ocupaciones en el marco del Plan de Lucha enfatizan el carácter organizado de las mismas, que se realizaban siguiendo instrucciones de la CGT -secretas y transmitidas personalmente-. Los delegados daban preaviso a las autoridades del establecimiento y después se procedía a la ocupación: cierre de las puertas, ubicación de piquetes de guardia, se tomaba a los jefes y capataces como rehenes -permitiéndoseles el desplazamiento al interior de la fábrica-. Al presentarse la autoridad judicial se acataba la orden de desalojo o se reanudaban las tareas. A su vez, durante la ocupación se exponían las reivindicaciones del Plan de Lucha. Sin

embargo, estas interpretaciones muestran algunas diferencias en cuando a los objetivos del Plan de Lucha, así como sobre las lecturas que se hacen de su implementación. Para algunos, esta medida se inscribe en la búsqueda de la CGT por convertirse institucionalmente en un factor de poder en el proceso que se extiende a partir de 1955 (Bisio y Cordone, 1989). Según esta lectura, el Plan de Lucha fue concebido como un operativo masivo para convertir en “real”, el “poder virtual” que detentaban ciertos sectores dominantes de la CGT -encarnados en el “vandonismo”- que percibían la posibilidad de acrecentar su poder. Las ocupaciones se entienden, en este caso, como una táctica de presión, agitación y demostración de poder sindical, que formaba parte de la estrategia de las 62 Organizaciones y el impulso de las movilizaciones provino casi exclusivamente de la cúpula sindical, que las organizó desde una eficaz y minuciosa logística y con voluntad de control organizacional. Sin discutir los objetivos, en términos de conquistas económicas y sociales, y afirmando que estas medidas permitieron obtener concesiones como la sanción de la Ley de Salario Mínimo, Vital y Móvil, D. James (1990), enfatiza igualmente la dimensión política de las ocupaciones que tendían a demostrar tanto la debilidad del gobierno de Illia como el poder de los sindicatos. Un dato significativo de la obra de James en relación al análisis de la ideología y política de los sindicatos peronistas durante este período, es la concepción de estos sobre la “función social del capital”. Esta concepción, se expresa en términos de demanda de “cogestión” con participación del trabajador a nivel empresarial, según el análisis de un documento emitido en el año 1963 por las 62 Organizaciones, en el que se afirma que *“la empresa es un bien común que debe estar al servicio de la sociedad”* (James, 1990: 256). Esta concepción se tradujo, según el autor en una serie de medidas tomadas por sindicatos como la Unión Obrera Metalúrgica que lleva adelante una serie de ocupaciones de fábricas como medida de fuerza frente a los cierres y despidos o en la implementación del Plan de Lucha de 1964.

Por su parte Schneider (2002), discute con algunas visiones de la historiografía sobre el control que ejercía la cúpula en el movimiento obrero, disintiendo con las lecturas sobre las ocupaciones de este período como acciones dirigidas desde la conducción. En contraposición, afirma la existencia de cierta autonomía de los trabajadores en estas acciones. Enmarca las ocupaciones de la segunda etapa en un proceso más amplio que va desde el 61 y 62 en adelante en el que se producen ocupaciones en diferentes fábricas que no son, según el autor, dirigidas desde la cúpula sino resultado de medidas tomadas por las comisiones de fábricas, decididas en reclamo a cuestiones como la demora en los pagos de haberes o frente a suspensiones y despidos realizados a raíz de un conflicto gremial. Destaca el “estado de asamblea” que reinaba en los conflictos y la necesidad de organización y acuerdo interno para sostener esta medida, así como la iniciativa, por parte de los obreros, en algunos casos, de continuar con el proceso de producción.

*Las ocupaciones en la década del setenta: el caso de la Papelera Mancuso-Rossi.*

En junio de 1973, tras la llegada de Héctor Cámpora al gobierno se desarrollan una serie de ocupaciones de espacios públicos y productivos, que abarcan fábricas, universidades, escuelas, hospitales, diarios, canales de televisión, organismos públicos, establecimientos privados. Se calculan que se produjeron entonces un total de 2.000 ocupaciones, cuyo punto más álgido se registró entre el 4 y el 15 de junio de 1973 en el que se realizan casi 500 tomas en todo el país. Es importante destacar que a partir de junio del 73, se desarrollaron fuertes conflictos en empresas de gran envergadura, como Philips, Acindar, General Motors, Molinos Río de la Plata, Terrabusi, entre otras. Los motivos más frecuentes que desencadenaron los conflictos estaban vinculados con el mejoramiento de las condiciones de salubridad y seguridad en el trabajo así como con la reincorporación de los trabajadores activistas despedidos (Torre, 1983). Al respecto podemos mencionar la ocupación de los Astilleros Astarsa

como antecedente inmediato de estos conflictos. La ocupación del Astillero Astarsa, en Tigre, se produce a fines de mayo del '73 como consecuencia del accidente que sufre un trabajador del sector de soldadura. Los trabajadores, reunidos en asamblea, decidieron parar la fábrica reclamando medidas de seguridad y reteniendo parte del personal jerárquico. Finalmente, la ocupación fue levantada y la empresa aceptó las demandas, entre las cuales se incluyeron: la formación de una comisión de control obrero de seguridad e higiene, la reducción de la jornada de trabajo, el aumento salarial, la reincorporación de los trabajadores despedidos por razones políticas y la destitución del jefe de seguridad.

El caso de la papelera Mancuso-Rossi se desarrolla en el marco de la presidencia de Isabel Martínez de Perón. El conflicto de la Papelera se desencadenó a partir de los incumplimientos en el pago de salarios y la falta de insumos a la producción cuando los trabajadores cuestionaban la malversación de fondos iniciada por la patronal, en base al pedido de créditos al Estado que se obtenían con apoyo del sindicato y el accionar de la "burocracia sindical". A raíz de esta situación comienzan a efectuarse asambleas entre los trabajadores en las que interviene el sindicato y la Federación del Papel. Sin encontrar respuestas de la seccional, los trabajadores ocupan la fábrica, discutiendo la posibilidad de conformar una cooperativa de trabajo o de poner en funcionamiento el establecimiento bajo control obrero, optando por esta segunda opción. Se conformó entonces una Comisión de Control Obrero que contó con el aval del Ministerio de Trabajo. El control de la producción por parte de los trabajadores se llevó adelante con la presencia de la patronal en la planta y con intervención por parte del Estado, de modo que es posible hablar de una experiencia de cogestión de la unidad productiva<sup>47</sup>. Esta modalidad se diferenció respecto de los

---

<sup>47</sup> En el transcurso de la cogestión de la fábrica, el gobierno nombró un interventor para controlar los libros contables. A su vez, la comisión interna controlaba el ingreso de la materia prima, la producción, la venta y el pago de salarios. Por su parte, los trabajadores tomaban decisiones sobre las deudas a pagar, los créditos recibidos y el dinero que ingresaba a la empresa.

procesos desarrollados en 1974, como el caso de la petroquímica PASA en la zona norte del Gran Rosario, en la que la ocupación de la fábrica se llevó adelante con gestión y control obrero de la producción durante un mes, sin participación de la patronal.

En este caso la ocupación de la planta con gestión obrera se inicia como medida de fuerza a raíz de la agresión a un trabajador del servicio del comedor por parte del concesionario. Como consecuencia los trabajadores convocan a una asamblea en la fábrica en la que se exige a la patronal la caducidad del contrato y frente al rechazo del pedido se decide la ocupación de la planta bajo gestión y control obrero de la producción. El control obrero se organizó a partir de distintos comités integrados por trabajadores elegidos en asamblea destinados a cada una de las secciones de la fábrica. Se dispuso así mismo la permanencia de los trabajadores en la planta por turnos manteniendo la producción. Los trabajadores exigían la expulsión del concesionario del comedor, cuya administración y dirección del mismo quede a cargo de la empresa tomando en relación de dependencia a los trabajadores empleados en el comedor. Durante este tiempo, un comité de producción se reunía todos los turnos en las primeras horas de trabajo, en cada sección se reunían los operarios y discutían los problemas existentes y las prioridades en cuanto a mantenimiento, etc. Un delegado llevaba a la reunión del comité de producción lo resuelto en cada sección. En este comité, el conjunto de representantes de todos los sectores de la fábrica coordinaba la forma de llevar a cabo el trabajo de turno y se discutían cuestiones diversas relacionadas con el avance de la medida. Otros comités se encargaban específicamente de cuestiones como la seguridad, el abastecimiento de alimentos o las relaciones con los dueños de la empresa y el estado. La gestión de la producción en manos de los obreros se mantuvo durante un mes sin participación de

jefes, supervisores e ingenieros, hasta que los reclamos fueron aceptados por la empresa<sup>48</sup>.

La literatura consultada muestra que en el caso de la ocupación Mancuso-Rosi, se pone en evidencia un fuerte cuestionamiento a la dirigencia sindical. En el conjunto de estas acciones, la Coordinadora de Gremios en Lucha de la Zona Oeste jugó un papel preponderante apoyando los procesos. El accionar de esta Coordinadora estaba dirigido a fomentar la democracia interna en las fábricas, con decisiones tomadas en asambleas generales de trabajadores. En este sentido, Colom y Salomone (1998), trazan una línea de continuidad entre las experiencias de representaciones democráticas de base<sup>49</sup> y las Coordinadoras Inter-fabriles que surgen en las movilizaciones desarrolladas entre junio y julio del 75<sup>50</sup>, con un carácter “antipatronal, antiburocrático y antiestatal”. Estas Coordinadoras Inter-fabriles de Capital y Gran Buenos Aires, como conjunto de organizaciones autónomas, se opusieron al Plan económico de Celestino Rodrigo y a la conducción de la CGT y las 62 Organizaciones que se encontraban aliados al gobierno de Isabel Perón.

### *La ocupación de la planta Ford de Gral. Pacheco, 1985*

Cerca de siete años transcurrieron bajo una dictadura militar signada por la represión, el terror y el miedo, hasta el triunfo del radicalismo en 1983. Durante este

---

<sup>48</sup> Para un desarrollo del conflicto de PASA consultar el trabajo Iturraspe, F y Poles, J. L. “Movimiento sindical y autogestión. El caso del control obrero en PASA”, en Iturraspe, F (ed.) *Participación, cogestión y autogestión en América Latina/1*, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1986.

<sup>49</sup> Colom y Salomone (1998) destacan el intento por formar una Coordinadora a nivel nacional en 1974, a partir de la iniciativa de algunos sindicatos opositores (FOTIA de Tucumán, Luz y Fuerza y SMATA de Córdoba, ATE Rosario, entre otros). Particularmente en el caso de la zona Oeste, las autoras reconstruyen las experiencias de los cuerpos de delegados de la metalúrgica Martín Amato, que junto a otros delegados de la zona, constituyen la Coordinadora Metalúrgica de La Matanza, opositora a la dirigencia sindical.

<sup>50</sup> Durante estos años se formaron Coordinadoras en la Capital y en el Gran Buenos Aires (Zona Sur, Oeste y Norte). La papelera Mancuso Rossi integrará la coordinadora de Zona Oeste, junto a trabajadores de otras fábricas como Martín Amato, Santa Rosa, Siam, Adams, Mercedes Benz y Roura.



período la dictadura militar articuló procesos políticos y económicos que generaron una reestructuración societal de la Argentina (Villareal, 1985). A partir de la puesta en marcha de la reforma financiera cobraron mayor poder los grupos económicos nacionales y las empresas transnacionales diversificadas (Azpiazu et al., 1989) que afianzaron su control sobre una parte del sector financiero y sobre la comercialización, en detrimento de la producción manufacturera. En este marco, las medidas económicas adoptadas durante el período 83-89, se orientaron a controlar los brotes inflacionarios, revertir el estancamiento y enfrentar las negociaciones de la deuda externa, en un contexto marcado por un fuerte conflicto entre el Gobierno y los gremios, durante el que las organizaciones gremiales llevaron a cabo trece huelgas generales y numerosos conflictos laborales. Al mismo tiempo, la dirigencia sindical atravesó una importante renovación al interior de algunos gremios que quedaron en manos de fracciones opositoras a la conducción<sup>51</sup>. En este marco, el 14 de junio de 1985 se lanza el Plan Austral en un nuevo intento por encontrar cierto equilibrio que contenga los conflictos generados por la inestabilidad económica. De esta forma R. Alfonsín anuncia la entrada a una etapa de “economía de guerra”. El Plan apuntaba a controlar la inflación y se basaba en el congelamiento de precios básicos, salarios, tarifas de servicios públicos y tipo de cambio.

Dentro de este marco, en el mes junio de 1985, se registran una serie de conflictos laborales que incluyen medidas de fuerza frente a los despidos, salarios atrasados y suspensiones de trabajadores<sup>52</sup>. En el caso del sector automotriz, los despidos masivos venían practicándose en industrias como Deutz, Masey Ferguson, El Detalle, Dunlit y Merets, como medidas de racionalización del personal. Dentro de

---

<sup>51</sup> Entre ellos la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), el Sindicato Gráfico Argentino, la Unión Ferroviaria, y el triunfo de fracciones opositoras a Lorenzo Miguel en las seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes y Villa Constitución.

<sup>52</sup> Sobresalen los conflictos encabezados por los trabajadores del Ingenio Las Palmas, en Chaco; los ferroviarios, de La Fraternidad, los trabajadores de la construcción; los trabajadores del complejo hidroeléctrico Piedra del Águila y los trabajadores de la planta Yelmo, en San Justo.

los diversos conflictos que se plantearon en el sector automotriz, uno de los más significativos y desafiantes fue la ocupación de la planta Ford en la localidad bonaerense de General Pacheco. Este conflicto se inició el 25 de junio de 1985, cuando la dirección de la empresa anuncia a la Comisión Interna (CI) el despido de 33 trabajadores. De esta manera, las acciones desarrolladas en la planta Ford representaron una reacción a las medidas que se avecinaban<sup>53</sup>. Con el anuncio de despido, que contradecía el Acta-Acuerdo firmada el 17 de Mayo con la dirección de la empresa, en la que esta se comprometía a frenar los 750 despidos anunciados y las suspensiones programadas, los trabajadores resolvieron en asamblea ocupar la planta. Una vez iniciada la ocupación, el Ministerio de Trabajo se negó a convocar la conciliación obligatoria y presionó a una delegación de la CI para que desalojen la planta. Esta resolvió entonces mantener la producción y el estado de asamblea, frente a lo que la empresa respondió con el retiro de herramientas en algunas secciones. Los acontecimientos se continuaron con el anuncio del Ministro de Trabajo de la orden de desalojo, que los trabajadores decidieron resistir. Un comunicado de la CI enfatizaba la lucha llevada a cabo por los trabajadores donde se remarcaban el cuestionamiento a la política de “racionalización” y se explicitaban reivindicaciones que cuestionaban el plan económico del Gobierno de Alfonsín.

Uno de los rasgos salientes de este proceso es el rol del Cuerpo de Delegados (CD) y la Comisión Interna (CI) como representantes de los trabajadores. Este rol, así como la estrategia de lucha desarrollada, pone en evidencia el constante cuestionamiento al accionar de la dirigencia del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), que a diferencia de las medidas implementadas en la planta, promovía una estrategia de lucha en base a quites de colaboración, días de

---

<sup>53</sup> Si a principios de la década del setenta, la planta Ford de Pacheco contaba con unos 10.000 operarios, con el avance de la década este número se vio reducido drásticamente. En 1982, meses antes de la guerra de Malvinas, la empresa despidió masivamente a 3.000 operarios. Citado en <http://www.cta.org.ar/NewsPub/Archives/6/7-2004.shtml>.

paro y movilizaciones. En este sentido, las decisiones se tomaban en asambleas por secciones y luego se volcaban en una asamblea general sin tomar en cuenta las directivas del Consejo Directivo de SMATA. Esta modalidad de acción, centrada en el lugar de la asamblea general que actuaba como estructura sindical paralela, encargada de decidir las reivindicaciones y llevar adelante las medidas de fuerza, retomaba algunos elementos de las ocupaciones a las que hicimos referencia previamente, desarrolladas en los años '70. Al mismo tiempo, se conformaron comisiones supervisadas por el CD que se encargaban de difundir y darle visibilidad pública al conflicto. Durante los días que duró la ocupación, mientras un grupo de trabajadores montaba guardias, otro grupo mayoritario ponía en funcionamiento la producción en las secciones de camiones, motores, estampado y montaje. Esta característica ha sido retomada por algunos autores quienes sostienen que durante la ocupación de la planta Ford, se llevó adelante un proceso de gestión obrera directa en la que las formas fundamentales de lucha de los trabajadores pasan de la huelga con ocupación pasiva, a la ocupación activa con gestión de la producción (Rau, 2004).

A pesar de que el conflicto logró extenderse, generando resonancias en otras fábricas donde se decretaron paros y ocupaciones, las presiones ejercidas por el gobierno, la empresa así como la falta de apoyo de la dirección del SMATA, fueron agotando las instancias de negociación. Las nuevas respuestas de la empresa se presentaron en forma de sanciones, juicio a los representantes del CD y de la CI, a través de las inspecciones reiteradas de verificación del estado de las maquinarias e instalaciones. De esta manera, cumplidos los 18 días de ocupación, las instalaciones fueron desalojadas por un fuerte operativo policial, tras el cual la empresa despidió a más de 700 trabajadores que incluyeron a toda la CI y el CD, levantando causas

penales a varios de sus representantes que se fundaron en el “carácter ilegal de la ocupación”<sup>54</sup>.

Es también a mediados de la década del ochenta que se desarrollan una serie de acciones, impulsadas por la UOM regional Quilmes bajo modalidades similares a los procesos sobre los que focaliza nuestro estudio. Como resultado de la política impulsada por la seccional que desde 1984 había quedado en manos de la corriente Felipe Vallese, se desarrollan en la zona de Quilmes y Berazategui una serie acciones orientadas a *“enfrentar la recesión industrial metalúrgica y evitar seguir perdiendo puestos de trabajo”* (Dirigente de la UOM QUILMES). Estas acciones consisten en medidas de ocupación y conformación de cooperativas de trabajo a partir de quiebres o cierres de empresas. Como veremos a continuación, estas ocupaciones constituirán un antecedente directo de las *recuperaciones* desarrolladas hacia finales de los noventa.

---

<sup>54</sup>La ocupación de la planta Ford, según algunas lecturas, marcará un punto de inflexión en el rol de las CI. Estas se verán obligadas a abandonar una posición de confrontación y enfrentamiento a la conducción del SMATA y adoptar una postura orgánica respecto de la cúpula sindical. El desenlace de la ocupación marcará a fuego las estrategias desarrolladas por la CI, disminuyendo el nivel de conflictividad y actuando como un factor disciplinador en el futuro (Battistini, 2001).

### La *recuperación*: un repertorio que se resignifica<sup>55</sup>

El recorrido sobre las ocupaciones llevadas adelante por los trabajadores y las organizaciones gremiales en la historia argentina, o más precisamente en algunos momentos particulares de la historia, nos permite plantear algunas reflexiones sobre los procesos de *recuperación* en tanto que repertorios de acción. Recordemos a que refiere Ch. Tilly cuando habla de repertorio. Con este concepto, el autor remite a un conjunto de medios de los que dispone un grupo particular para realizar reclamos, que no se explican solamente en términos instrumentales, sino principalmente en términos de aprendizaje. Este aprendizaje se realiza tanto en relación a elementos estratégicos como culturales, esto es, en función de los sentidos en que se enmarcan determinadas situaciones y en el que éstas se conciben como injustas. De esta manera, la noción de “repertorio” combina la “elaboración de libretos históricos e improvisación” que caracterizan la acción colectiva (Tilly, 2000). Teniendo en cuenta nuestro recorrido, podemos decir que las *recuperaciones* pueden ser entendidas como una forma particular de acción colectiva, una herramienta de lucha de los trabajadores que se va redefiniendo y resignificando en el tiempo.

Como pudimos ver, las ocupaciones de espacios productivos, han venido formando parte del repertorio de acción de los trabajadores en Argentina, al menos desde mediados de los años 50. Estas modalidades de acción, adquieren en cada momento histórico formas distintas y expresan demandas particulares, como la defensa del patrimonio nacional en el caso del Frigorífico Lisandro de la Torre; las reivindicaciones salariales y las condiciones de trabajo en las ocupaciones desarrolladas a lo largo de la década del 70; o bien la defensa de puestos de trabajo

---

<sup>55</sup> Los datos en base a los que trabajamos en este apartado surgen de nuestro trabajo de campo que incluyó entrevistas realizadas a los dirigentes de las organizaciones. Se utilizan también fuentes primarias como documentos emitidos por las organizaciones. Tuvimos igualmente en cuenta datos de fuentes secundarias (Lavaca, 2004; CEDEM, 2003) en los que se describen recuperaciones tanto de la Ciudad de Buenos Aires como de otras regiones del país.

como en el caso de la Planta Ford. Estas formas de acción que se van configurando en el marco de correlaciones de fuerza específicas, adquieren en la actualidad la forma de *recuperaciones* de fábricas. Al mismo tiempo, las *recuperaciones* se inscriben en un proceso más amplio, iniciado al menos en la década del 60' con las medidas de racionalización de la producción que dieron lugar a numerosos cierres de empresas desde entonces, y que se continuó con una política de desnacionalización y financiarización de la economía impulsada fundamentalmente desde mediados de la década del 70'. ¿Cuál es entonces la especificidad de este repertorio de acción? Responder a esta pregunta requiere, en primer lugar, considerar el marco en que estas se desarrollan, es decir, tener en cuenta los procesos de transformación social de la Argentina. En este sentido si bien una mirada de largo plazo permite inscribir las transformaciones introducidas en la década del noventa como parte de un proceso de reestructuración societal (Villareal, 1985) iniciado a mediados de la década del setenta, los cambios implementados en este período otorgan ciertas particularidades a este proceso que es necesario tener en cuenta a la hora de comprender el desarrollo de las *recuperaciones*. Es decir, si las *ocupaciones* sobre todo a partir de la década del setenta se relacionan con los procesos de transformación social vinculados al cierre de empresas o la implementación de medidas de racionalización que se agudizaron en la década del ochenta, los años noventa dieron una nueva configuración. En efecto, como mencionamos previamente, las políticas de corte neoliberal introducidas, redundaron en un deterioro del tejido industrial que afectó principalmente a las pequeñas y medianas empresas, produciendo niveles crecientes de desempleo, precarización y pobreza. De esta manera, esta modalidad de acción se fue orientando de la defensa de los *puestos* de trabajo hacia la defensa de la *f fuente* de trabajo.

No resulta menor tanto en lo que hace al carácter de la acción colectiva como respecto del proceso de construcción de demandas -sobre el que nos detendremos en el capítulo siguiente-, la incidencia de las características que adquirieron las

modalidades de intervención del estado en materia de empleo/desempleo a partir de mediados de los noventa. Como respuesta al incremento en los niveles de desempleo y pobreza, principalmente desde mediados de la década del noventa se implementaron programas subsidiados con fondos de organismos internacionales - como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial-. En líneas generales, el conjunto de estos programas consisten en la financiación por parte del gobierno -a través de préstamos de estos organismos internacionales- de mano de obra de proyectos para el mejoramiento comunitario que presentaban de manera descentralizada organizaciones no-gubernamentales u otras entidades comunitarias. En 2002, estos programas se reorganizaron en torno al “Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados”, en el marco de la “*Emergencia Económica, Alimentaria y Sanitaria*” dictada por el Poder Ejecutivo Nacional<sup>56</sup>. El conjunto de estos programas, al igual que el “seguro por desempleo”, al que hicimos referencia previamente, preformaron la categorización del desempleo y los desempleados en Argentina, definiéndola en relación a dos condiciones: la *situación de desempleo* -que aparece en ambos casos- y la *situación de pobreza y condiciones de vida*<sup>57</sup>. Esta segunda condición aparece en los programas de mayor alcance frente al desempleo, como es el caso de los denominados “programas de empleo transitorio” y se superpone a la de desempleado<sup>58</sup>. De esta manera, durante la década del noventa, las formas de intervención del Estado

---

<sup>56</sup> Este plan se dirige a jefes y jefas de hogar desocupados con hijos menores a cargo, quienes reciben una suma mensual de 150 pesos a cambio de participar en actividades de capacitación, comunitarias o productivas.

<sup>57</sup> Con respecto a esto último, un buen ejemplo lo constituye la resolución número tres dictada el 10 de enero de 1996 por la Secretaría de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación que reglamenta el “Programa Trabajar”. Esta resolución establece que: “*El 50% de los beneficiarios seleccionados deben ser único sostén de familia, con por lo menos dos personas a cargo (menores de 14 años, mayores de 60 o discapacitados) para que el Gerente apruebe favorablemente el listado de beneficiarios propuestos*” (Anexo I, pag. 3, de la mencionada resolución).

<sup>58</sup> Al respecto el trabajo de D. Merklen (2005) analiza la forma en que se reorienta la intervención social en las últimas décadas, marcadas por la “lucha contra la pobreza”, contribuyeron, según el autor, a la producción de una “nueva *politicidad* popular”. Esta reorientación pone en evidencia un desplazamiento del trabajador al pobre, según sus términos, en el tratamiento de la “cuestión social”.

configuraron la categorización del desempleo, limitaron un campo de prácticas sociales y redefinieron la condición de desocupado, que quedó asociada fuertemente a la *capacidad de supervivencia* en un proceso en el que los programas de empleo transitorio ocupan un lugar prominente. Es en este campo de prácticas y sentidos en relación al empleo/desempleo que se configuraron, en articulación con las formas de intervención mencionadas, las reivindicaciones y acciones desarrolladas en torno a las *recuperaciones*, que a su vez fueron redefiniendo y modelando estas formas de acción estatal (Fernández Álvarez y Manzano, 2005).

Al mismo tiempo, comprender el modo en que la *recuperación* se constituye en una herramienta de acción privilegiada en pos de “defender la fuente de trabajo”, definiendo un proceso de construcción de demandas orientado a lograr la continuidad de la fuente de trabajo, requiere considerar el modo en que intervinieron procesos organizativos previos, que confluyen a comienzos del nuevo siglo recreando su forma. De esta manera, lejos de acciones espontáneas, de reacciones desplegadas por los trabajadores como respuestas al desempleo, o mejor dicho para evitar el desempleo, las *recuperaciones* resultaron de la confluencia de prácticas de resistencia que venían desarrollándose, al menos desde mediados de la década de los ochenta.

En efecto, como lo vimos en el apartado anterior, la *recuperación* de fábricas bajo modalidades semejantes a las que adquieren en la actualidad, resulta una herramienta puesta en marcha por la UOM de Quilmes, organización que constituye uno de las promotoras de lo que a comienzos del 2001 se convertirá en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas -MNER-. La conducción de esta seccional, en manos de la corriente Felipe Vallese desde el año 1984 definió una estrategia caracterizada por una política que sobrepasaba la tarea sindical abarcando cuestiones como la defensa de los derechos humanos o la participación en *asentamientos* (Martucelli y Svampa, 1997). En este contexto, la seccional impulsó como modalidad de acción frente a procesos de cierre o quiebra, la *ocupación* de la planta y la



conformación de cooperativas de trabajo, con el objetivo de hacerse cargo de la producción. En este contexto, se constituyen una serie de cooperativas, algunas aún en marcha, a partir de empresas en crisis. Se definió así una estrategia sindical y política que se diferenció del posicionamiento de otros sindicatos, considerando que estas resultaban no sólo un espacio de “autoorganización de los trabajadores” sino también de “disciplinamiento respecto de los empresarios”, constituyendo un recurso de acción colectiva a adoptar ante las amenazas de cierre (Perelman y Davalos, 2003). Sin embargo, en un número importante de los casos este proceso se cerraba cuando aparecían los dueños y se cobraban las indemnizaciones. Al respecto resulta ilustrativa la referencia que hace uno de los dirigentes del MNER

*“En el 86 y 87 había habido experiencias así pero no tan sólidas como las que después... sí 86 y 87... la cooperativa General Mosconi, la cooperativa Adavor. En la cooperativa Gral. Mosconi, en alguna cosa participamos, nosotros éramos de la UOM [hace referencia a seccional Capital de donde era delegado], teníamos mucha vinculación con la UOM Quilmes. Ahí [nosotros] participamos de esa recuperación, bueno eso. Que ya había experiencias, ya lo habíamos propuesto en esos años, me parece que lo que acelera los procesos es la situación social que tiene el país. En ese tiempo, quizá algún compañero cobraba la indemnización, o se ponía un taxi o un kiosco o que se yo...; quisimos hacer esa nueva experiencia en los años 94 cuando cierra eh... la empresa de calefones como es... una en Quilmes... Saiar. Saiar era una empresa importante y cuando a los compañeros no les estaban pagando todavía la indemnización, cuando los compañeros plantean hacer la cooperativa, enseguida llegó el camioncito de Juncadella, les pago a todos, los compañeros*

*cobraron y se fueron. También lo quisimos hacer en una empresa de fundición que hacía todas las cajas de la Fiat, y también pasó lo mismo, cuando nosotros íbamos y proponíamos el tema de la cooperativa, la toma de la fábrica, aparece el camioncito con la guita y los compañeros preferían cobrar la indemnización... Entonces los compañeros cobran la indemnización y se van”*

Será entonces más de diez años después que las *recuperaciones* se instalan como forma reiterada de acción. En efecto, hacia finales de la década del noventa comienzan a desarrollarse algunos procesos en la Provincia de Buenos Aires a partir de situaciones de quiebra o crisis como el Frigorífico Yaguané o bien la metalúrgica Siam en el año 1996. En el primer caso se trató de una quiebra atravesada por un proceso de *vaciamiento*. En este caso los trabajadores iniciaron medidas como manifestaciones frente a la planta y posteriormente la ocupación de la planta, con el objetivo de evitar el remate de las máquinas, conformando una cooperativa de trabajo que meses después retomó la producción. En el segundo, el proceso se inició cuando la empresa entró en concurso de acreedores, los empleados, con el asesoramiento del sindicato -UOM Avellaneda en este caso- conforman una cooperativa de trabajo. Una vez declarada la quiebra de la empresa, el juez a cargo otorgó a los trabajadores una autorización para continuar con la producción.

Hacia fines de la década se inician procesos similares a raíz de situaciones concursarles o quiebras en la Ciudad de Buenos Aires, vinculados en este caso con agrupaciones gremiales dentro de la UOM opositoras a la dirección del sindicato. Bajo modalidades semejantes se desarrollan también algunos procesos en la provincia de Santa Fe, apoyadas por dirigentes que habían participado previamente en la conformación de cooperativas de desocupados conformadas a partir de procesos de

privatización<sup>59</sup>. De la misma manera, se conforman cooperativas de trabajo también como resultado de procesos de privatización en la Provincia de Buenos Aires, vinculados en este caso a la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), una organización constituida a finales de la década de los ochenta.

A partir de estas experiencias se desarrollan entre finales de los noventa y comienzos del 2000 una serie de procesos de articulación, con mayor o menor “formalidad” en el que confluyen cooperativas de trabajo -algunas de ellas resultado de empresas en quiebra que más tarde se denominarán *recuperadas*-, cooperativas de vivienda, mutuales y otras organizaciones sociales. En los primeros tiempos, esta confluencia da lugar a acciones conjuntas frente a casos particulares, como apoyos durante el inicio y los primeros tiempos de las acciones, asesoramiento legal, etc. Es en este marco que se conforma por ejemplo el Movimiento Popular de Economía Social (MOPES) que constituye un antecedente del MNER según el testimonio de algunos de sus integrantes. El siguiente relato de un trabajador de una de las primeras *recuperadas* de la Ciudad de Buenos Aires narra este proceso de formación:

*“Ahí, esa participación [en referencia a su participación en una mutual de su barrio] me lleva a conocer lugares... otras cooperativas, como IMPA por ejemplo, cooperativas de vivienda en Quilmes, en Laferrere, compañeros que andaban sueltos, buscando un destino en la época del 99, en el 2000 que no se sabía adonde íbamos (...) Eso sirvió para que nos conociéramos, y la gente de otras cooperativas donde las necesidades eran todas parecidas. Y ahí ya se empieza a ver, ya en el 2000... después viene la etapa de salir a charlar, en este caso nos invita el INAES como Mutual y habían invitado a otras cooperativas para ver este fenómeno, para ver*

---

<sup>59</sup> Estos procesos se vinculan con algunas modalidades desarrolladas en torno a la privatización de YPF, a partir de las que se conforman cooperativas de trabajo integradas por ex-empleados de la empresa. Puede consultarse un análisis de estos procesos en Wyczykier (2005).

*cómo podíamos hacer aunque sea el intercambio entre cooperativas y mutuales de los productos que teníamos. Claro, nosotros hacíamos vivienda y no había forma... y como ellos no saben tampoco, te invitan igual. Y bueno yo fui, aprovechando para el tema de cómo se formaban las empresas que estaban viniéndose abajo (...) Eso fue en el 2000, más que yo veía eso que la empresa venía mal y como nos juntábamos todos los delirantes de las cooperativas a ver qué podíamos hacer con el tema de las empresas. Veníamos discutiendo por el asunto de que había una empresa que el sindicato empezó a dejarlos en descubierto y había muchas... Nosotros veíamos en las reuniones, que parecía que era el muro de los lamentos las reuniones "estamos mal, todo andaba mal", todos sabíamos que iba mal pero no había un remedio. Entonces la propuesta era... la idea era plantearle al Estado cómo se podían prevenir las quiebras...*

*MI: ¿Que discutían?*

*J: Discutíamos eso, y que si se incorporaba esa gente a los trabajadores en un movimiento, ya veníamos gestando un movimiento, pero no sabíamos qué clase de movimiento iba a salir, siempre era la discusión de hacer el famoso trueque y fomentar la mano de obra y todo eso. Entonces, cuando ya llega el 2001 y nos avisan... [en referencia al anuncio del pedido de concurso que hacen los dueños de la empresa en la que el trabajaba] Nosotros seguíamos participando en las reuniones, eran más esporádicas las reuniones, no eran tan seguidas.*

*MI: de las distintas cooperativas...?*

*J: Claro, la idea era que nos conociéramos todas las cooperativas y las que ya estaban armadas, las que ya estaban hechas, y muchas no eran empresas..., ahí había empresas recuperadas como IMPA o Campichuelo.*

*MI: Ahí ya existía el MNER?*

*J: No era MNER. No tenía nombre en ese tiempo, le habíamos puesto el MOPES. Después aparece el Movimiento de Empresas Recuperadas (Trabajador de una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires).*

En este proceso de articulación se realiza a finales de 2001 un encuentro que los dirigentes entrevistados del MNER reconocen como un momento fundacional de la organización. En este encuentro participan distintas organizaciones y cooperativas de trabajo, constituidas como resultado de procesos de quiebra, cierre, etc. –a las que hoy se denomina *recuperadas*– algunas de ellas nucleadas en el actual Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), otras impulsoras de los que fuera la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER) así como miembros la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA), de quien fuera abogado el dirigente del MNFRT. Participaban igualmente algunas de las cooperativas de trabajo constituidas en la década del 80 en la zona de Quilmes, vinculadas a la UOM. Este encuentro, cuya acta menciona como propósito “*dar respuesta de manera organizada al cierre de fuentes de trabajo mediante la reapertura de empresas a partir de la autogestión*” se realiza en una de las primeras *recuperadas* de la Ciudad de Buenos Aires, a partir de la que, en este caso, intervienen dirigentes que formaban parte de una lista de oposición a la dirección de la seccional capital. El siguiente fragmento de una entrevista con uno de los referentes de esta agrupación relata el momento en que se establece este “encuentro”, a partir del que su militancia se orientara a las *recuperaciones*:

*“Yo era delegado de IESA, era una empresa que estaba en Barracas. Hicimos una agrupación, Agrupación 17 de octubre en capital, que era la*

*oposición a Lorenzo Miguel en el gremio. En el 88 que era el auge de masas, sobre todo del pueblo movilizado, estábamos movilizados contra el gobierno de Alfonsín, pero aparte estábamos movilizados porque hacía poco que había empezado la democracia también y ahí pudimos armar una lista pero no llegamos por un acuerdo entre Alfonsín y Lorenzo que impugnó la lista y esas cosas. Y no fuimos a elecciones. Fue lista única al final (...) En el año 97, principios del 98, los compañeros de IMPA se conectan conmigo cuando estaban, la mayoría... bah... ya todos suspendidos, casi despedidos. Y vinimos a IMPA a hacer o que sabíamos hacer: traer el conflicto acá en la puerta y después tomar la fábrica”*

De esta forma, a partir de 2001, comienzan a conformarse una serie de organizaciones con posicionamientos político-ideológico y tradiciones organizativas diferentes que como veremos en el capítulo siguiente irán adquiriendo un papel cada vez más importante en el desarrollo de los procesos, ya sea en las negociaciones con funcionarios de organismos estatales como juzgados o legisladores, o bien en el asesoramiento de los “pasos” a seguir en el proceso de *recuperación* en los que se transmiten saberes y experiencias previas. Se ira conformando al mismo tiempo un proceso de aprendizaje a partir de las interacciones con los distintos organismos públicos que irá delimitando el modo en que estos procesos se desarrollan.

Entre estas organizaciones se conforma el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), constituido como tal en el año 2001 a raíz del encuentro mencionado, que constituye una de las organizaciones con mayor presencia en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. En él confluyen una serie de cooperativas y mutuales, así como militantes con trayectorias diversas, destacándose aquellos que provienen de la militancia sindical de la UOM -tanto de la seccional Quilmes como de corrientes opositoras a Lorenzo Miguel en Capital- así como referentes de las

cooperativas constiuidas en Santa Fe -vinculadas con la Central de Trabajadores Argentinos (CTA)- y militantes de asambleas barriales que se suman durante el 2002. Esto último se relaciona con una de las características centrales del desarrollo de estos procesos, fundamentalmente entre el 2001 y el 2002, en el que se articulan diferentes organizaciones como las empresas recuperadas, las de desocupados y asambleas barriales (Grimberg, 2003)<sup>60</sup>. Se suma también un abogado que venia asesorando a la FECOOTRA a raíz de su participación en una de las primeras recuperaciones de la provincia de Buenos Aires, quien se convertirá a comienzos del 2003 en presidente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). En este caso, la vinculación se establece a partir la militancia en Avellaneda<sup>61</sup>. El siguiente fragmento de una entrevista realizada con el presidente del MNFRT relata en este caso el modo en que su militancia previa lo acerca a las *recuperaciones*:

*“Entre el 18 y el 20 de agosto del año 2000, los compañeros de la [nombre de la empresa], recibieron el telegrama de despido porque la*

<sup>60</sup> Producto de esta articulación es por ejemplo la conformación de un “Programa de salud”, en el marco de este *movimiento*, constituido por integrantes de una asamblea barrial. A comienzos del año 2002, dos asambleas de la Ciudad de Buenos Aires protagonizan la ocupación de una clínica que había permanecido cerrada durante cerca de diez años. Esta clínica, contaba aún con un equipamiento médico que, una vez reacondicionado permitiría volver a ponerla en funcionamiento. En consecuencia, desde las comisiones de salud de las asambleas se elabora un proyecto de *recuperación* de la clínica. Este proyecto proponía la conformación de una obra social para trabajadores de empresas recuperadas, con sede en la clínica recuperada una vez que esta fuera reabierta. Esta cuestión respondía a la situación de la mayoría de los trabajadores de empresas recuperadas, quienes habían perdido el acceso a la obra social -salvo en aquellos casos en que se logró un acuerdo como es el caso de la Unión Obrera Metalúrgica-, pérdida que en muchos de los casos se remonta a varios años previos al inicio de la *recuperación*. Sin embargo, la clínica, cuyas instalaciones fueron utilizadas para armar un comedor, un merendero y la realización de otras actividades de las asambleas, no será puesta en funcionamiento como tal. Sin embargo, aunque el proyecto de conformar una obra social para empresas recuperadas no prospera en la clínica, dará como resultado la constitución de un programa de salud, con asiento en una de las fábricas perteneciente al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). Realizamos una caracterización de este programa en Fernández Alvarez, 2004.

<sup>61</sup> En su trayectoria como militante este dirigente destaca su participación en la pastoral social de Avellaneda, su militancia barrial con participación en la lucha por la tierra, siempre en este municipio y su militancia dentro del justicialismo a partir de la que ocupó varios cargos durante la década de los noventa en la Municipalidad de Avellaneda.

*empresa había quebrado, hasta ese momento no se sabía nada... ellos el día anterior a la tarde habían hecho una reunión en el Parque Dominico que queda ahí a diez cuadras y deciden tratar de entrar, dicen "Bueno acá pasó algo, hacía dos días antes habíamos trabajado bárbaro y ahora nos envían el telegrama de despido". La propuesta a través del sindicato y de la misma empresa era "como quebró esta empresa ahora va a salir otra empresa nueva..." que era una sociedad uruguaya que había adquirido el inmueble, un proceso de vaciamiento muy burdo. Pero lo que pasa es que eso había ocurrido un montón de veces antes, muchos casos es como que hay un manual hay que hacer a, b, c, d. Y en [nombre de la cooperativa de trabajo constituida a partir de la recuperación] agarramos el fax, porque como los agarramos de improviso dejaron todo hasta el café que estaban tomando, la galletita al lado, así quedó todo. Entonces, le agarramos el fax que le había mandado el abogado seis meses antes diciéndole todas las... hay que hacer a, b, c... y eso por supuesto hicimos las denuncias. Entonces los compañeros ingresan a la fábrica y ahí dicen "bueno vamos a ver qué pasa". Entonces salen a buscar la solidaridad de las instituciones, fueron al club del barrio, al Consejo Deliberante y ahí mi señora era concejal del partido justicialista, nosotros siempre tuvimos una militancia política dentro del justicialismo, mas allá de la parte social [en referencia a su militancia barrial de la que había hablado antes] Yo me encontré con ellos un sábado, dentro de la misma semana todo, el martes le llegaron los telegramas, el jueves o viernes ellos tuvieron contactos con los compañeros, después el sábado a la tarde voy a verlos, yo estaba como delegado de la Pastoral social de la diócesis de Avellaneda-Lomas... había estado en las toma de tierra por ejemplo*



*una vez en el Wall Mart una vez que les tomaron las tierras... de ahí yo tenía la experiencia de la expropiación". (Entrevista al Presidente del MNFRT, abril de 2004).*

De esta manera, los *movimientos* pueden pensarse como un espacio de articulación en el que convergen historias de militancia previa, personales y organizativas, que confluyeron en torno a las *recuperaciones*. A partir del 2003, ambos *movimientos*, iban definiendo estrategias y discursos diversos cuyas diferencias se van haciendo cada vez más marcadas. En el caso del MNER este adquiere un carácter "nacional y popular". El énfasis está puesto en la defensa de la "Producción Nacional" y de la "Soberanía Nacional" desde el que se define un proyecto de país que cuestiona el modelo neoliberal implementado en las décadas pasadas. Para esa organización cuyo lema es "*ocupar, producir y resistir*" la *recuperación* se piensa como parte de un proceso mayor en el que "una fábrica recuperada se convierte en un espacio de resistencia". El "proceso de *recuperación*" se construye en este marco como un "nuevo espacio de lucha de la clase trabajadora" que se hace necesario conquistar. Así lo describe uno de sus referentes:

*"Lograr la recuperación fue una intención, siempre creíamos que era lo que había que hacer, que no alcanzaba con ese método de lucha de los trabajadores, de solamente pelear por salario y nuevas condiciones, no alcanzaba con eso y de que teníamos que diseñar este nuevo método de lucha. Nosotros lo fuimos mejorando, lo fuimos viendo y después la realidad llevó a que los compañeros lo tomaran. Uno puede tener las mejores intenciones, las mejores ideas pero si los compañeros no lo toman... imposible hacerlo. Si, lo habíamos hecho en Mosconi, Avalor, con el apoyo del sindicato muy importante, pero no lo podíamos hacer*

en otras empresas. Apareció Impa, bueno primero Yaguané, después Impa, entonces bueno. Pero ya en esos momentos ya era... digamos que en el 86 y 87 era la idea de unos compañeros, en el 96 y 97 ya era una necesidad de los trabajadores, este método de lucha (...) aparte que el Movimiento obrero argentino ya había tenido experiencias en 69 y en el 70 con algunas textiles, así de la ocupación y ponerla a producir. Nosotros siempre lo que decimos es que nosotros no somos nuevos ni inventamos nada, ni la pólvora ni nada. Solamente tomamos la experiencia del conjunto del movimiento obrero y la llevamos a cabo en los momentos necesarios (...) Pero no es espontáneo, sino hubiera habido un grupo de compañeros decididos a plantear este nuevo método de lucha. Es verdad que la crisis acelera, pero si no estaban los que se decidían a hacerlo era muy difícil.

MI: y más allá de que no se replica igual en todos los procesos de recuperación...

M: Igual son muy parecidos.

M: ¿Cómo lo describirías vos?

M: A mí me parece que es central que... nosotros en la consigna lo decimos: Ocupar, resistir y producir, esa es la consigna del movimiento. Creo que cuando los trabajadores decidieron recuperar una empresa, y pusieron lo que había que poner que era ocuparla, ninguna de esas ocupaciones terminó mal, digamos, todas terminaron con la fábrica produciendo. Creo que el eje central es la ocupación, el eje central de todas es la ocupación y la decisión política de los compañeros por recuperarla. Independientemente como sea la resolución después, si la resolución da por el juzgado, si la resolución es política, si la resolución es una negociación con la antigua patronal. Independientemente de

*cómo terminen, el tema de la ocupación es central, siempre les replicamos a los compañeros esto, no?”*

En correspondencia con este discurso, la estrategia del MNER ha tendido a la articulación con otras organizaciones “del campo popular” -asambleas, organizaciones de desocupados, organizaciones barriales- y al desarrollo de distintas actividades al interior de la fábrica haciendo de esta un espacio no sólo productivo sino también educativo, de producción y difusión cultural, de atención y prevención de la salud. Esta propuesta responde, por un lado, a la “necesidad” de abrir el conflicto y “vincularlo con el barrio”, cuestión que se relaciona con la “inestabilidad de los procesos”. Esto exige, para el MNER, conseguir el apoyo en principio del barrio - frente a las posibilidades de desalojo una vez finalizado el período de *expropiación*, por ejemplo-. Por otro lado, esta propuesta se vincula con un posicionamiento ideológico, y en este sentido, la *recuperación* del trabajo debe ir acompañada de la *recuperación* de otros derechos “expropiados” a partir de la introducción de políticas de corte neoliberal, como es el caso de la salud, el acceso a la educación, etc. La política del MNER se orienta entonces a la difusión de las *recuperaciones* como método de lucha que debe expandirse, demandando al estado una política orientada a la *recuperación* del empleo a través de reivindicaciones como la sanción de una Ley Nacional de Empresas Recuperadas<sup>62</sup>.

En el caso del MNFRT, constituido a comienzos del 2003 como ONG, se construyó un discurso que se centra en la defensa del “Derecho al trabajo”, en el que el eje está puesto en la fuerza de las *recuperaciones* de las *fuentes* de trabajo frente al desempleo. Esta organización que marca como hito fundador la *recuperación* de una metalúrgica ubicada en Avellaneda, a la que hicimos referencia previamente, elabora

---

<sup>62</sup> “Propuesta del MNER al Gobierno Nacional”. Documento difundido por el MNER en diciembre de 2003.

un discurso centrado el “derecho de un trabajador a defender su puesto de trabajo”, enfatizando en la legalidad de la medida -ejercer el derecho de huelga- frente a la ilegalidad de las acciones empresarias -procesos de *vaciamiento*-. Como aparece en el fragmento de la entrevista con el presidente de la organización que transcribimos previamente, las *recuperaciones* constituyen una alternativa a los numerosos cierres de fábricas que dejaron porcentajes crecientes de trabajadores en la calle a través de medidas fraudulentas, es decir, de manera ilegal, siendo el cuestionamiento de la ilegalidad de la acción empresarial uno de las bases de la *recuperación*.

A diferencia del MNER que enfatiza en la *ocupación* como elemento central en de la acción, en este caso se habla de *permanencia* en el lugar de trabajo. Esta cuestión se relaciona con la definición del carácter “no político” de la organización y de las acciones. Así un documento del MNFR afirma “este movimiento no tiene objetivos políticos ni ideológicos, ni somos un movimiento partidario. Nos sentimos, sí, parte del movimiento obrero argentino”. La defensa del trabajo es el eje de las acciones que se desarrollan cuando “trabajadores dijeron basta de soportar la indignidad” “luego de soportar la reducción de salarios, la pérdida de beneficios sociales, la falta de Aportes Jubilatorios, de Obra Social, retención indebida de los descuentos salariales, suspensiones y toda la aplicación de la flexibilización laboral”<sup>63</sup> Se enfatiza en la capacidad productiva de las empresas y de los trabajadores, en la viabilidad económica de los procesos y en la *dignidad* del trabajo. Desde un discurso que pondera la “cultura del trabajo” frente a la “cultura empresarial”, se busca mostrar que las *recuperaciones* constituyen una alternativa viable “que pueden competir eficientemente en la economía de mercado”. Lejos de un cuestionamiento a la propiedad privada se trata de una crítica al modelo de valorización financiera y al comportamiento empresarial que prima el lucro por sobre el bien común. Desde este

---

<sup>63</sup>“Los trabajadores recuperan puestos de trabajo” documento publicado en el Boletín N°1 del MNFRT.

discurso la acción también se define en oposición a las políticas implementadas en los últimos años, de carácter neoliberal, en las que se “puso el lucro como motor de la economía lo que llevo a la Argentina a su mayor contradicción: que el país de las vacas y el campo se mueran los niños de hambre”. Pero a diferencia del MNER la estrategia está orientada a intervenir frente a las empresas en quiebra o cierre, a partir de la demanda de los trabajadores, buscando una salida legal, ya sea a través de acuerdos con los jueces, la sanción de leyes de *expropiación*, contratos de alquiler o incluso la compra de la planta, desarrollando una acción de carácter más sectorial. En este marco una de las demandas centrales de la organización es la modificación de la ley de concursos y quiebras.

A estas dos organizaciones que durante el 2003 y 2004 concentraron la presencia pública y definieron el modo en que se iban configurando las *recuperaciones* como forma de acción, se sumaron la Federación de Cooperativas de Trabajo (FENCOOTRA) y la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo Reconvertidas (FENCOOTER). En el primer caso, se trata de una organización que recupera una tradición ligada al cooperativismo y al mutualismo, vinculada a la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo, constituida en el año 1988 con el objetivo de agrupar a las cooperativas de trabajo de la Provincia de Buenos Aires. Para la Federación el cooperativismo es una herramienta que permite “luchar contra la explotación a la que se ven sometidos los trabajadores” y en este sentido, como se afirma en la declaración de sus principios boga por que *“cada una de nuestras cooperativas asociadas constituyan no sólo un medio económico de subsistencia, sino que sean el espejo en donde cada trabajador pueda mirar como se va construyendo una empresa gestionada por los propios trabajadores, que vean como podemos ser dueños de nuestra propia fuente de trabajo y administrarla (...) es posible llevarla*

*adelante sin patronos que nos exploten*<sup>64</sup>. La incidencia de la FECOOTRA se concentra en la Provincia de Buenos Aires, nucleando a cooperativas de trabajo conformadas a partir de empresas en crisis. En este caso se trata de una orientación fuertemente marcada por la defensa del cooperativismo. Aunque la FECOOTRA participa del encuentro promovido en 2001 en el que se constituirá el MNER, no participará de este emprendimiento, sosteniendo una política orientada a la promoción de valores cooperativos.

En el segundo caso, la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo Reconvertidas (FENCOOTER), se trata de una organización que se conforma en 2002 impulsada por miembros de algunas cooperativas de trabajo conformadas como resultado de procesos de *recuperación* -que la federación denominó *reconversión*- desarrollados en la Provincia de Buenos Aires, centralmente en la zona oeste del conurbano bonaerense. Esta organización funcionó vinculada al Instituto Nacional de Economía Social (INAES) principalmente durante el 2002, conformando al interior de este organismo una unidad ejecutora que estuvo destinada a “atender las necesidades de las empresas reconvertidas” (UEREC). Esta unidad ejecutora cuyo rol se centró en cuestiones relacionadas a la conformación de las cooperativas y su asesoramiento, dejó de funcionar a partir de la asunción del nuevo gobierno en 2003. A las organizaciones mencionadas previamente se agrega la conformación de la Federación de Empresas de Trabajo Autogestionadas (FETIA) nucleada en la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), con incidencia en la Provincia de Buenos Aires y el interior del país. En este caso el discurso centra en la *autogestión*, como forma de acción, inscribiendo a las recuperaciones en este ámbito. Desde esta organización se promovió la articulación con otras experiencias de *autogestión* o comunitarias como una herramienta de lucha por la “justicia social”.

---

<sup>64</sup> Extraído del Documento “Declaración de principios de FECOOTRA”, publicado en la página web de la Federación ([www.fecootra.org.ar](http://www.fecootra.org.ar)).

Finalmente, algunos procesos convergieron en la promoción de la “gestión obrera directa” o el “control obrero”, alcanzando una importante presencia pública fundamentalmente a comienzos del año 2002. La estrategia fue para esta línea la confrontación y la masificación del conflicto y el objetivo principal se centró en la constitución de un frente de unidad entre distintos sectores que conforman la “clase trabajadora: los ocupados y los desocupados”. Estos procesos fueron apoyados por algunas organizaciones “piqueteras” y distintas organizaciones sociales como asambleas barriales y organizaciones de derechos humanos y partidos políticos de izquierda. Desde esta línea la ocupación de una fábrica o empresa consistió en una medida iniciada para “frenar los despidos” aunque el alcance de las acciones no se proponía solamente “mantener los actuales puestos de trabajo”. Por el contrario se afirmaba “queremos trabajo para todos. Hay más de 3 millones de compañeros desocupados y no hay solución con los 150 pesos de los “planes sociales”<sup>65</sup>. La idea de “Gestión Obrera Directa” o “Control Obrero” hizo referencia a la forma que asumía la dirección de la producción por parte de los obreros y las acciones fueron definidas preferentemente como “tomas” u “ocupadas” aunque también se recurrió al término “recuperadas”. Se enfatizó en el “carácter combativo” de la acción que se consideraba “legítima” frente a la “ilegalidad de las acciones empresarias” y el carácter “clasista” de las acciones que eran llevadas adelante principalmente por obreros.

Estos procesos de articulación dieron lugar a partir del año 2002 a la organización de una serie de encuentros en los que se plasmaron estos posicionamientos. Los *encuentros de empresas ocupadas*, articuladas en torno a aquellas experiencias que promovieron la “gestión obrera directa o el control obrero”, recurrieron preferentemente la apelación de “fábricas ocupadas o tomadas”, enfatizando en el “carácter combativo” de la acción que se consideraba “legítima” y en

---

<sup>65</sup>Documento titulado “Surge una nueva forma de lucha: empresas ocupadas bajo control obrero” Publicado en *Nuestra Lucha* Numero 1, abril de 2002.

el carácter “clasista” de las acciones que eran llevadas adelante principalmente por obreros. Por otra parte estos encuentros dejaron plasmada la discusión sobre la forma de organización de las ocupaciones como cooperativas de trabajo o como fábricas estatizadas bajo control obrero discusión que marcó gran parte del debate sobre las *recuperaciones* durante ese año. Esta discusión venía asociada, en algunos casos, a un discurso que cuestionaba el carácter “politizado” de los procesos. Un fragmento de nuestros registros del segundo encuentro de fábricas ocupadas recupera esta cuestión:

*La avenida esta cortada. Un palco ocupa el centro. Alrededor banderas de diferentes organizaciones. Una muestra de fotos se exhibe en uno de los costados. Entre ellas algunas fotos de las obreras en plena producción. Al lado puestos de venta de comida de las fábricas.*

*Dos horas después de lo convocado se da comienzo al encuentro. Un trabajador abre el acto, quien invita a subir al palco a algunos representantes de cada una de las fábricas presentes. Cada uno relata su historia, dejando ver su emoción, transmitiendo su experiencia. Las narraciones se suceden una tras otra. Al encuentro fueron convocadas todas las empresas recuperadas aunque paralelamente ese mismo día se realiza otro encuentro en un frigorífico de La Matanza<sup>66</sup>. Por ese motivo algunas empresas decidieron mandar representantes a ambos encuentros, como lo informan cuando suben al palco. La cuestión de los “encuentros paralelos” es un tema recurrente de las distintas exposiciones. Uno de los oradores, trabajador de una empresa recuperada de la Ciudad de Buenos Aires, narra su historia tras aclarar que la asamblea de su fábrica decidió ir al encuentro que se realiza ese día en La Matanza. Aclara que esta*

---

<sup>66</sup>Paralelamente se realizaba en una empresa recuperada de esta localidad un encuentro convocado por las organizaciones promotoras de la conformación de cooperativas de trabajo aglutinados en ese entonces al MNER.



*decisión a la que responde al hecho que “no esta politizado como este”.*  
*Insiste luego sobre el “problema de la unidad”.* (Notas de campo, segundo  
 encuentro de fábricas ocupadas, septiembre de 2002)

De esta manera los años 2001 y 2002 dieron lugar a procesos de articulación de experiencias organizativas previas, en el que confluyeron tradiciones de militancia sindical, social y política. Al mismo tiempo dinamizaron y aceleraron no sólo la posibilidad de sostener los procesos –a través del apoyo en momentos como desalojos o movilizaciones en pos de lograr un acuerdo con el juez o las gestiones para lograr *expropiaciones*, asesoramientos legales o relativos a la producción- sino también de impulsar las *recuperaciones* –iniciar medidas como la *ocupación* o el *acampe* en casos de empresas en crisis-. Mediado por una serie de tensiones y disputas entre las diferentes organizaciones o nucleamientos, la *recuperación* fue instalándose durante estos años como una forma privilegiada de acción frente a la crisis de una empresa, dando lugar a un proceso de construcción de demandas que fue orientándose a lograr la continuidad de la unidad productiva.

Es en este sentido que resulta particularmente significativa la incidencia de las modalidades de intervención del estado en materia de empleo, a las que hicimos referencia previamente. Estas formas de acción definieron un campo de prácticas y sentidos en relación al empleo/desempleo frente al que se configuraron, en articulación las reivindicaciones y acciones desarrolladas que a su vez fueron redefiniendo y modelando estas formas de acción estatal (Fernández Álvarez y Manzano, 2005). Es en relación con estas formas de intervención que las recuperaciones fueron construyéndose en tanto que “alternativa” al “plan”, expresiones de “trabajo digno y genuino”. Esto se expresó en el desarrollo de una serie de acciones de protesta como la realización de *maquinazos*, en el caso específico de *La Celeste*, o en sentido más amplio en la realización de demostraciones de productos

realizados por los trabajadores ante los legisladores encargados de presentar y votar las *expropiaciones*. Algunos ejemplos en este sentido lo constituye el reparto de helados elaborados por trabajadores de una recuperada durante las secciones legislativas en las que se trataban los proyectos de ley o la realización de una exposición en la legislatura porteña donde se muestran los productos confeccionados por cada empresa. Acciones tendientes al mismo tiempo a mostrar la capacidad productiva y la voluntad de trabajo, por parte de quienes llevaban adelante la *recuperación*, así como a demandar al estado la continuidad de la *fuentes* de trabajo. En este sentido, las recuperaciones definieron modalidades específicas de relación con el estado definiendo formas de intervención como *expropiaciones* o programa autogestionado que se distanciaron de los planes.

### La *recuperación* como proceso

Los procesos de transformación social desarrollados en la Argentina durante los últimos treinta años, y particularmente las medidas implementadas en la década del noventa, significaron sin duda un cambio profundo que dio lugar a una reconfiguración de la sociedad Argentina. Sobre estas transformaciones y sus consecuencias se ha desarrollado una amplia literatura que mostró no sólo la incidencia en términos “estructurales” sino también en términos de experiencia de las poblaciones. Estos procesos de transformación no resultaron neutros en términos de las posibilidades de acción colectiva abriendo un importante desarrollo en el campo de la investigación en ciencias sociales. Como lo desarrollamos al comienzo del capítulo, estas investigaciones centraron en las discontinuidades que las formas de acción desarrolladas en este nuevo contexto adquirirían respecto de las aquellas consideradas como “clásicas”. Haciendo uso de herramientas conceptuales desarrolladas tanto desde las “teorías de la movilización de recursos” como desde los “nuevos movimientos sociales”, la acción colectiva fue entendida como emergente de estas transformaciones de los que resultaron “nuevas” modalidades de acción y, en consecuencia, “nuevos” actores.

Nuestro análisis sobre las *recuperaciones* puso en evidencia la incidencia de modalidades históricas de organización en la conformación de esta particular forma de acción que dio lugar a la articulación de experiencias de militancia y organización previas desde las que se fueron definiendo, o mejor dicho, redefiniendo modalidades de acción “clásicas”. Como vimos, la especificidad que adquiere la *recuperación* no puede desligarse de las transformaciones ocurridas en nuestro país que si bien alcanzaron características específicas a partir de los 90, se inscriben en procesos más amplios. Sin embargo, más que una consideración de las acciones como emergentes de condiciones estructurales proponemos un análisis de la acción colectiva en términos relacionales considerando que esta es resultado de la complejidad que adquieren las

relaciones entre las organizaciones sociales y formas de intervención del estado, así como las tensiones y disputas al interior de las relaciones (Grimberg, 1997; 2005).

Se trata, siguiendo a E. P. Thompson, de analizar el proceso de *formación* de actores sociales, lo que implica en nuestro caso considerar las *recuperaciones* a partir del proceso de construcción de demandas. Esta lectura permite descentrar la mirada de la *acción* en si misma, para desarrollar un análisis desde las *relaciones*, analizando el modo en que inciden las formas de interacción con el estado, definiendo espacios de negociación y disputa. Dedicaremos el próximo capítulo a desarrollar este proceso en el caso de la Ciudad de Buenos Aires.

Capítulo III *Expropiar la fábrica, apropiarse del trabajo: procesos de construcción de demandas y formas de intervención del estado en torno a las recuperaciones en la Ciudad de Buenos Aires.*

Son las tres de la tarde del 30 de octubre de 2003. Las puertas del recinto de la Legislatura Porteña se abren para dar inicio a la sesión, que comenzará casi dos horas después de lo previsto. Desde el mediodía, los trabajadores y las trabajadoras de *La Celeste* recorren las oficinas de los legisladores donde se discuten aún algunos puntos del proyecto de ley que declara de *utilidad pública y sujetos a ocupación temporaria* los bienes inmuebles y a *expropiación* los bienes muebles de la empresa cuya quiebra fue decretada algunos días antes<sup>67</sup>. No están solos. Como en tantas otras oportunidades, los acompañan sus abogados, trabajadores de otras *recuperadas*, periodistas de diversos medios y militantes de diferentes organizaciones. Tras un breve cuarto intermedio solicitado a fin de acordar el texto definitivo, se inicia el tratamiento sobre tablas del proyecto de ley, que lleva la firma de diputados de distintos bloques. Haciendo referencia a “la necesidad de votar el proyecto cuanto antes”, se abren los discursos que fundamentan su presentación y se inicia el debate. Se hace énfasis en “la política de vaciamiento” que puso en “riesgo la unidad productiva”; en el “sufrimiento” de los trabajadores”; en su “fuerza en la tarea cotidiana de producir y ganar el pan con dignidad”; en la importancia de “tener un trabajador con empleo frente un trabajador con ayuda social”. Se habla de las

---

<sup>67</sup> Como en la amplia mayoría de las *recuperaciones* en el caso de la Ciudad de Buenos Aires, el proyecto declara de *utilidad pública y sujetos a ocupación temporaria* por un lapso de dos años, los bienes inmuebles que se ceden en comodato a la cooperativa de trabajo por un lapso de dos años, a la que se autoriza, pasado ese lapso a *expropiar* el bien (según lo indica el establecido en el Art. 3º de la Ley de *Expropiación* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Nº 238) y *sujetos a expropiación* los bienes muebles existentes en el inmueble, y los bienes intangibles, incluidas marcas y patentes, hasta un monto máximo de \$ 150.000 (Pesos ciento cincuenta mil) -Ley 1164-. Un año después, el 25 de noviembre de 2004 fue sancionada una nueva ley declaró de utilidad pública y sujetos a *expropiación* los inmuebles y todas sus instalaciones de las cooperativas constituidas en la Ciudad de Buenos Aires a partir de procesos de *recuperación* que habían sido sujetas a ocupación temporaria durante el 2002 y 2003 (Ley 1529, Sancionada el 25 de noviembre de 2004 y promulgada el 29 de diciembre de 2004).

dificultades del proceso que lleva a la discusión de la ley y de las innumerables reuniones con los trabajadores y las trabajadoras en las Comisiones, en las oficinas, en los pasillos de la legislatura, de la importancia del consenso que no fue fácil alcanzar. A las ocho de la noche y después de cuatro horas de debate, la Ley queda aprobada<sup>68</sup>. Portando sus guardapolvos celestes, que en algunos casos llevan inscriptos las marcas de los *maquinazos* realizados en los meses previos, las trabajadoras y trabajadores se abrazan, olvidando por un momento sus diferencias. Entre lágrimas y sonrisas se “cierra” un proceso iniciado casi dos años atrás. (Notas de campo, Sesión Ordinaria de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, octubre de 2003).

Muchas son las diferencias que pueden establecerse entre el proceso que condujo a la sanción de esta ley en relación al desarrollo de otras *recuperaciones* en la Ciudad de Buenos Aires. Una de ellas es sin duda como fue cambiando la reivindicación por la *estatización con control obrero* de la fábrica, lo que constituía a los trabajadores en empleados del estado -administrando y gestionando la producción- a la demanda por la *expropiación* y la conformación de una cooperativa de trabajo. Este cambio en las reivindicaciones sostenidas por los trabajadores, da cuenta del modo en que fue “instalándose” la *expropiación* como forma legítima de “resolución” de los procesos en el área metropolitana de Buenos Aires, al tiempo que la *recuperación* se legitimaba como forma de acción<sup>69</sup>. En efecto, es en este ámbito donde se concentra el número más alto de *expropiaciones* y la forma a la que más se ha recurrido como modalidad de “resolución” de los procesos<sup>70</sup>. Aunque fue en la

---

<sup>68</sup> El proyecto fue sancionado como Ley 1064 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y promulgado en diciembre de 2004 por el poder ejecutivo.

<sup>69</sup> Aun cuando no haya sido la única forma de “resolución”, la *expropiación* resultó la modalidad más adoptada tanto en el caso de la Ciudad como en la Provincia de Buenos Aires, teniendo una presencia particularmente significativa en el ámbito de la primera.

<sup>70</sup> Si tenemos en cuenta las leyes sancionadas y los proyectos presentados, el porcentaje de *expropiaciones* para el Gran Buenos Aires es de 71.33% (de las que el 50% ya fue sancionada y promulgada), siendo en la Ciudad de Buenos Aires donde el porcentaje alcanza el 81.48% (de las cuales

Provincia de Buenos Aires, donde se sancionaron las primeras *expropiaciones* -según nuestro datos, la primera Ley a partir de la cual se expropia una fábrica en proceso de *recuperación* se sanciona en el año 2000 para el caso de una metalúrgica ubicada en Avellaneda-, las características que adquiere esta modalidad en la Ciudad de Buenos Aires, resultaron significativas, no sólo por el porcentaje de procesos que siguieron este camino<sup>71</sup> sino principalmente por las características que adquieren las *expropiaciones*.

Ahora bien ¿en qué consistieron en términos jurídicos las *expropiaciones*? Se trató de la sanción de una ley que declaró la *utilidad pública* de un bien y, en consecuencia, sujeto a *expropiación* o, en algunos casos, a ocupación temporaria. La *expropiación* es un *recurso* que permite la Constitución Nacional (Art. 17) habiendo sido incorporada en las Constituciones provinciales y que tiene su expresión en la Ley Nacional 21499, estipulada en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la Ley 238 sancionada en 1999<sup>72</sup> (Binner y Cusmano, 2003). En el caso de las *recuperaciones*, las leyes sancionadas por la Legislatura Porteña durante el año 2002 y 2003, en su totalidad promulgadas posteriormente por el Poder Ejecutivo, declararon de *utilidad pública y sujetos a expropiación* los bienes muebles, marcas y patentes mientras que *los bienes inmuebles* quedaron *sujetos a ocupación temporaria* -por un

---

el 70,37% ya fue sancionada y promulgada), según datos de un relevamiento realizado en el marco del proyecto “*Los desafíos a la gestión individualizada de la pobreza y el desempleo*” realizado en colaboración con Ariel Wilkis, Verónica García Allegrone, Cora Arias y Sebastián Fonseca, bajo la dirección de Osvaldo Battistini, con sede en el Ceil-Piette.

<sup>71</sup>De los 26 procesos en curso registrados al momento de inicio de escritura de esta tesis (abril de 2005) 19 dieron lugar a expropiaciones, mientras que algunas se encuentran aún en proceso (3) y otras no requerían esta medida (4).

<sup>72</sup> El 2 de octubre de 2003 se introdujo una modificación al artículo 9 de la Ley 238 (Ley de Expropiaciones) de la Ciudad de Buenos Aires. Esta modificación estipula que “en caso de tratarse de bienes de empresas en proceso de quiebra o concurso, debe tomarse como valor objetivo el precio de venta base en remate judicial”. La ley se aplica a los procesos expropiatorios en curso de las Leyes sancionadas hasta el momento correspondientes a las empresas recuperadas. En la fundamentación se sostiene que esta modificación esta orientada a “un tipo determinado de empresas (...) exclusivamente se trata de empresas o emprendimientos productivos realizados por Cooperativas formadas por trabajadores de dichas empresas, que no son otras que las que conocemos como “empresas recuperadas” .

lapso de dos años-, a excepción de dos casos<sup>73</sup>. Los bienes expropiados fueron cedidos en comodato a las cooperativas de trabajo constituidas por los trabajadores de las empresas fallidas, a título oneroso “*con la condición resolutoria de continuar con la explotación de las unidades productivas, persiguiendo sus fines solidarios, autogestionarios y cooperativos*”. Un año después, el 25 de noviembre de 2004 fue sancionada y promulgada una nueva Ley (1529) que declaró de *utilidad pública y sujetos a expropiación los inmuebles* y todas sus instalaciones de las cooperativas constituidas en la Ciudad de Buenos Aires a partir de procesos de *recuperación* que habían sido sujetas a ocupación temporaria durante el 2002 y 2003<sup>74</sup>.

Pero no es nuestra intención detenernos en los detalles jurídicos de este *recurso*<sup>75</sup>. Por el contrario, nos interesa reconstruir el proceso por el cual la *expropiación* resultó la forma “correcta” de demandar e intervenir frente a las *recuperaciones*, al menos en el caso de la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido,

---

<sup>73</sup> Se trata de las leyes 936 y 1159 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En ambos casos los bienes son expropiados en su totalidad. Por su parte, en el caso de la Ley 1120 los miembros de la cooperativa son incorporados como planta del personal dependiente de la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<sup>74</sup> Esta ley estipula que “La Ciudad Autónoma de Buenos Aires cede a título oneroso los inmuebles expropiados constituyendo derecho real de hipoteca sobre los mismos a las cooperativas de trabajo. La cesión a título oneroso se realiza mediante venta directa, con la condición resolutoria de continuar con la explotación de las unidades productivas, persiguiendo sus fines solidarios, autogestionarios y cooperativos y de cumplir con las obligaciones que se establecen en las leyes particulares. El plazo de la condición resolutoria opera hasta la cancelación total del precio de venta. El monto a abonar por las cooperativas (...) deberá efectivizarse en un plazo de hasta veinte (20) años, en cuotas semestrales consecutivas, correspondiendo pagarse la primera de ellas a los tres (3) años de celebrarse la sesión a título oneroso”. La Ley 1529 fue sancionada en noviembre de 2004 y promulgada a fines de diciembre de 2004. En el momento en que fue sancionada esta ley, el período de ocupación temporaria de los inmuebles correspondientes a las empresas que habían sido declaradas de utilidad pública durante el 2002, que constituían las primeras de la Ciudad de Buenos Aires, se encontraba próximo a finalizar. Al mismo tiempo, la demanda de una solución “definitiva” y “de fondo” a las empresas en crisis o quiebra constituía una de las reivindicaciones centrales de las organizaciones de fábricas y empresas recuperadas como lo veremos a continuación. En este sentido, fueron presentadas en el ámbito de la legislatura porteña 4 proyectos de ley que contemplaban diferentes modalidades. Uno de ello fue presentado por uno de los abogados y referentes del MNER que había logrado obtener una banca en la legislatura (por el Bloque Frente para la Victoria) en las elecciones de octubre de 2003.

<sup>75</sup> Para un análisis desde el ámbito del derecho de las *recuperaciones* Rezóncico, 2003, Raffaghelli, 2005; Encontramos igualmente reflexiones en trabajos mas generales sobre las *recuperaciones* como Fajn, 2003; Palomino, 2003a; CEDEM 2003.



resulta interesante tener en cuenta la idea de “vacío legal” (CEDEM, 2003) desde la que fueron caracterizadas las *recuperaciones*. La descripción de los “aspectos legales” fue incorporada en una importante medida en los trabajos sobre estos procesos, considerando que se trataba de un elemento ineludible a la hora de hacer un análisis de los mismos. Sin embargo, estas consistieron principalmente en descripciones de las “estrategias legales” utilizadas o de discusiones estrictamente en términos jurídicos, siendo objeto de importantes debates por parte de abogados y jueces, quienes buscaron proponer “soluciones viables” a un proceso que se consideraba inestable y que había dado lugar a “soluciones sobre la marcha”<sup>76</sup>. El énfasis estuvo más bien puesto en descripciones “técnicas” más que en una consideración de las *expropiaciones* como una expresión del proceso de demandas. Los estudios sobre empresas *recuperadas*, privilegiaron por el contrario el abordaje de las formas de las acciones desplegadas como la ocupación de la planta o el desarrollo de la gestión en manos de los trabajadores.

Nuestra propuesta es entonces analizar las *expropiaciones* corriéndonos de los abordajes técnicos, para introducir una mirada de las mismas como resultado del proceso de demandas, objeto de negociación y disputa. Retomando nuestro planteo propuesto en el capítulo previo, con el objeto de realizar una lectura de las *recuperaciones* como *procesos*, buscamos comprender el desarrollo de los mismos en su interacción con otros actores, considerando el modo en que estas interacciones son producto y a la vez productoras del carácter que adquirieron las *recuperaciones*.

Con este objetivo reconstruimos la demanda por la *expropiación* en el tiempo - como una expresión de la demanda por la fuente de trabajo- considerando el modo en

---

<sup>76</sup> Algunas de estas reflexiones pueden consultarse en Coronell, S/D; Raffaghelli, 2005; Giorladini, 2003. Estos análisis propusieron modificaciones a la normativa vigente en función de encontrar modalidades que favorecieran la continuidad de las empresas en manos de los trabajadores. Por el contrario, otras lecturas centraron en la crítica de las *recuperaciones*, argumentando que se trata de un cuestionamiento a la propiedad privada.

que esta se constituye, en ese proceso, en una de las formas privilegiadas de intervención del estado en el caso de las empresas *recuperadas*, al menos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Al respecto, nos interesa particularmente considerar las significaciones que adquirieron las *expropiaciones* en tanto que formas de intervención y las implicancias que estas tuvieron sobre el proceso en general. De esta manera, abordaremos las prácticas de acción colectiva y las formas de intervención del estado de manera articulada, inscribiendo los *recuperaciones*, como expresiones de procesos de resistencia, en el marco de relaciones de hegemonía (Grimberg, 1997; 1998; 2005)<sup>77</sup>. Desde este enfoque relacional, buscamos incluir el proceso de demandas, en este caso en torno a la *expropiación*, en el “campo de fuerza societal”, en el que se ponen en juego disputas tanto materiales como simbólicas (Thompson, 1984). En nuestro caso, estas se expresan en una apropiación y reapropiación de determinadas categorías morales como la de *dignidad*. Retomamos de esta manera, las críticas desarrolladas en nuestra disciplina respecto de los estudios sobre la resistencia (Scott, 1985; 2000) y los “estudios subalternos” (Guha, 1983) en tanto que visiones “románticas” y “homogeneizantes” del “sujeto subalterno” que se concibe como un sujeto completamente autónomo (Ortner, 1995; Gledhill, 2000). Incorporamos en consecuencia una mirada de estos procesos en relación con las formas de dominación y las relaciones de poder, que permita sobrepasar las visiones dicotómicas u opuestas

---

<sup>77</sup> Siguiendo a la autora utilizamos la noción de hegemonía “para referir a relaciones de poder activamente construidas, que articulan de manera tensa coerción y consenso (...) Este concepto destaca el rol de la agencia y las múltiples acciones e interacciones entre sectores sociales dominantes y subalternos, en un proceso de mutuas apropiaciones y resignificaciones. Como tal, esta relación de poder “tan solo puede ser mantenida por lo gobernantes mediante un constante y diestro ejercicio de teatro y concesión” (Thompson, 1984:80). Enfocados en su dinámica, estos procesos se articulan en un campo de fuerza societal de múltiples disputas, en el que los conjuntos subalternos pueden desarrollar prácticas que simultánea y contradictoriamente implican cuestionar/impugnar algunos aspectos de las relaciones de dominación-subordinación, mientras adhieren o reproducen otros; aceptar, resignar, negociar y resistir de maneras más o menos encubiertas, efectuar reelaboraciones, desarrollar iniciativas propias o prácticas no necesariamente funcionales a la reproducción de las relaciones de dominación. En este sentido es un proceso contradictorio, fragmentario, cuyos intersticios dan margen tanto a la demanda y la disputa como a la negociación, a la dependencia como o a la autonomía no funcional” (Grimberg, 2005:10).

dominación/resistencia, no sólo atendiendo a los sentidos que los sujetos otorgan a la acción, sino también inscribiéndola en campo de fuerzas del que son, a la vez, producto y productoras. Desde este marco, damos cuenta del carácter que adquirieron las expropiaciones en función de comprender sus implicancias en el desarrollo de los procesos.

Con este objetivo, en primer lugar reconstruiremos el modo en que la *expropiación* se constituyó en una práctica legislativa frecuente, instituyéndose en el modo “correcto” de demandar e intervenir frente a las *recuperaciones*. Consideramos que el proceso de construcción de demandas no puede desligarse de las articulaciones e interacciones que en este caso los trabajadores y las organizaciones establecen con el estado. Sin embargo, como lo veremos, el recurso a la *expropiación* no se planteó en términos universales, no se trató de una ley generalizada que se aplicó de manera universal a la totalidad de las fábricas y empresas en procesos similares de crisis, cierre o quiebra- como aparece en las reivindicaciones de algunas de las organizaciones conformadas a partir de las *recuperaciones*. Por lo contrario, se trató de la sanción de una ley particular, elaborada y aplicada especialmente frente a cada caso. Esta sanción requirió mostrar una serie de condiciones que incluyeron la situación de los trabajadores, la empresa (fallida), e incluso el país. Condiciones de las que fue necesario dar cuenta ante los legisladores, en un procedimiento en el que cobró especial importancia la apelación a determinadas categorías morales, “dar pruebas de verdad” retomando una categoría de D. Fassin (2001)<sup>78</sup>. Como lo veremos estas

---

<sup>78</sup> A partir de la idea de “juegos de verdad” de M. Foucault, el autor introduce esta noción para analizar el dispositivo de atribución de permisos de estadía a extranjeros en Francia -establecido a partir de un decreto introducido en 1997 y hecho ley en 1998-, que se basa en el reconocimiento de una enfermedad grave que no pueda ser tratada satisfactoriamente en el país de origen. Esta noción le permite mostrar el modo en que lejos de la aplicación de criterios técnicos lo que se moviliza en ellas son criterios morales. Se trata de decisiones en las que se comprometen “juegos de verdad” entre el experto clínico -que toma la decisión- y el extranjero enfermo -que solicita el permiso-. Lejos de una “evaluación objetiva” lo que observa es un juicio sobre la legitimidad de la demanda que se define caso por caso. Esta requiere “dar pruebas de verdad” de parte de quien demanda el permiso. “Verdad del cuerpo” -tal como lo establece la ley- que alcanza toda su legitimidad sólo en relación a la “verdad de la

construcciones morales movilizadas por los trabajadores y las organizaciones en el proceso de construcción de demandas, aparecieron en el discurso de los legisladores, quienes llevaron adelante la tarea de presentar el proyecto, fundamentar y sancionar la ley, sobre las que nos detendremos en este trabajo.

---

persona”, que debe “evaluar el experto”. Esta última incluye su historia y su situación presente (condiciones materiales si se quiere) pero que “pone en juego también las cualidades retóricas (para movilizar la convicción) y relacionales (pasa solicitar la simpatía)”.

### *La Expropiación: de la demanda a la sanción de la ley*

Como hemos señalado, las *recuperaciones* se articularon en torno a una reivindicación: “la defensa de la fuente de trabajo”. Esta reivindicación dio lugar a una serie de demandas, entre las que se destacó la *expropiación* como recurso para “salvar” la unidad productiva. Esta demanda significó “legalizar” una acción -la *ocupación* o la *permanencia*- que se consideraba “legítima”<sup>79</sup>, “salvando” la unidad productiva. Al mismo tiempo, esta demanda interpeló las modalidades de intervención del estado en materia de empleo, que a partir de mediados de la década del noventa centraron en el otorgamiento de planes de empleo transitorio.

Estos procesos fueron llevados adelante por trabajadores que frente a situaciones de crisis de una empresa, como quiebras, cierres o abandonos, permanecieron en la planta para “defenderla” iniciando, a la vez, modalidades de acción y demandas orientadas a garantizar la continuidad de la unidad productiva y la posibilidad de gestionar la producción. En algunos casos ambos procesos se realizan en simultáneo, como es el de la fábrica en la que centramos nuestro trabajo. En otros, por el contrario, constituyeron momentos diferenciados en el tiempo. Pero ¿en que consiste este proceso de construcción de demandas? Reconstruiremos con este fin brevemente tres procesos de *recuperación* de la Ciudad de Buenos Aires en base al relato de los trabajadores.

Finales de 2001. En una fábrica de Barracas, a las deudas salariales de algunos meses se suma el anuncio de suspensiones, primero de algunos trabajadores y más tarde de la producción. Cuando estos se reincorporan, una vez finalizadas las suspensiones, se encuentran con una faja de clausura y el anuncio de la quiebra. Sin

---

<sup>79</sup> La cuestión de la “legalidad” de las de las formas de acción desarrolladas ha sido objeto de distintos posicionamientos por parte de las organizaciones de empresas o fábricas recuperadas. Sin embargo, más allá de estas diferencias, se trata de un proceso que se considera legítimo frente la ilegitimidad de la acción empresaria, como veremos en el próximo apartado.

embargo los trabajadores que residían en la zona, observan que la planta sigue funcionando. “Preocupados por su futuro”, montan una guardia en la puerta de la fábrica con el objetivo de “evitar el vaciamiento”, para la que cuentan con el apoyo del barrio. Se conectan entonces con una cooperativa vecina de Avellaneda, cuyos trabajadores habían pasado recientemente por circunstancias semejantes y a través de ellos con su abogado, quien se convertirá más tarde en presidente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT). Con su asesoramiento, conforman una cooperativa de trabajo y solicitan una entrevista con el juez de la quiebra, a quien le presentan un proyecto para poner en funcionamiento la fábrica haciéndose cargo de la producción -amparándose en el artículo 190 de la Ley de Concursos y Quiebras modificado a comienzos de 2002<sup>80</sup>-. A través de este procedimiento buscan evitar el remate de los bienes y “ganar tiempo”. Tras una serie de negociaciones, el juez finaliza por asignar la administración de la empresa a la cooperativa, bajo forma de alquiler. Paralelamente, los trabajadores acompañados por los abogados y representantes de la organización, inician una demanda en la legislatura para lograr la continuidad de la unidad productiva, una vez vencido el plazo que otorgara el juez. Se suceden reuniones con los legisladores y sesiones de las comisiones hasta que en septiembre de ese año se sanciona una ley -una de las dos

---

<sup>80</sup> La Ley de Concursos y Quiebras sancionada en 1995 (Ley 24.522) introdujo una importante reforma en materia de concursos y quiebras cuyo rasgo central fue la tendencia a la liquidación inmediata de los bienes. A comienzos de 2002 se incorporan modificaciones parciales a la ley de Quiebras, en primer lugar la ley 25563 de “emergencia productiva y crediticia” y más tarde la ley 25589. Entre ellas, se modifica al artículo 190 que otorga la posibilidad de dictaminar la continuidad de la unidad productiva de manera temporaria a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo. El artículo estipula “*En la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo*”. La ley determina que la cooperativa debe estar compuesta por trabajadores en relación de dependencia de la empresa fallida. Esto quiere decir que se contempla la posibilidad de que se traspase la potestad del síndico para administrar los bienes a los trabajadores, hasta el momento del remate. Con este fin estos deben presentar una propuesta al juzgado a cargo de la quiebra donde expresen la voluntad de dar continuidad a la producción. Según distintas fuentes y nuestros registros de campo, esta modificación es resultado de las demandas elaboradas por las organizaciones de empresas y fábricas recuperadas (principalmente el MNER, que integraba entonces el MNFR) durante el 2001.

primeras en la Ciudad de Buenos Aires- con características similares a las mencionadas.

Barrio de Pompeya, año 1998. Las dificultades financieras de la empresa se acrecientan. La postergación en el pago de salarios se prolonga y la retención de aportes se acumula. Esta situación se agrava durante 1999 y a comienzos del 2002 la empresa se presenta en concurso preventivo de acreedores. Los trabajadores observan movimientos “extraños” y previendo la intención de “los dueños” de sacar las máquinas de la planta porque “estaban vendidas” deciden permanecer en “custodia de la fuente de trabajo”. José, uno de ellos, participa desde hace años en una organización de vivienda en su barrio, una mutual que viene manteniendo desde el año 2000 algunas reuniones con otras organizaciones, entre ellas miembros de cooperativas de trabajo *recuperadas*, nucleadas primero en el Movimiento Popular de Economía Social (MOPES), que tiempo después dará lugar a la conformación del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). En los últimos meses ha conocido varios casos parecidos al de su fábrica. Comenta con ellos su situación y los invita a discutir con sus compañeros para encontrar una salida. Poco tiempo después conforman una cooperativa de trabajo. Con el objetivo de “evitar el vaciamiento de la planta”, solicitan una reunión ante el juzgado de la causa, a quien presentan un proyecto que les permita dar continuidad a la producción. Sin embargo el juez rechaza el pedido y solicita el abandono de la planta, mediante una orden de desalojo que los obreros, apoyados por organizaciones del barrio y otras *recuperadas* resisten. En mayo de ese mismo año, la empresa presenta la quiebra y el juez modifica su posición. Al mismo tiempo se inicia un pedido de *expropiación* en la legislatura y en septiembre se sanciona una ley bajo las mismas características.

Deuda de aportes, atrasos salariales y sospecha de *vaciamiento* forman parte de la cotidianeidad de los trabajadores de una empresa fundada en este caso a principios de los sesenta que llegó a ser líder en la fabricación de insumos para el calzado. En

diciembre de 2001 se suspende al conjunto de los trabajadores a través de un telegrama. Al reincorporarse, éstos observan que faltan máquinas. Se continúan las deudas salariales y algunos trabajadores se consideran despedidos, intentando cobrar las indemnizaciones. En diciembre de 2002 los dueños se presentan en convocatoria a acreedores y el síndico, evaluando la crítica situación financiera, solicita el pedido de quiebra. Un grupo de obreros se conecta entonces con integrantes del MNER y conforman una cooperativa de trabajo. Para entonces las *recuperaciones* se habían constituido en “noticia corriente” en los diarios nacionales. Con la matrícula en trámite, se presentan ante el juez para solicitar la administración de la planta, que les es otorgada, logrando así la custodia de la unidad productiva y la posibilidad de mantenerla en funcionamiento. Inician entonces de forma *autogestiva* la producción y en marzo de 2003 presentan, con el aval de un diputado, un proyecto de ley en la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, con características similares a los que vienen sancionándose desde septiembre de 2002, que queda promulgado meses después.

Reconstruyamos en base a estos tres casos los rasgos comunes de las *recuperaciones* en función de analizar el proceso de construcción de demandas. El punto de partida es sin duda la observación de signos de “crisis”: el anuncio de la quiebra o el ingreso en el concurso de acreedores, la disposición de mediadas como suspensiones o despidos, la persistencia de deudas salariales, y/o la observación de movimientos no habituales como el retiro de maquinarias. A la presencia de un conflicto laboral se suma el temor al *vaciamiento*. Al respecto resulta significativo el modo en que los trabajadores relatan el inicio de las *recuperaciones*, que no comienzan por el relato de la *ocupación* o *permanencia* –como medida de fuerza frente al conflicto laboral- sino por la narración de los años previos mostrando el proceso de crisis que van atravesando las empresas. En estas se hace énfasis en resaltar signos del cierre que se percibía como inevitable, dando cuenta en gran parte de los casos de procesos de *vaciamiento*, como si el conflicto laboral no fuera suficiente para



justificar la *recuperación*<sup>81</sup>. Para llevarla adelante es necesario, en principio, dar pruebas de potenciales cierres, de ser posible, resaltando el carácter ilegal o ilegítimo de las acciones así como del comportamiento inmoral de los empresarios –respecto de los trabajadores por el incumplimiento de la relación salarial, respecto de la sociedad por abandono de la producción nacional-.

La *recuperación* se inicia entonces como una medida para evitar este proceso, ya sea con la *ocupación o permanencia* en la planta o bien con el *acampe* frente a ésta para garantizar su *custodia*. Es entonces cuando se produce el “encuentro” en algunos casos con trabajadores de otra fábrica o empresa recuperada, en otros con miembros de una organización –en los casos relatados con el MNER o con cooperativas que actualmente forman parte del MNFRT que constituyen las dos organizaciones con mayor presencia en la Ciudad de Buenos Aires. Es a partir de este vínculo que los trabajadores conforman la cooperativa de trabajo, adquieren la matrícula en el Instituto Nacional de Economía Social y Solidaria (INAES)<sup>82</sup>, inician, primero las negociaciones con el juez a cargo de la quiebra o el concurso y finalmente con los legisladores, con el objetivo de lograr la continuidad de la producción. Es a través de este encuentro que se transmite un saber, un aprendizaje que en este transcurso se hace rutinario. En este proceso dos elementos resultan centrales. El primero la necesidad de “ganar tiempo”. Si la sanción de la ley llega varios meses después de

---

<sup>81</sup> Esto puede observarse en los testimonios citados en el capítulo I sobre la narración de la *recuperación* de *La Celeste*. De la misma forma esta cuestión aparece en la mayoría de las narraciones de los procesos que reconstruimos en la Ciudad de Buenos Aires.

<sup>82</sup> El Instituto Nacional de Economía Social y Solidaria es un organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, encargado de asesorar y promover las cooperativas, mutuales etc. Las cooperativas deben matricularse ante este organismo, cumpliendo con los requisitos que exige la Ley Nacional de Cooperativas. Según algunas fuentes, el INAES fue impulsor del mencionado MOPES (Rebon, 2004). Así mismo, como mencionamos en el capítulo previo, durante el Gobierno de Duhalde se conformó un organismo, la Unidad Ejecutora de *Recuperación* de Empresas en Crisis (UEREK), orientado específicamente a las *recuperadas* e impulsado por miembros de la FENCOOTER, una Federación compuesta por cooperativas de trabajo constituidas a partir de empresas en crisis principalmente del Partido de La Matanza. Este organismo fue disuelto a mediados del 2003 cuando asumiera la presidencia Nestor Kirchner.

iniciada la *recuperación*, la negociación con el juez para lograr la tenencia es un paso inevitable para “frenar” el remate de los bienes, situación obligada una vez declarada la quiebra. El segundo la búsqueda de una figura legal que permita asegurar la continuidad de la producción. Esta cuestión resulta un punto en común, más allá de los discursos de las organizaciones que en algunos casos hacen énfasis en la “legalidad” con que se lleva adelante el proceso mientras que otras consideran que se trata de medidas “legítimas”, sin enfatizar en las formas legales.

Como puede observarse, si el inicio de estas *recuperaciones* respondió a una diversidad de motivos -deudas salariales, despidos, suspensiones, amenazas de cerrando lugar a distintos recorridos que incluyeron situaciones más o menos conflictivas -como desalojos- las negociaciones con el juez para lograr la administración y *expropiaciones* fueron reiterándose en el ámbito de la Ciudad de Buenos logrando multiplicarse entre el 2002 y el 2003<sup>83</sup>, al tiempo que las organizaciones fueron consolidándose. Ahora bien ¿de qué manera las expropiaciones se constituyen en una de las principales demandas como forma de lograr la continuidad de la empresa? Siguiendo el relato de algunos dirigentes de las organizaciones, la *expropiación* fue aplicada en el caso de las *recuperaciones* por primera vez en la Provincia de Buenos Aires en el año 2000 retomando una herramienta que había sido utilizada en relación con las ocupaciones de tierra<sup>84</sup>, como lo relata el siguiente testimonio:

---

<sup>83</sup> Este “recurso”, sin embargo, no resulta a nuestro entender una demanda tendiente a cuestionar de manera explícita la propiedad privada, aun cuando esta este en juego. Se trata por el contrario de una herramienta a la que se apela en función de encontrar una “salida legal” que permita llevar adelante el proceso de autogestión de la producción, evitando medidas como desalojos.

<sup>84</sup> Algunos estudios (Frederic, 2004) muestran el recurso a este “instrumento” como una de las modalidades preferentemente elegidas para dar solución al problema del “desarraigo” durante los años 80, a partir de los que fueron conformados números barrios en la zona Sur del GBA. En este caso las leyes expropiaban tierras como propiedad del Estado y luego eran compradas por los ocupantes. Otros estudios (Cravino, 1998) sostienen que los *asentamientos* fueron ocupaciones del espacio en ocasiones publico y en otras privado que comenzó en la década del 80 en San Francisco Solano en la zona Sur del GBA impulsados por miembros de la comunidades eclesiales de base. Los asentamientos dieron lugar

*“Estuve en el año 85, en los primeros asentamientos que había... en Avellaneda (...) Y bueno, muchos casos, compañeros que los habían reprimido, varios casos, me acuerdo que estuve en 4 asentamientos contacto directo con los compañeros. Después, bueno, eso me dió la idea después cuando se hicieron las expropiaciones, para poder dejar a la gente en esos lugares de forma estable. Eso después yo lo tomé para la primer fábrica ¿no? (Entrevista dirigente de MNFR).*

La demanda por lograr un marco legal que permita “salvar” la unidad productiva en el caso de las “empresas en crisis” aparece como un elemento central en el acta del encuentro que los dirigentes entrevistados del MNER reconocen como un momento fundacional de la organización, realizado hacia fines del 2001. Como lo relatamos previamente, en este encuentro convergen distintas organizaciones y cooperativas de trabajo, constituidas como resultado de procesos de quiebra, cierre, etc. –a las que hoy se denomina *recuperadas*- algunas de ellas integradas en el actual Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT), otras impulsoras de lo que fuera la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo y Empresas Reconvertidas (FENCOOTER) así como miembros de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA), de quien fuera abogado el presidente del MNFRT. Participaron igualmente cooperativas de trabajo constituidas algunos años antes a partir de procesos similares de quiebra o cierres de fábrica, como producto del proceso hiperinflacionario de fines de la década del 80 o de las privatizaciones de comienzos del 90. En el acta de este encuentro se mencionaban como objetivos comunes:

---

según la autora a un proceso por la “obtención del territorio propio” y al desarrollo de estrategias de autoconstrucción de la vivienda, es decir, la reivindicación era por “el pedazo de tierra” y no por “el techo propio”.

*“la generación de políticas públicas de apoyo y fomento a la recuperación de empresas en crisis por parte de los trabajadores organizados en cooperativas u otras formas de representación y la generación de un marco legal que proteja y promueva la recuperación de fuentes de trabajo mediante la formación de empresas de trabajadores (modificación de la ley de quiebras) contemplando alternativas que faciliten la tenencia provisoria, transitoria o definitiva de los medios de producción”* (Acta del encuentro, octubre de 2001).

Más allá de los resultados del mencionado encuentro que, como vimos en el capítulo anterior diera lugar a la constitución del MNER y a raíz del que se irán conformando otras organizaciones como al FENCOOTER, confluyeron en él una serie de organizaciones sociales, que buscaban articular acciones frente a los procesos de crisis o cierre de empresas que habían comenzado a multiplicarse de manera acelerada en los últimos años de la década del 90 y comienzos del 2000. Entre ellas, se encontraban algunas provenientes de localidades de la zona Sur del GBA como Berazategui o Quilmes. Estas cooperativas formaban parte de un grupo de empresas metalúrgicas que habían atravesado por procesos de quiebra o cierre durante la década del 80, apoyadas o impulsadas por la seccional de la UOM de Quilmes. En este contexto, se procedía a la *ocupación* de la planta, como una forma de acción frente al conflicto laboral y se conformaba la cooperativa de trabajo que se hacía cargo de la producción. Sin embargo en un número importante de los casos este proceso se cerraba cuando aparecían los dueños y se cobraban las indemnizaciones. En algunos casos por el contrario, fue a través de las indemnizaciones que se logró adquirir la planta dando continuidad a la unidad productiva y a la cooperativa de trabajo<sup>85</sup>. Como

---

<sup>85</sup> Esta situación tiene antecedentes en algunos casos como la Cooperativa textil de Berisso, conformada en cooperativa de trabajo en el año 1969 ante el cierre de la planta anunciado por la empresa a partir de las indemnizaciones laborales.

lo relata uno de los dirigentes de la Seccional de Quilmes, la imposibilidad de lograr la “legalidad” impedía avanzar en los procesos, perspectiva que se modifica con la posibilidad de las *expropiaciones*:

*“El caso de Inyecta que era una fábrica de aluminios importante en Quilmes, también, nosotros tomamos la planta, tuvimos varios meses de conflicto, hicimos la cooperativa, incluso hasta llegamos a producir nosotros solos, todo en negro porque no teníamos ninguna legalidad, ocupamos de hecho, de hecho hicimos producir la empresa pero llegó un momento en que apareció un dueño con toda la plata, pagó todas las indemnizaciones, pagó todos los salarios... y bueno. Un dueño ¿me explico? Y no estaban tampoco en ese momento los procesos de expropiación porque había todavía capital en el sector empresario nacional pequeño y mediano para afrontar esas responsabilidades. Lo que pasó es que los cuatro años de recesión descapitalizaron absolutamente al pequeño y mediano empresario argentino, entonces ya para salvarse ellos no pagaban a los trabajadores, una actitud antisocial. Ahí sí, el trabajador no tiene alternativa, ¿cuál es?, me quedo sin trabajo, no me pagan salario, tampoco cobro nada... y bueno, de algún lugar tengo que recuperar lo que me pertenece, lo que me deben y además la posibilidad de poner a producir la empresa. Este es un poco el esquema nuevo que ha habido, por eso se armó este movimiento... y además ocurrió que hubo experiencias exitosas, entonces se ha demostrado que si bien muchos empresarios abandonaban porque no tenían tasa de rentabilidad muy grandes, entonces ya no les interesaba pero el trabajador puede hacer como primera etapa un sacrificio aunque sea ganar menos pero mantener su fuente de trabajo, porque la otra alternativa que le queda es el Plan Jefes y Jefas de Hogar,*

*porque no hay trabajo, sale... deambula meses y meses... y no encuentra trabajo. Por eso se queda en la fábrica* (Entrevista a dirigente de la Corriente Felipe Vallese, Secretario de la Seccional Quilmes, octubre de 2002).

En esta línea se inscriben las modificaciones a la Ley de Concursos y Quiebras Ley 24.522a comienzos del 2002, sancionada en 1995. Conocida como “Ley Cavallo”, esta ley introdujo una importante reforma en materia de concursos y quiebras cuyo rasgo central fue la tendencia a la liquidación inmediata de los bienes. Acompañando los cambios en el modelo de acumulación, se trataba de una ley que favorecía el capital financiero por sobre el capital productivo, reduciéndose las posibilidades de continuidad solo a excepciones. A comienzos de 2002 se introdujeron modificaciones parciales a la ley de Quiebras, en primer lugar la ley 25563 de “emergencia productiva y crediticia” y más tarde la ley 25589, entre las cuales una modificación al artículo 190 que otorgó la posibilidad de dictaminar la continuidad de la unidad productiva de manera temporaria a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo<sup>86</sup>. Esto significó que se contemplara la posibilidad de traspasar la potestad del síndico para administrar los bienes hacia los trabajadores, hasta el momento del remate. Con este fin, los trabajadores organizados en forma de cooperativa, que se encontraban en relación de dependencia de la empresa, debían presentar una propuesta al juzgado donde expresen la voluntad de dar continuidad a la producción. La posibilidad de lograr la continuidad de la producción, frenando de esta manera los remates, resultó un primer paso para iniciar la demanda por la *expropiación*. Obtener esta autorización, dependió de la capacidad de convencer al juez a cargo de la causa, de la voluntad de trabajo, la capacidad de producción y la viabilidad del proyecto

---

<sup>86</sup> La ley estipula que la cooperativa debe estar compuesta por trabajadores en relación de dependencia de la empresa fallida.

presentado por los trabajadores. En estas negociaciones tuvieron una importante participación los abogados y dirigentes de las organizaciones.

Aun cuando las modificaciones introducidas en el 2002 no incorporaron en su totalidad las propuestas, como la posibilidad de que los trabajadores adquirieran los bienes muebles e inmuebles en forma conjunta mediante capitalización de los créditos laborales y los créditos del Estado, la introducción de las modificaciones en el artículo 190, en los términos expuestos fue un elemento central para las *recuperaciones*, como vimos en los procesos a los que hicimos referencia previamente. Una vez lograda la administración de los bienes, el tiempo hasta el remate empezaba a correr y evitarlo dependió en un importante número de casos de lograr las *expropiaciones*, que había que “ganarle al estado”, como aparece en el siguiente testimonio de uno de los dirigentes del MNER:

*“El tema de las expropiaciones es un dato interesante, digamos por eso en la provincia de Buenos Aires hay casi 50 empresas recuperadas, en Capital hay 15 y en las demás provincias no hay tantas, porque no hay un acompañamiento de la clase política en ese sentido. Tampoco hay una presión tan importante de nuestro pueblo que exija esas cosas. Yo te digo la vinculación con el Estado es de pelea constante. Yo creo que no hemos convencido, que no se han convencido los funcionarios de Estado, ninguno de los funcionarios del estado con los cuales negociamos, que esta manera de construcción es posible, que los trabajadores puedan hacerlo. No están convencidos y por eso nos cuesta tanto cada una de nuestras empresas, por eso no tenemos una política clara de ninguno de los Estados con respecto a la recuperación de empleos en la Argentina. No hemos logrado que ningún estado argentino, ningún funcionario diseño de políticas para el movimiento. Vos sabes que los reclamos nuestros no son*

*solamente la modificación de la ley de quiebras, que tenemos un proyecto de ley que es de expropiación de la unidad productiva”* (Entrevista a dirigente del MNER, noviembre de 2003)

Como puede observarse si la *expropiación* se convierte en una demanda central frente a los procesos en curso, resolviendo casos puntuales, las modificaciones del marco legal tendientes a una propuesta macro como la Ley especial de expropiaciones de unidades<sup>87</sup> o la reforma de la Ley de Concursos y Quiebras<sup>88</sup>, se irán constituyendo en una de las principales reivindicaciones de las organizaciones. De esta manera, una de las principales demandas, estuvo orientada a lograr modificaciones del marco legal que permitiera “salvar” la unidad productiva en el caso de las empresas en crisis, a partir de un criterio general y universal.

Por el contrario, las *expropiaciones* estuvieron marcadas por el carácter particular de las medidas frente a casos puntuales, en relación a las que los trabajadores, desplegaron una serie de argumentos que hicieron eje en la *dignidad*, en la *voluntad* y el *sacrificio* del trabajo frente al *abandono* y la *traición* de “los dueños” que no dudaron en “vaciar” las empresas a las que ellos habían “entregado su vida”. Se construyó entonces un discurso que hizo eje en la *dignidad* del trabajo *genuino*<sup>89</sup> -el trabajo “verdadero” en oposición a expresiones “falsas” como los “planes” que habían caracterizado las modalidades de intervención del estado en materia de empleo

---

<sup>87</sup> Propuesta del MNER al Gobierno Nacional, diciembre de 2003.

<sup>88</sup> La reforma de la Ley de Quiebras deviene uno de los objetivos centrales del MNFRT. Esta demanda se plasmó en un proyecto elaborado en forma conjunta con el del Defensor del Pueblo, Mondito y presentado en el Congreso de la Nación por el diputado Arguello (este proyecto fue aprobado en diciembre de 2004 por la cámara de diputados). En líneas generales el proyecto tiende a favorecer mecanismos de continuidad (y no liquidatorios) de la empresa y facilitar la posibilidad de que la cooperativa de trabajo de la empresa concursada pueda participar en el proceso de “salvataje” (artículo 48). Es posible consultar la propuesta en la página del MNFRT [www.fabricasrecuperadas.org.ar](http://www.fabricasrecuperadas.org.ar)

<sup>89</sup> Hemos trabajado esta construcción discursiva para el caso de las empresas recuperadas en comparación con las organizaciones de desocupados considerando la tensión con las construcciones sociales en torno al desempleo en Argentina en Fernández Alvarez y Manzano (2005).



durante las últimas décadas-. *Dignidad* que sólo era posible garantizar *recuperando* la fuente de trabajo, es decir, impidiendo el cierre de las fábricas, en un país que había visto un deterioro creciente del tejido industrial a partir de mediados de la década del setenta y que se había profundizado considerablemente en la década del noventa, cuando este se combina con un crecimiento exponencial de los índices de desempleo<sup>90</sup>.

Pero si el rol de la categoría de *dignidad* resultó un elemento central en la construcción de sentidos y prácticas por parte de los trabajadores que protagonizaron las *recuperaciones*, su peso no fue menor, como lo veremos, en el discurso que legitimó las prácticas de intervención del estado. En efecto, la apelación a esta categoría moral aparece de manera reiterada en los discursos que sostienen la votación de las leyes en la fundamentación de la *utilidad pública* -y aquí resulta particularmente llamativa su recurrencia en los discursos de legisladores que expresan posiciones contrapuestas-, requisito que exige la posibilidad de declarar un bien *sujeto a expropiación*, en contraposición a la *indignidad* producida por la desocupación. La *(in)productividad* resultó un segundo elemento en la “posibilidad” de llevar adelante las *expropiaciones*, mostrando la situación de quiebra de las empresas y la viabilidad de la propuesta de los trabajadores. Por último, la conformación de cooperativas de trabajo resultó un tercer eje en la justificación de las *expropiaciones* constituyendo un “requisito” para la sanción de la ley y uno de los ejes de legitimación. Dedicaremos las próximas páginas a analizar estos tres ejes que sostienen las *expropiaciones*, volviendo con este fin al caso en que focalizamos nuestra investigación.

---

<sup>90</sup> Recordemos que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en año 2002 el índice de desempleo, alcanza el 21,5% de la población económicamente activa (PEA) marcando un record histórico en la Argentina.

*Desocupación, (im)productividad y Cooperativas: los ejes que justificaron la expropiación.*

Si el propósito del apartado anterior fue analizar el proceso mediante el que la *expropiación* se constituyó en expresión de demandas, nos interesa aquí analizar los elementos que legitimaron la sanción de las leyes, como una de las principales formas de intervención, centrando en los ejes de su fundamentación<sup>91</sup>. Transcribimos con este fin parte del texto que acompañó la presentación de la Ley que declaró de *utilidad pública a La Celeste*.

*“Considerando (...) que la sociedad argentina está sumida en una profunda pobreza, la dimensión de la crisis en lo económico, político, financiero y bancario, llevó a un proceso de desintegración del aparato productivo y libró a su suerte a casi la mitad de la fuerza laboral. Que los índices de desocupación, subocupación y precariedad laboral, sumados a los abrumadores indicadores de pobreza e indigencia, muestran la cara más dramática de la profunda crisis en la que estamos inmersos. Que en esta instancia especial el Estado debe asumir un rol activo en la generación de políticas que enfrenten las crisis y proporcionen soluciones concretas de cara a la sociedad. Que el apoyo a las cooperativas de trabajo que surjan de procesos concursales es una medida concreta y efectiva para solucionar algunos de los graves problemas que enfrentan los trabajadores que heredan con esfuerzo y tesón las empresas que no pueden seguir funcionando bajo la titularidad de los antiguos dueños. Que existen en la actualidad alrededor de 90 empresas autogestionadas en todo el país, lo*

---

<sup>91</sup>Estos elementos reaparecen con variaciones en relación a cada caso, en los textos que acompañan la presentación de las demás leyes de *expropiación*. Las versiones taquigráficas que incluyen los proyectos de ley presentados pueden consultarse en: <http://www.legislatura.gov.ar/>.

*cual demuestra que esta modalidad de gestión es válida para preservar las fuentes de trabajo. Que la declaración de utilidad pública y ocupación temporaria del inmueble y la expropiación de los bienes muebles de la fallida [nombre de la empresa], incluidos los bienes intangibles, es un acto fundamental para que los trabajadores organizados mantengan en pie la unidad productiva. Que con fecha 20 de octubre de 2003 se ha decretado la quiebra de la firma (...) estas comisiones aconsejan la sanción de la siguiente ley (Extracto de la fundamentación del Proyecto de Ley 1164).*

Teniendo en cuenta el texto que acompañó la presentación de la ley observamos que la fundamentación de la misma se articuló en base a tres ejes. En primer lugar, las *expropiaciones* se fundaron en la declaración de *utilidad pública* de los bienes que se sostiene en la “*la profunda crisis de desocupación y el subempleo que vive el país*”, en la necesidad de evitar el cierre de las empresas y dar continuidad a las mismas como unidades productivas. En segundo lugar, para que una empresa fuera declarada de utilidad pública fue necesario que esta se encontrara en situación de quiebra o, al menos, estar abierto el concurso preventivo de la misma<sup>92</sup>. La conformación de los trabajadores en cooperativa de trabajo constituyó así mismo un elemento central en la posibilidad sostener los proyectos. Nos detendremos a continuación en el modo en que operaron cada uno de estos ejes.

El primer eje lo constituyó entonces la situación de “profunda pobreza”, como una expresión de la “crisis económica, política...” que “llevó a la desintegración del aparato productivo...” y la situación de “desocupación, subocupación y precariedad laboral”, como las expresiones más “dramáticas” de esta crisis. Se superpusieron así dos

---

<sup>92</sup> Cabe resaltar que el que expropia es el Estado en la jurisdicción que corresponda, quien cede los bienes a los trabajadores en comodato, una vez que éstos se constituyen en cooperativa de trabajo. De esta manera, es el Estado quien debe pagar la indemnización al juzgado que tiene a cargo la quiebra (el dinero depositado es utilizado para el pago de los abogados, los síndicos, los acreedores prendarios, hipotecarios, etc.).

elementos *desocupación y pobreza*, remitiendo al mismo tiempo al contexto crítico del país y a las condiciones particulares de aquellos frente a los que se estaba interviniendo. La declaración de la *utilidad pública* resulta una forma de intervención del estado para “enfrentar la crisis” apoyando a “los trabajadores que heredan con esfuerzo y tesón las empresas que no pueden seguir funcionando bajo la titularidad de los antiguos dueños”. Esta misma idea aparece en los discursos que acompañan las sanciones de las leyes, en los que se hace énfasis en la *situación de precariedad y riesgo* en la que se encuentran no sólo los trabajadores sino también sus familias como una expresión de las condiciones que atravesó el país a raíz de la “crisis” del 2001:

*“La calificación de utilidad pública está dada por la profunda crisis de desocupación y el subempleo que vive el país. A nadie escapa la terrible crisis económica que vive nuestro país. Dejar a estos trabajadores en la calle no sólo significa la expulsión de ellos del mercado, sino también la desprotección de las familias. Sostener un puesto de trabajo es dignificar al ser humano y ayuda a la recomposición del tejido social”* (Legisladora del Frente Grande, 23ª sesión de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires).

Pero si la *utilidad pública* se funda en la situación crítica del país, que se vincula principalmente con indicadores como la situación de desempleo o subempleo, las *expropiaciones* se llevaron adelante en nombre de un grupo específico de trabajadores: aquellos que conformaban la empresa -fallida-. Como lo sostiene este discurso, es frente a “estos trabajadores” que se interviene, en una acción que busca evitar “dejar(los) en la calle”, “desprotegiendo a sus familiar”. Son “estos trabajadores”, aquellos que se movilizaron por el puesto de trabajo, quienes *merecen* la sanción de la ley, ya que “sostener un puesto de trabajo es dignificar al ser humano”. Demandar la sanción de una ley que declare de *utilidad pública y sujeta a expropiación* los bienes,

exigió por tanto la posibilidad de dar “marcas” de estas condiciones, al menos potencialmente, tal como se observa en el siguiente extracto de la fundamentación que acompaña la presentación de otro proyecto de ley:

*“En la carta que nos dirigen a los legisladores de la Ciudad, los trabajadores expresan: “Para nosotros sería volver a tener la ilusión de soñar con un futuro para nuestros hijos, en educación, en salud, prepararlos para que el día de mañana sepan encaminar sus propias vidas... La pobreza golpea y golpea muy duro, y la única defensa es la fuente de trabajo... Vamos a luchar por nuestras familias, por amor, porque son nuestro orgullo. Concédannos el Derecho a Trabajar. Nosotros lo deseamos. Es justo y necesario.” (Fundamentación Proyecto de Ley 881)*

El fragmento de esta carta de los trabajadores dirigida a los legisladores de la Ciudad de Buenos Aires con el objeto de lograr la sanción de las leyes, es una parte de una serie de acciones que despliegan los trabajadores, en la mayoría de los casos acompañados por referentes de las organizaciones. Entre ellas se incluyen numerosas reuniones con asesores y legisladores en las que se discuten contenidos del proyecto a presentar, recorridos por las oficinas en las que se busca el apoyo a la sanción de la ley o la participación en las reuniones en las diferentes comisiones en las que se discute el proyecto que debe ser aprobado previa a la presentación en el recinto, entre otras actividades. Es decir, la llegada al recinto de la ley es el resultado de una serie de acciones que no incluyen solamente movilizaciones a la legislatura, maquinazos, cortes de calles, etc., sino también acciones en las que se establecen relaciones personales con los legisladores, aquellos que apoyan o promueven la presentación de las leyes, en primer lugar, pero también aquellos a quienes hay que convencer que el proyecto *merece* ser sancionado. Los trabajadores resultan así caras conocidas para los

legisladores, quienes tienen la tarea de votar la ley, personas con quienes se ha establecido un vínculo previo, a quienes se conoce el nombre de pila, a quienes se saluda en los pasillos y a quienes se abraza una vez aprobado el proyecto. Los asesores y legisladores, a su vez, visitan las empresas de las que se discute el proyecto de ley, recorren las instalaciones con el objetivo de comprobar el estado de la planta y la viabilidad de la misma, indagan sobre la vida de quienes conforman las empresas. En otras palabras, se trata de relaciones directas, personales, en las que se busca lograr el convencimiento y el apoyo previo a la presentación de la ley. En ellas los trabajadores dan una serie de pruebas que incluyen mostrarse como tales, expresar su voluntad de trabajo, demostrar la capacidad de producir, presentar la viabilidad de la propuesta. “Pruebas de verdad” (Fassin, 2001) que incluyen no sólo la exposición de ciertas condiciones sino también el desarrollo de estrategias discursivas orientadas a lograr la sanción de las leyes. Estos elementos reaparecen en las argumentaciones de los legisladores como lo expresa el fragmento del discurso del entonces presidente de la comisión de desarrollo de la legislatura, quien fuera uno de los principales oradores de la sesión en el que se aprobó la ley:

*“En esta oportunidad, llego convencido de defender la recuperación de [La Celeste] para los trabajadores. No sólo vengo a defender la viabilidad técnica de la empresa recuperada y el cumplimiento por parte de la cooperativa de trabajadores de todos los pasos necesarios para la expropiación que vamos a votar: vengo a enaltecer a los trabajadores de la [La Celeste] como ejemplo de tenacidad y de lucha. Si un grupo de trabajadores merece la continuidad de la fábrica, esos son los obreros de [La Celeste]. Sufrieron conflictos internos, resistieron la represión policial, padecieron la lluvia en las carpas...” (Legislador del A.R.I 23º sesión de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires)*

Las frases pronunciadas por este legislador en la presentación del proyecto expresan de manera contundente el modo en que la ley fue aprobada en nombre de un grupo específico de trabajadores, aquellos que lo “merecen”. Este merito se funda en el cumplimiento de los requisitos “técnicos”, “los pasos necesarios para la *expropiación* que vamos a votar”. Pero por sobre todo en la capacidad de “lucha” y “sufrimiento” por “la continuidad de la fuente de trabajo”. Más aún, el discurso enfatiza esta cuestión, afirmando “vengo a enaltecer a los trabajadores de la [*La Celeste*] como ejemplo de tenacidad y de lucha”, sosteniendo en esta afirmación su compromiso -en el sentido del establecimiento de una obligación- con la *recuperación*. La sanción de la ley se fundamenta así en una acción que se realiza “para los trabajadores” de la empresa que se declara de utilidad pública y que expresa el establecimiento de una obligación moral respecto de los mismos: “llego convencido de defender la *recuperación* para los trabajadores de *La Celeste*”. En este mismo sentido, el siguiente fragmento del discurso pronunciado por otro legislador pone de manifiesto esta cuestión, detallando características de los trabajadores de la planta a quienes describe como “trabajadores de edad”, “con experiencia”:

*“Estoy absolutamente convencido de que votando este proyecto vamos a lograr en un muy breve plazo que muchos más de los trabajadores que vayan a estar en una primera instancia podrán trabajar en ese emprendimiento productivo (...) Quiero decir que prefiero mil veces tener un trabajador con empleo que un trabajador con ayuda social, porque lo único que dignifica al hombre y a la persona es el trabajo; y esto es muy importante. En la empresa hay trabajadores de edad que van a recuperar sus puestos de trabajo. En esta Argentina de hoy se desperdicia a las personas con experiencia; pero no las van a desperdiciar estos trabajadores*

(...) *Creo que esto hace a una realidad democrática, ya que con esto estamos avanzando, y me parece que el consenso debe ser el común denominador de todos los diputados. Independientemente de los bloques y de los consensos, creo que todos consideramos que el empleo válido, la cultura del trabajo, el hecho de poder ir con dignidad a la casa, al final de la quincena o del mes, y decir que cobró con dignidad su sueldo, vale este esfuerzo de la Legislatura*". (Legislador del Bloque Justicialista, 23ª Sesión Ordinaria de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires).

En este camino, la *recuperación* de una empresa se convierte en una "alternativa al desempleo", en la posibilidad de "salir de la situación de pobreza" a la que están destinados los sujetos. La declaración de utilidad pública resulta, como lo afirma este legislador quien impulsara el proyecto, una estrategia de generación de empleo que asegura la *dignidad* reafirmando la *cultura del trabajo* que se contrapone a la ayuda social. La dignidad de "un empleo válido", aquel que permite "decir que cobró con dignidad su sueldo", resulta un argumento que este legislador moviliza para lograr "el consenso" que "vale el esfuerzo de la legislatura". Al mismo tiempo, como lo expresa el discurso anterior, desarrollar acciones que favorezcan o promuevan emprendimientos productivos, como cooperativas, que consoliden la *cultura del trabajo*, aparece en su discurso como parte de una política que debe promover el estado.

Esta cuestión adquiere peso significativo desde el año 2003, a partir de la asunción del nuevo gobierno, que introduce una nueva orientación a los programas de empleo transitorio, a los que hicimos referencia previamente, a partir del lanzamiento del "Manos a la obra"<sup>93</sup>. Haciéndose eco de este "cambio" en la política

---

<sup>93</sup>El Programa "Manos a la obra" expresa la intención de marcar un cambio en la política de empleo. Según un informe del Ministerio de Desarrollo Social, este programa "apunta a que las personas



pública, el discurso enfatiza en la importancia de apoyar la defensa de la fuente de trabajo como una forma de rescatar la “cultura del trabajo” que contrapone a la “ayuda social”. Esta última refiere a las políticas asistenciales características de la intervención a partir de la década del noventa.

En este sentido, el discurso del Ministro de Trabajo, ante el lanzamiento del Plan “Mas y Mejor trabajo” que contempla un componente orientado a las “empresas recuperadas, remite a la idea de *recuperación* en un sentido amplio, en la que la “política del trabajo” se contrapone a “la política de la pobreza”:

*“Este plan que hoy ponemos en marcha se enmarca en las claras decisiones políticas que modifican diametralmente los esquemas de “piloto automático” de la economía que padecemos años atrás. Entendemos que esta es una circunstancia excepcional porque la gravedad del problema del desempleo y la magnitud del empleo precario y desprotegido no reconoce antecedentes en el país (...) Las políticas convencionales en materia de empleo no resultan suficientes. El Ministerio de Trabajo, en esa dirección, se plantea una nueva forma de abordar el problema del empleo y del trabajo. Recupera un rol activo e integrador en el marco de políticas articuladas para promover mayor empleo y de mejor calidad, superando etapas anteriores en las que el objetivo principal era exclusivamente ejecutar acciones autónomas, aisladas y compensatorias hacia los “heridos del modelo”. (...) Hoy estamos avanzando en la redefinición de estas políticas con el lanzamiento del Plan Integral para la Promoción del Empleo. Para “Más y mejor trabajo” nos proponemos activamente: Recuperar puestos de trabajo en empresas y sectores con capacidades*

---

*desocupadas se asocien y lleven adelante pequeños proyectos productivos, con capacitación y financiamiento del Estado, para pasar del clásico asistencialismo al trabajo genuino”* (Informe del Ministerio de Desarrollo Social, Año 1, N° 2, junio de 2004).

*potenciales para generar empleo genuino, para facilitar que los desocupados beneficiarios de planes sociales accedan al trabajo formal y mantener el empleo en aquellas empresas afectadas por la crisis, sobretudo en el sector Pyme y empresas recuperadas. (...) Apostando a la recuperación del “espíritu de empresa”, de la “cultura del trabajo”, de la inversión y al desarrollo de los saberes y competencias construidas a lo largo de la fructífera historia productiva del país. (...) avanzando en una progresiva y sustentable reinserción de trabajadores desocupados en una Argentina seria y en crecimiento”* (Discurso del Ministro Tomada en el Lanzamiento del Programa “Mas y mejor trabajo” octubre de 2003<sup>94</sup>).

En este marco, las *recuperaciones* constituyen expresiones de “trabajo genuino” que se contraponen a otras formas de intervención que dominaron en los últimos años<sup>95</sup>. Se contraponen así a la “asistencia” considerada propia de los programas de empleo transitorio. Estos procesos se convierten así en una metáfora de la “*recuperación*” de un “país en serio”, es decir, un país “fundado en el trabajo y la producción”. En esta oposición, la asistencia se interpreta como límite para el desarrollo de la “cultura del trabajo”<sup>96</sup>. La “dignidad” del trabajo se contrapone a la

---

<sup>94</sup> El Plan Más y Mejor Trabajo “es una herramienta creada para promover la inserción laboral de trabajadores desocupados y beneficiarios de programas sociales en empleos de calidad” Articula una serie de componentes, entre los que se encuentra el Programa de Trabajo Autogestionado, orientado a “la generación y el mantenimiento de puestos de trabajo a través de la promoción y fortalecimiento de empresas o fábricas recuperadas por sus trabajadores”. Puede consultarse los contenidos del Plan y sus diferentes componentes en la página del Ministerio de Trabajo <http://www.trabajo.gov.ar/masymejor>.

<sup>95</sup> Realizamos un análisis de las categorías de “trabajo genuino” y “trabajo digno” como construcciones sociales y morales del desempleo en Argentina en Fernández Alvarez y Manzano, 2005. Las reflexiones aquí expuestas retoman en parte este trabajo. Al respecto, agradezco las discusiones con Virginia Manzano que me permitieron profundizar el trabajo sobre estas categorías.

<sup>96</sup> En relación a esta referencia al término *trabajo genuino* en contraposición a la *asistencia* es importante tener en cuenta algunas particularidades históricas de Argentina en relación al conjunto de América Latina, como la centralidad que lograron desde mediados del siglo XX los trabajadores asalariados, desde la década del 40 y hasta los años 70. En ese contexto, los « derechos sociales » han sido el complemento de los derechos laborales. Así, las políticas sociales de asistencia pública fueron

“indignidad” asociada al desempleo. Retomando el discurso de un legislador “*batir el récord de desocupación, en realidad, implica batir el récord de indignidad en la Argentina*”.

El segundo elemento en la legitimación de las expropiaciones giró en torno al carácter *(in)productivo* del bien, en un doble sentido: la *improductividad* de la empresa fallida y la *productividad* de la cooperativa de trabajo. Recordemos a este efecto los procesos que reconstruimos en el apartado anterior. Como en el caso de *La Celeste*, las *recuperaciones* se iniciaron ante la situación crítica de las empresas, situación de la que los trabajadores debieron dar muestras no sólo como elemento para legitimar el desarrollo del proceso, sino como una condición necesaria para lograr la *administración y custodia de los bienes* ante el juez, en un primer momento, o bien la declaración de *utilidad pública* del bien. La situación de quiebra resulta en este proceso un elemento que facilita el desarrollo de las *recuperaciones*, principalmente en relación a la sanción de las leyes. Así, de la totalidad de leyes sancionadas en la Ciudad de Buenos Aires solamente en un caso la quiebra aún no había sido declarada -encontrándose en concurso preventivo-. En este caso, a diferencia de las demás leyes, la totalidad de los bienes, muebles e inmuebles fueron declarados sujetos a ocupación temporaria<sup>97</sup>. Demostrar la *improductividad* de la empresa que se recupera resultó entonces central para lograr la *expropiación*<sup>98</sup>.

---

residuales y dirigidas hacia aquellos individuos imposibilitados de integrarse el mercado de trabajo por razones ajenas a su voluntad, como invalidez, vejez, viudez, madrosterismo, a diferencia del caso de los “pobres por desocupación” que en ese período de expansión del empleo formal se constituyeron en los sujetos vergonzantes de las políticas de asistencia (Grassi, Hintze, Neufeld, 1994).

<sup>97</sup> Reproducimos a continuación palabras de cargo del Gobierno de la Ciudad durante las negociaciones realizadas en la carpa frente a la fábrica, en referencia a la posibilidad o no de avanzar en la sanción de la *expropiación*, que afirman la necesidad de la quiebra como un elemento central: “*Todas las empresas que recupero la legislatura y que luego promulgo el gobierno de la Ciudad fueron empresas quebradas salvo una, donde no se expropio, que fue Grissinopoli, donde lo que se hizo fue el uso temporario de las maquinas y la ocupación temporaria del inmueble y esto era porque se había operado una oferta de Crown Down, que el otro día me, se enoja alguien porque... pero se llama así, se llama Crown Down, y el que había hecho la oferta del Crwom Down no había al mismo tiempo garantizado la continuidad*”

Al mismo tiempo dar cuenta de la *capacidad productiva* de la cooperativa de trabajo, se constituyó es un requisito indispensable en la fundamentación de las leyes. Los discursos enfatizaron en la “fuerza de los trabajadores” en llevar adelante las fábricas, que se contrapuso a la apuesta de *vaciamiento* de los empresarios. Veamos en que términos el siguiente discurso contrapone la *productividad* de la cooperativa - dando cuenta de su viabilidad- a la *improductividad* de la empresa fallida, para sostener la aprobación de la ley:

*{La Celeste} llegó a ser, realmente, un orgullo de la industria textil, pero los avatares de la política económica nacional en la década de los '90, la cuestión cambiaria y la baja de los aranceles llevaron a una situación de crisis económica que hizo que los propietarios de la empresa, previendo la inviabilidad económica, en determinado momento optaran por iniciar un proceso de vaciamiento que puso en riesgo la unidad productiva y sometió a los trabajadores a una situación realmente injusta, haciendo recaer sobre sus espaldas esta situación. Han llegado incluso a pagar con vales y, en un momento, abandonaron la fábrica. Por esa razón, los trabajadores procedieron a ocupar la fábrica para sostener la producción. Ésta es una de las empresas, de todas aquellas con las que hemos avanzado en esta Legislatura mediante leyes de recuperación, que tiene más viabilidad,*

---

*productiva, porque tenía en miras un negocio inmobiliario. Entonces no se expropio, no se expropio, se decreto el uso temporáneo de las máquinas, y la ocupación temporaria de los inmuebles, incluyendo los que no formaban parte de la unidad productiva. Y porque se hizo esto, porque como suponíamos que el Crwondista iba a avanzar en su proyecto, al incluir todos los inmuebles, lo obligamos a venir a negociar y le decíamos bueno, esta bien te damos estos inmuebles donde vos querés hacer estos edificios pero vos desistís del inmueble donde esta la fábrica. En lugar de pasar esto directamente el crowndista desistió de su oferta” (Intervención de responsable del Gobierno de la Ciudad, reunión de negociación en la carpa, junio de 2003).*

<sup>98</sup>Al respecto es interesante tener en cuenta el análisis de las ocupaciones de tierra realizado por L. Sigaud (2000) en la región de Pernambuco. La autora da cuenta del carácter improductivo de las tierras como una condición para llevar adelante la ocupación y solicitar la *expropiación* por parte de las organizaciones (MST o STR).

*porque las condiciones que han llevado a la crisis han variado. Y hoy se suma a la recuperación general una situación, en cuanto al tipo de cambio, muy favorable para la producción. En esta oportunidad, llego convencido de defender la recuperación [La Celeste] para los trabajadores (...). No sólo vengo a defender la viabilidad técnica de la empresa recuperada y el cumplimiento por parte de la cooperativa de trabajadores de todos los pasos necesarios para la expropiación que vamos a votar: vengo a enaltecer a los trabajadores como ejemplo de tenacidad y de lucha. (Legislador del A.R.I, 23º sesión de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires)*

Mostrar la improductividad o productividad no se redujo exclusivamente a una cuestión retórica. Esta requirió ser acompañado por una serie de documentos que testifiquen esta situación, como informes de viabilidad económica avalados por expertos como ingenieros, economistas, agentes del Gobierno de la Ciudad, declaraciones de quiebras realizadas por el juez de la causa, actas de constitución de la cooperativa de trabajo, para lo que fue necesario la intervención de un abogado -en general miembro de las organizaciones, quienes juegan un lugar central en las mismas<sup>99</sup>- matriculadas en el INAES. Exigió entonces exponerse a ciertos controles por parte de distintos organismos como el INAES o el Gobierno de la Ciudad, responder a ciertas obligaciones en tanto que cooperativa de trabajo.

Al mismo tiempo, como lo expresa este discurso, la (im)productividad no opera exclusivamente como un elemento “técnico”, sino que adquiere estatus moral. A la inmoralidad de los dueños de la firma, que “optaron por el vaciamiento poniendo en riesgo la unidad productiva y sometiendo a los trabajadores a una situación injusta” se contraponen la moralidad de los trabajadores que “ocuparon la fábrica para sostener la

---

<sup>99</sup> En el caso del MNFRT el abogado de las cooperativas es además presidente de la organización, quien ocupa un lugar central en los procesos, en la conducción y toma de decisiones. Con el transcurso del tiempo otros abogados se han ido incorporando al equipo técnico.

producción”. A la incapacidad de continuar con la producción por parte de los empresarios, se contrapone, en la justificación, la *voluntad* de trabajo y el *saber* de quienes “no tienen otra alternativa”, en un país marcado por la explosión de los índices de desempleo y pobreza.

*“Quiero decir con absoluta certeza que el establecimiento que perteneció a la firma [nombre de la firma] es un establecimiento competitivo dentro de la industria del vestido. Y es competitivo porque las maquinarias que estamos expropiando son de altísima calidad tecnológica y permiten la fabricación de indumentaria masculina y femenina de primerísima calidad. Básicamente quiero decir una cosa: esa maquinaria de altísima calidad sería inservible sin la capacidad de los trabajadores para manejarla. Cuando estuvimos en la fábrica vimos cómo cada uno de los trabajadores podía autogestionar la fábrica; podía proyectar las prendas; podía manejar las maquinarias complejas; porque son herramientas de tecnología avanzada en las que en muchos casos hay que utilizar la informática para poder utilizarlas. (Legislador del Bloque Justicialista, 23º sesión de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires)*

En su discurso el legislador enfatiza en la fuerza y la capacidad de los trabajadores en llevar adelante las fábricas, rescatando su saber, el saber de una actividad específica, adquirido con los años de trabajo en la fábrica. Destaca las capacidades de los obreros que la componen, resaltando sus destrezas en el manejo de máquinas de alta tecnología y en el conocimiento del producto que desarrollan. Capacidades y saberes que hacen productiva a la empresa, que dieron pruebas de poder gestionar de manera “autónoma”, Afirma: “básicamente quiero decir una cosa: esa maquinaria de altísima calidad sería inservible sin la capacidad de los trabajadores

para manejarla”. En otras palabras, en su discurso no solamente da cuenta de estas capacidades sino que además les otorga centralidad respecto de la viabilidad de la empresa. Al mismo tiempo, se incluye en su argumentación presentándose como testigo de estas pruebas. Sostiene “cuando estuvimos en la fábrica vimos cómo cada uno de los trabajadores podía autogestionar la fábrica”. A través de esta afirmación testimonia la productividad de la que dieron prueba los trabajadores de *La Celeste* legitimando el mérito a la sanción de la ley.

El tercer eje en el que se basan las expropiaciones lo constituye la constitución de la cooperativa de trabajo. Al respecto el texto que fundamenta la ley afirma:

*“Considerando (...) que en esta instancia especial el Estado debe asumir un rol activo en la generación de políticas que enfrenten las crisis y proporcionen soluciones concretas de cara a la sociedad. Que el apoyo a las cooperativas de trabajo que surjan de procesos concursales es una medida concreta y efectiva para solucionar algunos de los graves problemas que enfrentan los trabajadores que heredan con esfuerzo y tesón las empresas que no pueden seguir funcionando bajo la titularidad de los antiguos dueño”*(Fundamentación de la ley)

Este último elemento resulta particularmente interesante en relación a dos cuestiones. La primera refiere a la constitución de la cooperativa de trabajo como un requisito para lograr la *expropiación*. La segunda a las implicancias de este “requisito”. En cuanto al primer punto, el caso en que centramos nuestro análisis resulta particularmente ilustrativo. Como mencionamos al comienzo del capítulo, el proceso de *recuperación* de esta fábrica comienza en diciembre 2001 en las vísperas de los acontecimientos del 19 y 20. A diferencia de las demás *recuperaciones*, en este caso la

demanda por la *expropiación* y la constitución de la cooperativa de trabajo fue el resultado de una serie de negociaciones no sólo con el estado -o más precisamente con los diferentes organismos públicos- sino también al interior del colectivo de trabajo. Tal como lo vimos en el primer capítulo, una vez iniciada la *recuperación* se conformó en la fábrica una comisión interna compuesta por seis trabajadores que fueron los encargados de llevar adelante las negociaciones con el estado y se convirtieron en la “cara visible” de la fábrica. En un principio las negociaciones se realizaron con el Ministerio de Trabajo, que estableció la conciliación obligatoria, y posteriormente con funcionarios del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y de la Legislatura de la esta ciudad, ante la cual los trabajadores acompañados por algunas organizaciones de izquierda solicitaron la sanción de una ley que estatice la empresa y convierta a los trabajadores en empleados del estado, otorgándoles el control y la gestión de la producción. Las reuniones en comisiones y despachos de la legislatura se prolongan durante el año 2002 hasta el mes de octubre, cuando el proyecto fue presentado y rechazado. Fue entonces cuando comenzaron a multiplicarse las discusiones en torno a la posibilidad de conformar una cooperativa de trabajo y demandar una ley de *expropiación*. A partir del tercer desalojo, en abril de 2003 la intensidad de estas discusiones se acrecentaron y complejizaron. Durante el mes de junio de ese año, mientras se mantenía el *acampe* frente a la fábrica, se desarrollaron en la carpa una serie reuniones con representantes del Gobierno Nacional y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en las que se discutió la posibilidad de avanzar en la sanción de un nuevo proyecto de ley, presentado en la legislatura local. En ese lapso la fábrica se encontraba cerrada y vallada con la intervención de la Policía Federal, encontrándose la firma en situación concursal. Estas discusiones giraron en torno a la proposición del Gobierno de la Ciudad de instalar la cooperativa de trabajo en un nuevo predio, dada la “imposibilidad de avanzar en el corto plazo” en



la sanción de la ley<sup>100</sup>. Los trabajadores se refería a esta propuesta en términos de “microemprendimiento”, asociándola de esta manera a los programas de empleo recientemente implementados por el gobierno nacional -“Manos a la obra”-. En contraposición afirmaban el “derecho a recuperar su fábrica, su fuente de trabajo”. En junio de 2003 se conformó la cooperativa de trabajo que fue presentada ante el INAES. Entre los objetivos mencionados en el acta de la constitución de la cooperativa se menciona la demanda de *expropiación*:

*“en nombre de los iniciadores, [nombre de una trabajadora] explicó el objeto de la reunión, poniendo de relieve que ante el debate abierto en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, acerca de la expropiación de nuestra fábrica, las obreras y los obreros de [La Celeste] constituimos la presente cooperativa y expresamos que ante el abandono de la patronal nosotros permanecemos en la fábrica en defensa de la nuestras fuentes de trabajo y la pusimos a producir bajo nuestra gestión, tomando cada decisión en asamblea. Así defendimos nuestros puestos de trabajo, garantizamos nuestro sueldo y sumamos más trabajadores (...). Para nosotros volver a recuperar la fábrica es un paso necesario para seguir avanzando en nuestra solución de fondo (...) en este marco histórico es que se constituye la presente cooperativa de trabajo a los fines de recibir los bienes muebles, inmuebles, maquinaria, marcas y patentes de la firma (nombre de la empresa) cuya expropiación se encuentra en tramite” (Acta Constitutiva de la Cooperativa de trabajo, junio de 2003).*

---

<sup>100</sup> El argumento en el que se basaba esta “imposibilidad” era la situación concursal de la firma, cuya quiebra aun no había sido decretada, cuestión que se logró en octubre de 2003, abriendo la posibilidad de sancionar la ley.

Aunque paradigmático en este caso, el recorrido de esta *recuperación* pone en evidencia esta “exigencia”. Al respecto resulta interesante considerar el modo en que la conformación de cooperativas de trabajo aparece en el discurso de los agentes del estado encargados de llevar adelante programas destinados a empresas *recuperadas* a la hora de hacer definir a los “beneficiarios” de la intervención:

*“Nosotros partimos de la base que una empresa recuperada: En primer lugar es una que está constituida como cooperativa, ya que tiene que estar constituida como cooperativa; cooperativa; 2) que haya sido constituida como alternativa de continuidad de la actividad productiva que venían desarrollando, no es una nueva cooperativa... que hay gente que se reúne y empieza a hacer una nueva actividad, no, sino que en realidad se constituye para darle continuidad a una actividad que venía realizando; eso también es un rasgo importante, para nosotros considerarla empresa recuperada; 3) que tenga, o bien una ley de expropiación que es el marco en el cal, no te digo que todas, pero, la mayor parte se mueve,*

*MI: ¿Por qué el tema de la cooperativa?*

*MG: En realidad no hay un requisito de forma jurídica, es una forma jurídica la cooperativa, como puede ser una sociedad anónima o una SRL, yo te diría que eso fue más que nada... usos y costumbres. En realidad empezaron a formarse... la cooperativa es una forma jurídica más, pero tiene la particularidad de que prioriza, lo que uno entiende como autonomía social, prioriza sus recursos humanos, que son miembros. Y hay un principio, diría yo, de equidad. O si bien, cuando uno tiene una cooperativa, no quiere decir que todos se llevan lo mismo, porque en realidad depende... en función de qué realiza. Hay*

*remuneraciones, no remuneraciones, sino retiros a cuentas de ganancias, no necesariamente iguales, sino que pueden estar escalonadas. Tiene un principio de equidad porque todo lo que resta se distribuye en partes iguales, cada uno de los socios tiene la misma participación, básicamente eso. En cuanto a cooperativas en sí, la idea es que estén regularizadas de alguna manera, que tengan una entidad propia más allá de un conjunto de personas. Cooperativas, todas están organizadas de esa manera y es lógico entender que adopten esa forma jurídica y no una S.R.L. o una S.A.”* (Entrevista con funcionaria de la Dirección de Industria del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, noviembre de 2004).

La conformación de una cooperativa de trabajo se presentó como un paso obligado, o más precisamente una elección limitada, en el desarrollo de las *recuperaciones*, preformando de esta manera los procesos. Como resultado se produjo un “pasaje” en términos de estatus jurídico del *trabajador dependiente* al *trabajador autónomo*. Este “pasaje”, sin embargo, estuvo cargado de contradicciones tanto en lo que refiere al status del trabajador, al proceso de construcción identitaria, a las relaciones que se desarrollan al interior de la planta, a las interacciones hacia fuera de la fábrica con actores como las organizaciones a las que adhieren u organismos gubernamentales.

Este “pasaje” adquiere diferentes dimensiones y se expresa en distintos niveles. Por un lado, los trabajadores dejaron su condición de asalariados, en términos de su relación con el estado, desvinculándose de ciertos derechos y obligaciones como la seguridad social, la jubilación, cuestiones que pasaron a estar en manos de su responsabilidad convirtiéndose entonces en nuevas obligaciones. En tanto

autónomos, deben inscribirse en la Administración General de Ingresos Brutos (AFIP) y contribuir como monotributistas<sup>101</sup>.

Al mismo tiempo, en tanto que *autónomos* o miembros de cooperativas de trabajo los trabajadores de empresas *recuperadas* devinieron sujeto de derecho como “beneficiarios” de programas implementados por organismos públicos, como el Ministerio de Trabajo -de la Presidencia de la Nación- o la Dirección de Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Aunque poco extendidos en su alcance, se definieron a partir de 2003 y sobre todo 2004 algunas políticas orientadas específicamente al sector. Entre ellas se destacaron, a nivel nacional el “Programa de Trabajo Autogestionado”, implementado por el Ministerio de Trabajo. Este programa, dependiente de la Secretaría de Empleo aspiró a “contribuir a la generación de nuevas fuentes de trabajo y/o al mantenimiento de los puestos existentes, a través de la promoción y el fortalecimiento de unidades productivas autogestionadas por los trabajadores”. Como destinatarios del programa se definieron a “*unidades productivas en funcionamiento o por reactivar, gestionadas por trabajadores en condiciones de alta precariedad laboral*”, cooperativas de trabajo o de producción y/o entidades con personería jurídica que nucleen cooperativas, empresas *recuperadas* o microempresas. Las prestaciones que brinda el programa se orientan al asesoramiento y orientación sobre el trabajo y la gestión de la producción; el apoyo técnico y económico no reembolsable para implementar el proyecto, a partir de la presentación de propuestas de negocios; y el acceso a líneas de crédito buscando la articulación con otros organismos públicos o privados.

---

<sup>101</sup>El sistema tributario argentino está estructurado, principalmente, sobre la imposición a la renta, el patrimonio y los consumos. La Administración General de Ingresos Brutos (AFIP) es el organismo encargado de gestionar el pago de impuestos. El “monotributo” es un régimen de impuesto a las ganancias destinado a “pequeños contribuyentes”. Las personas integradas en cooperativas de trabajo son consideradas sujeto a este régimen impositivo.

En la Ciudad de Buenos Aires en el año 2004, en el marco del programa “Fondo para el desarrollo de proveedores” se abrió un concurso destinado a entregar subsidios a “empresa continuadoras de unidad productivas”. En este mismo ámbito en el año 2005, la Subsecretaría de Producción del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires implementó un programa de "Régimen de Apoyo a Empresas Autogestionadas Continuadoras de Unidades Productivas 2005". Este programa otorgó subsidios destinados a capital de trabajo, la compra de bienes de capital, cambios en infraestructura, capacitación del personal, mejora en gestión administrativa y comercial, entre otros conceptos. Se prioriza la orientación del aporte recibido a los aspectos vinculados al cumplimiento de estándares en materia de higiene y seguridad industrial. En el programa se menciona: “las empresas autogestionadas, comúnmente denominadas empresas *recuperadas*, han sido oportunamente entendidas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como una alternativa para lograr la continuidad de un proceso productivo para empresas que estuvieron en serio riesgo por quiebra, vaciamiento o inviabilidad. Están actualmente conformadas y gestionadas por ex trabajadores, cuentan con autorización judicial para operar temporaria o definitivamente la empresa y suelen funcionar con la forma jurídica de cooperativas.

### *Dar pruebas del mérito, obligar la expropiación*

En este capítulo analizamos las *expropiaciones* como una expresión de demanda de las empresas *recuperadas*, en articulación con las formas de intervención del estado. Como observamos a lo largo del mismo, las *expropiaciones*, que fueron constituyéndose en una de las modalidades privilegiadas de “resolución” de las *recuperaciones* en el caso de la Ciudad de Buenos Aires, no resultaron una norma aplicada de manera general, sino que respondieron a medidas específicas tomadas frente a cada caso en particular. La sanción de una ley que declaró la *utilidad pública* de una empresa y por tanto *sujeta a expropiación*, exigió por parte de los trabajadores exponer una serie de condiciones, como la *voluntad* de trabajar, el *sufrimiento* del desempleo que imposibilita seguir llevando una vida *digna*, la necesidad de “garantizar el pan de los hijos”, la ilegalidad de las maniobras empresariales y la *traición* de los dueños. Pruebas que fue necesario dar para merecer la *expropiación*.

Esta modalidad exigió por parte de los trabajadores y las organizaciones desplegar una serie de acciones que fueron más allá de expresiones públicas de protesta, como movilizaciones, cortes de calles, etc. sino también reuniones con legisladores, asesores, etc. Acciones en las que se dieron muestras de sacrificio, capacidad y voluntad de lucha, en las que se expusieron como trabajadores con capacidad de producir y voluntad de trabajo. Vistas desde esta óptica, las expropiaciones resultan expresiones de la complejidad que adquirieron las relaciones entre el estado y los trabajadores, que se expresaron en interacciones en las que estos buscaron establecer un vínculo directo con aquellos a quienes era necesario convencer del *mérito* ante la sanción de las leyes.

Fue en base a estas pruebas, a nuestro entender, que los legisladores legitimaron la sanción de una ley que impidiera convertir a los trabajadores en sujetos *indignos*, devolviéndoles la fuente de trabajo, que deben de ahora en adelante, hacer

productiva en forma cooperativa, *autónomamente*. Podríamos entonces pensar que se trató de una acción frente a lo *inadmisible* considerando la intervención a fin de lograr la sanción de las leyes como una expresión del límite de lo tolerable, frente a lo que no se puede dejar de actuar. Se construyó así una obligación moral a partir de la que se sancionaron las leyes, conquistando el derecho a permanecer en la fábrica y continuar con la producción.

En este proceso las *recuperaciones* se fueron definiendo como formas de acción en las que los trabajadores dieron muestras de estas condiciones, entre las que se destacó la idea de *dignidad*, una categoría moral que los definió como trabajadores. Este *lenguaje de la protesta*, retomando a W. Roseberry (1994), requirió adoptar formas y lenguajes compartidos con aquellos a quienes estuvo orientada la demanda, a partir de lo que fue posible movilizar su intervención, estableciendo una obligación a actuar frente a lo moralmente inadmisibile. Aunque delimitando las acciones y configurando los procesos se establecieron así derechos como la posibilidad de mantener el trabajo. Siguiendo a E.P. Thompson (1984), lo que fue “(desde arriba) “un acto de concesión” resultó “(desde abajo) un acto de lograr”.

*Capítulo IV La fábrica en marcha: el día a día de la recuperación*

A las 8 y media de la mañana se apaga la luz. De manera análoga, como si se tratara de una coreografía delicadamente ensayada, cada uno interrumpe su tarea, aquella que viene realizando desde minutos después de las seis. El ruido de las máquinas es reemplazado por el de los pasos en busca de mates, yerba, tazas y saquitos de té para la preparación del desayuno. Inmediatamente se encienden las hornallas de una pequeña kichinette instalada en el pasillo contiguo a la sala donde están ubicadas las máquinas. Una mesita cercana reúne a varias trabajadoras que depositan en el centro trozos de pan y biscochitos. Un espacio destinado al desayuno y al almuerzo desde que retomaron la producción bajo su gestión en el que se comparte no sólo aquello que se trajo para comer sino también discusiones de diferente orden, como cuestiones relativas a la organización del trabajo, gestiones referentes a la tramitación de un subsidio o el orden del día de la próxima asamblea. Conversaciones que se entremezclan con el intercambio de recetas, relatos del último fin de semana o secretos para bajar de peso. Del otro lado del piso, algunas sillas se dan vuelta y una de las máquinas cumple la misma función. Dispersos en el fondo hay quienes prefieren, en cambio, permanecer en su lugar de trabajo y utilizar la pausa para descansar. Media hora después, la luz vuelve a encenderse y las máquinas comienzan a ponerse en funcionamiento nuevamente. De a uno, los lugares de trabajo vuelven a ocuparse, reiniciando la producción que se extenderá hasta minutos antes de las doce del mediodía. La escena se repite, esta vez por un tiempo un poco más prolongado, dando lugar al almuerzo. Cerca de las tres de la tarde las luces se apagan por última vez anunciando el fin del horario de producción. Mientras algunos emprenden el camino de regreso a la casa, Diana, Julia, Rosana y Pedro se preparan para ir a una reunión con otras “recuperadas”. Inés y Manuela, en cambio, se reúnen en el primer piso para revisar las cuentas de la semana, mientras que Sofía atiende en la planta baja a un



cliente que acaba de llegar. Cerca de ella, en la salita contigua a la entrada, Dolores y Roberto relatan una vez más “su historia” en una entrevista solicitada por un medio local independiente. Ese día serán ellos los últimos en desprenderse el guardapolvo celeste.

Esta rutina, que se repite a diario con pequeñas variaciones, describe a grandes rasgos el día a día en *La Celeste*. Las actividades cotidianas que realizan en ella los trabajadores, no se reducen a la repetición de una operación puntual. Incluyen también una diversidad de prácticas que abarcan desde tareas relativas a la administración y la venta, como negociaciones con funcionarios públicos o reuniones con trabajadores de otras empresas recuperadas. La “jornada de trabajo” que hasta diciembre de 2001 concluía cuando se apagaban las luces, se extiende desde entonces más allá de estos límites, abarcando, incluso por momentos, los fines de semana.

Por otra parte, quienes llevaron adelante la *recuperación* se encontraban empleados en su totalidad como operarios. No participaron en ella ni el personal jerárquico, ni los empleados administrativos o de ventas, así como tampoco los encargados o algunos obreros de mayor “calificación”<sup>102</sup>. La “desaparición” de estos “puestos” y la reducción del número de trabajadores, obligaron a dar continuidad al proceso productivo “cubriendo” estas actividades, al tiempo que se hizo necesario multiplicar las tareas realizadas por cada uno de ellos.

La *recuperación* modificó así la cotideaneidad de los trabajadores, diversificando las actividades desarrolladas, redefiniendo los límites de la jornada laboral y cambiando la organización del trabajo. El día a día “de trabajo” se inscribió en un proceso más amplio de acción colectiva, del que la gestión de la producción pasó a conformar uno de sus componentes. Como vimos en el primer capítulo, el

---

<sup>102</sup>Esta situación, con diferencias, se repite en el resto de los procesos que registramos en la Ciudad de Buenos Aires, así como en los datos de otras investigaciones de carácter más cuantitativo (Fajn y Rebón, 2005). Estos estudios afirman que sólo en el 20 % de las empresas permaneció personal de nivel jerárquico y en el 45 % personal administrativo.

reinicio de la producción estuvo orientado, por un lado, a lograr un ingreso que permitiera “llevar un sueldo a la casa”. Al mismo tiempo consistió en una acción destinada a dar continuidad a la fuente de trabajo, evitando el cierre de la fábrica y la consecuencia de convertirse en desocupados perdiendo la *dignidad*. Gestionar la producción en sus manos permitió seguir siendo trabajadores, mantenerse produciendo. Dar muestras de la capacidad de trabajo y de la posibilidad de llevar adelante la fábrica, una cuestión que resultó central para lograr la sanción de las leyes. La gestión de la producción se inscribió así en un proceso más amplio por la defensa de la fuente de trabajo, una acción dentro de la *recuperación*.

Enfatizando en el carácter *autogestivo* de la producción algunos estudios abordaron el “fenómeno” de la *recuperación* considerándola como una expresión de “economía social” (Palomino, 2003b; 2004) o de “economía popular” (Slutzky, Roffman y Di Loreto, 2003)<sup>103</sup>. Desde esta óptica, resultaron definiciones como “un espacio público donde el trabajo no se intercambia sólo ni principalmente por una remuneración monetaria” y “redes de economía alternativa” que cuestionan las “modalidades tradicionales de trabajo asalariado” (Palomino, 2004). Asociados a los emprendimientos desarrollados por organizaciones de desocupados o por las asambleas barriales, las *empresas recuperadas* expresaron, desde esta mirada, modalidades “alternativas de producción” que surgieron en el proceso de movilización social abierto a partir de la crisis del 2001 (Palomino, 2003a) o bien “experiencias de economía popular para enfrentar la exclusión social generada por el sistema económico” (Slutzky, Roffman y Di Loreto, 2003). Se destacaron desde estas lecturas componentes como la toma de decisiones en asamblea o la redistribución igualitaria de los ingresos, rasgos que se universalizan al conjunto de las recuperadas y que

---

<sup>103</sup> Una discusión sobre las empresas recuperadas en el marco de las categorías de exclusión social, tercer sector y economía social fue desarrollada en Trinchero, H. “Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) como problemática de estudio de la Antropología Económica” Ponencia presentada en el I Congreso de la Asociación Latinoamericana de Antropología, julio de 2005.

reflejaban “la emergencia de nuevos valores” como el igualitarismo, la solidaridad y la cooperación, opuestos a la lógica empresaria.

Con el objetivo de abordar específicamente la organización del proceso productivo, otros estudios (Fajn y Rebón, 2005; Rebón 2005) analizaron las *recuperaciones* como una “respuesta no capitalista”, una “fuerza social” que aunque de “manera embrionaria”, permitió el “avance de los trabajadores sobre la producción”. Las empresas recuperadas resultaron entonces “prácticas colectivas de respuesta a la crisis y propuestas exploratorias de modalidades de gestión alternativas”. En este marco, la gestión colectiva consistió en una “reacción para mantener la fuente de trabajo” que “empuja a los asalariados a conducir los destinos de las empresas” definiendo “nuevas formas de hacer”. Sin embargo, en términos generales, la relación entre las empresas recuperadas, en tanto que cooperativas de trabajo, y el “sistema de mercado” al que éstas “deben integrarse” resulta un límite en el desarrollo de las mismas como “fuerza social”. En consecuencia, están expuestas al riesgo de reproducir lógicas propias del proceso de trabajo previas. De esta manera, al enfrentarse a la competencia en el mercado, las *empresas recuperadas* quedan sometidas al “riesgo de la autoexplotación” o “la explotación de otros”. Aún cuando se rescataron algunos aspectos, como la capacidad para manejar el ritmo y la intensidad de las tareas o la eliminación de los dispositivos de vigilancia anteriores, estos estudios enfatizaron las limitaciones de estos procesos respecto de la posibilidad de incorporar cambios en la gestión de la producción –como por ejemplo en las funciones que realizan los trabajadores que se mantienen fijas, la fragmentación de las tareas o las repeticiones de la misma operación de manera parcelaria-.

Nuestro objetivo en este capítulo es describir el día a día en *La Celeste*, mostrando el modo en que se desarrolló la gestión de la producción, como un componente del proceso más amplio de *recuperación*. Más que una descripción “técnica” de la organización del trabajo, nos interesa considerar el sentido que los

trabajadores otorgaron a la misma. Con este objetivo, describimos sintéticamente el proceso de trabajo en esta fábrica considerando a grandes rasgos su recorrido, poniendo especial atención en los cambios de la organización del trabajo introducidos en la década del noventa. Nos detendremos en la segunda parte del capítulo en la gestión de la producción a partir de la *recuperación*, dando cuenta de los cambios y las significaciones que éstos tuvieron para los trabajadores.

### *Historia de una fábrica de confecciones*

Nacida a comienzos de la década del cincuenta, esta fábrica destinada a la confección de prendas de vestir -principalmente masculina-, responde en líneas generales a las características de las empresas nacionales surgidas y desarrolladas en la Argentina del período de sustitución de importaciones<sup>104</sup>. Esta empresa familiar, que inició sus actividades en un pequeño taller, inauguró a fines de los años ochenta una planta de seis pisos, llegando a constituirse en una importante empresa en la industria del vestido, reconocida por la calidad de sus productos<sup>105</sup>. A mediados de la década siguiente la fábrica contaba con un número aproximado de 400 trabajadores, cifra que se redujo notablemente hacia fines de la década para alcanzar a fines del 2001 un total de 115.

A diferencia de otras ramas como la metalúrgica, la automotriz o la industria de la carne, la rama textil en general y el sector de confecciones en particular no han constituido un área de estudio privilegiada en Argentina. Por el contrario este sector ha sido objeto de estudio principalmente desde los ángulos del género y la historia. (Lobato, 1993; Rocchi, 2000; Pascucci, 2005). Esta particularidad se relaciona con una

---

<sup>104</sup>A partir de la década de 1940 se implementó en Argentina un nuevo modelo de acumulación, basado en la industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Este modelo se caracterizaba, en breve, por una fuerte protección de la industria nacional, altos niveles de empleo y, en consecuencia, índices de desempleo muy bajos; el desarrollo de un mercado interno importante y de una clase trabajadora capaz de alcanzar niveles de consumo crecientes; y el fortalecimiento de un sistema de protección del trabajo a través del Estado, que actúa así como garante del crecimiento. En consecuencia, el proceso de industrialización se basó principalmente en el crecimiento de la demanda interna, que constituyó un elemento clave del desarrollo sostenido de sectores medios -conformado en gran parte por trabajadores asalariados industriales-, capaz de garantizar niveles crecientes de consumo. Durante lo que algunos autores denominan el "primer periodo" del ISI, la expansión del tejido industrial se concentró principalmente en ramas relativas a la fabricación de bienes de consumo, orientadas al mercado interno, como la alimenticia, la textil y el sector de confecciones (Kosacoff, 2004). En el caso de la industria textil, básicamente en relación a la lana primero y al algodón después, su expansión fue anterior a ese período, coincidiendo con la primera guerra mundial (Schvarzer, 1996)

<sup>105</sup> La empresa fue fundada en 1951. En la década del ochenta contaba también con una planta en la zona de San Martín donde se realizaban algunas actividades como *forrado*. El directorio así como algunos de los puestos jerárquicos eran desempeñados por miembros de la familia (Diario *Ambito Financiero*, viernes 28 de septiembre de 1990).

de las principales características del sector: el componente mayoritariamente de mujeres de la fuerza de trabajo<sup>106</sup>. Esta característica, sin embargo, no resulta una particularidad de la Argentina, encontrándose también en diferentes regiones (Díaz y Schalen, 1994; Trejos París, 2004). La literatura sobre el sector, relaciona esta particularidad del “complejo textil”<sup>107</sup>, en el que se incluye al sector de confecciones, con dos cuestiones. La primera refiere a las representaciones de los roles “femenino” y “masculino”, según el que la actividad de costura se asocia a cualidades específicas de las mujeres como destrezas manuales<sup>108</sup>. La segunda, en estrecha relación con la anterior, está vinculada con la organización del trabajo, particularmente en relación al trabajo domiciliario, desempeñado principalmente por mujeres. En relación con esta segunda cuestión, algunos estudios muestran la relación entre la implementación de sistemas de crédito que favorecieron el desarrollo del sector durante del primer gobierno de J. D. Perón (Girbal-Blacha, 1997)<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup> En efecto, desde fines del siglo XIX y de manera creciente durante la primera mitad del siglo XX, las mujeres ingresaron al trabajo asalariado, en mayor medida, en el rubro de la alimentación, la industria de la carne y la industria textil siendo esta última la actividad que concentraba el porcentaje mayor (Lobato, 2000). Muchas de ellas, ingresan como empleadas en el sector de confecciones principalmente en la realización de trabajo a domicilio (Pascucci, 2005). Actualmente en Argentina el 63% del empleo en el sector es ocupado por mujeres (Kosacoff, 2004)

<sup>107</sup> La literatura analiza el desenvolvimiento del sector confecciones en vinculación con el “complejo textil” en el que se incluyen “hilados”, “tejidos planos”, tejidos de punto” -fabricación de hilados y de telas que se incluyen en la industria textil-; “confecciones” -fabricación de prendas de vestir- e “indumentaria” -venta- (Monzón, 2001; Kosacoff, 2004).

<sup>108</sup> Como lo muestra M. Lobato (2000) El ingreso de las mujeres al trabajo industrial, cuya inserción se concentró en la rama textil, fue definiendo un conjunto de creencias, ideologías y valores sobre los roles productivos de hombres y mujeres, constituyendo discursos y prácticas en las que se sostuvieron las desigualdades y la discriminación. En esta construcción, las mujeres se ubicaron en un discurso y en prácticas contradictorias, en las que, por un lado, contaban con ciertas destrezas como habilidades “manuales” necesarias para desarrollar tareas específicas que los hombres, cuyo atributo era la “fuerza” aunque también la “torpeza”, no podían desarrollar. La habilidad manual, la “delicadeza”, se convirtieron en atributos femeninos valorizados, que favorecieron el ingreso de la mujer a ciertas ramas, como la confección. Al mismo tiempo, en este discurso, las mujeres resultaron “débiles” para desarrollar otras actividades. En esta distribución, las habilidades de las mujeres fueron consideradas como poco calificadas y en consecuencia de menor remuneración, como veremos a continuación.

<sup>109</sup> Según la autora, entre 1952 y 1955 el Banco Industrial de la República Argentina, creado en 1944, impulsa a través de un crédito de fomento industrial el apoyo a las empresas fabricantes de máquinas de

A partir de la década del cuarenta y acompañando el proceso de sustitución de importaciones, la rama textil y el sector de confecciones alcanzaron un importante desarrollo. La participación creciente de la industria en la economía argentina se extendió hasta mediados de la década del setenta, momento en el que se inició un retroceso permanente, siendo su magnitud en los años noventa semejante a la de comienzos del cuarenta. En efecto, la década del noventa resultó un momento de suma trascendencia en el desarrollo económico y social de la Argentina, un proceso de profunda mutación en relación a los cambios institucionales y macroeconómicos que siguen los lineamientos de las políticas implementadas a partir de la dictadura militar<sup>110</sup>. En lo que a la industria manufacturera respecta, su importancia relativa se vio deteriorada dando lugar a un proceso de “desindustrialización” –poniendo fin a la sustitución de importaciones- que incluyó la reestructuración de algunos sectores, con una fuerte tendencia a la concentración, proceso que impactó principalmente a las pequeñas y medianas industrias (Schorr, 2004). Particularmente el sector textil, incluido el de confecciones, ha sido una de las ramas más afectadas por las modificaciones en la estructura económica desde los noventa, principalmente por la apertura de mercado (Monzón, 2001). De esta manera ha sido considerado como uno de los sectores “perdedores” (Novick, 2000).

---

coser y a las costureras, tejedoras, modistas y confeccionistas, del que también se benefician algunas fábricas de confecciones de la Capital Federal y el GBA.

<sup>110</sup> La última dictadura militar articuló procesos políticos y económicos que generaron la reestructuración societal de la Argentina (Villareal, 1985). A partir de la puesta en marcha de la reforma financiera cobraron mayor poder los grupos económicos nacionales y las empresas transnacionales diversificadas (Azpiazu et al, 1989). Estos propietarios del capital afianzaron su control sobre una parte del sector financiero y sobre la comercialización, en detrimento de la producción manufacturera. En consecuencia, desde la década de 1980, se registra un proceso de desindustrialización, que trae consigo el crecimiento del sector terciario en detrimento de la industria manufacturera y un significativo aumento en los niveles de desempleo, subempleo y, sobre todo, de precarización e informalidad laboral (Galín y Novick, 1990; Beccaria y López, 1994, 1996). Conjuntamente con el proceso de “desindustrialización”, se registra otro de concentración de capitales. El posicionamiento de los grupos financieros desde la última dictadura militar y el movimiento de capitales a nivel internacional incidieron sobre el crecimiento del índice de endeudamiento externo de la Argentina.

El proceso de “desindustrialización” estuvo acompañado por la introducción de una serie de modificaciones en la organización del trabajo que fueron caracterizadas como expresiones de “retaylorización” con una limitada introducción de tecnología (Novick, 2000); la incorporación de medidas como “calidad total” o “justo a tiempo”, para el caso de las grandes empresas, resultando la flexibilidad laboral una de las modificaciones más importantes (De la Garza, 2000)<sup>111</sup>. Siguiendo esta tendencia general, en el caso argentino se observa la combinación de “viejos” y “nuevos” métodos de organización del trabajo (Figari C.; Jabbaz, M. y Lozano, R. 1994; Wallace, 1998), cambios que fueron acompañados por modificaciones en la legislación laboral y en el sistema de relaciones laborales. Estas modificaciones transformaron el modo en que se regulaban dichas relaciones laborales y favorecieron la introducción de formas flexibles de contratación, estableciendo nuevas figuras de negociación colectiva como la negociación por empresa<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> La denominada “reestructuración” industrial en Argentina durante este periodo incluyó modificaciones que guardan estrecha relación con la tendencia que se observa en el resto de América Latina. En relación con los debates sobre las transformaciones del proceso de trabajo en América Latina, De la Garza (2000) hace un llamado de atención sobre las limitaciones de aplicar modelos pensados en base a otras regiones como Europa, lo que conduce a “un callejón sin salida” ya que en esta región, siguiendo estos modelos, lo que se encuentra son “anomalías” que como vimos se traducen en términos de “pre, proto, pseudo, post”. Este es el caso por ejemplo de los análisis de algunos estudios respecto de la implementación del modelo ISI en Argentina que caracterizan este proceso como “prototaylorista” (Catalana y Novick, 1992). El autor remarca que las reestructuraciones productivas han sido decididas por las empresas ante las nuevas condiciones del mercado y la reorientación económica del Estado, con el cambio de la política industrial, principalmente a través de políticas de apoyo a la introducción de mecanismos de flexibilización en el mercado de trabajo, como puede observarse en el caso argentino.

<sup>112</sup> Durante la década del noventa se introdujo una importante modificación del sistema de relaciones laborales tal como había funcionado a partir de la década del cuarenta. Se dejó atrás un modelo de negociación de carácter centralizado, impulsado por el Estado, cuyo rol consistía en facilitar los acuerdos entre empresas y trabajadores, representados en sindicatos únicos. Al contrario, la tendencia a partir de los noventa fue la descentralización de la negociación hacia el sector o el tipo de empresa. Los nuevos convenios firmados introdujeron formas de flexibilidad laboral que incluyeron formas de polivalencia funcional, flexibilidad en las formas de contratación (facilitando la subcontratación), en las remuneraciones y en la jornada de trabajo. Acompañaron estos cambios modificaciones en la normativa laboral como la Ley de Empleo sancionada en 1991 que establece modalidades de contratación a tiempo determinado bajo diferentes modalidades, el contrato por aprendizaje o la introducción del periodo de prueba en 1995 que favorecieron nuevas formas de contratación



Las modificaciones introducidas durante los años noventa en *La Celeste* reproducen esta lógica<sup>113</sup>. Entre ellas se destacan una serie de cambios que se centraron fundamentalmente en la incorporación de nuevas modalidades de gestión y contratación de la mano de obra. Se incorporaron también nuevas tecnologías, como máquinas de costura de mayor nivel de informatización -programación de algunas tareas como cortes de hilos o la instalación en el cuarto piso de una máquina computarizada que *bajaba los moldes a papel*-. Estos cambios redundaron en una fuerte reducción de puestos de trabajo, disminuyendo el número de trabajadores requeridos para algunas tareas específicas como las terminaciones de cuellos<sup>114</sup>.

Sin embargo, primaron los cambios referentes a las modificaciones en la organización de la producción y las formas de contratación, que redundaron en una precarización de las condiciones de trabajo y permitieron una reducción de los costos de la mano de obra. Entre ellos, se introdujeron distintos mecanismos tendientes a la flexibilización laboral, afectando el esquema salarial o la organización del tiempo de trabajo -modificaciones en la forma de pago, tales como pagos en función de la producción y suspensiones sin remuneración durante los períodos de baja producción, entre otros-. Se destacan así mismo otras medidas como la recalificación y la unificación de algunos puestos, principalmente los de mayor jerarquía. En relación con esta última, una trabajadora relataba este procedimiento, a través del cual se redujeron los salarios de un grupo de trabajadores con categorías salariales más elevadas a partir de un “acuerdo” firmado en el Ministerio de Trabajo, después del que quedaron despedidos aquellos trabajadores que no aceptaron la medida. En cuanto al pago por producción, se trató de una disposición temporaria que sin embargo abrió

---

temporarias, pasantías. (Palomino y Senen Gonzalez 1995; Altimir y Beccaria, 1999; Fernandez Alvarez, 2001)

<sup>113</sup>La descripción de estos cambios está realizada en base a los relatos de los trabajadores y las trabajadoras.

<sup>114</sup> Siempre siguiendo el relato de los trabajadores, a mediados de los noventa, con la introducción de nuevas máquinas se redujeron algunos puestos que hasta ese momento seguían requiriendo “trabajo a mano”.

una nueva modalidad que más tarde fue haciéndose recurrente, mediante el pago por *vale* semanal, situación que se hizo habitual en el año 2001. Por último se recurrió a estrategias de carácter ilegal, como la contratación de trabajadores jubilados o despedidos que se empleaban “en negro”. Una trabajadora que se encontraba en esa situación me comentaba al respecto: “*Estábamos como jubilados. Entonces cuando venían los del sindicato nos hacían esconder entre los sacos para que no nos vieran*”. Paralelamente, a partir de mediados de los años noventa, se aplicaron una serie de medidas como la suspensión del pago de cargas sociales que se hicieron permanentes desde 1998. La reducción de aportes se continuó años después con los incumplimientos temporales en los pagos semanales que desde 2000 constituyeron la norma y desembocaron en diciembre de 2001 en la *recuperación* de la empresa.

Siguiendo los relatos de nuestros interlocutores estas medidas dieron lugar a una serie de “formas de resistencia cotidiana”, retomando la expresión de J. Scott (1985; 2000)<sup>115</sup> que se fueron multiplicando en los años previos a la *recuperación*. Entre ellas se destaca la elección de un nuevo delegado en el sector pantalones, a pesar de la oposición por parte de la dirección de la empresa que no lo reconocía como tal por ser de origen boliviano<sup>116</sup> o la excusa del festejo de los cumpleaños como una

---

<sup>115</sup>Con esta expresión, en su trabajo sobre los campesinos en Malasia, Scott (1985) refiere a prácticas como la haraganería, el hurto, el incumplimiento pasivo o el sabotaje desarrolladas por la gente en circunstancias en las que las expresiones públicas de protesta se hacen más difíciles y el riesgo de represión es alto. Con esta noción Scott busca dar cuenta de una variada expresión de formas de resistencia que no se expresan en modalidades abiertas de protesta y no requieren organización. Su objetivo es echar luz sobre aquello que se considera “movilización popular”, que al centrarse en las formas de la organización, la identidad colectiva o los objetivos, minimiza muchas de las formas de resistencia que componen en principio, pero no exclusivamente, las expresiones de acción política de los campesinos (Scott, 1987). Siguiendo a algunos autores (Sivaramakrishnan 2005), la idea de “resistencias cotidianas” debe comprenderse en el marco del pensamiento más amplio del autor, en tanto una noción que redefine la idea de protesta, ampliando el campo de visión e incluyendo el ejercicio cotidiano del poder.

<sup>116</sup>El recurso a la fragmentación a partir de cuestiones como la procedencia migratoria resulta una estrategia de control tradicional desarrollada por la patronal. En el caso de esta empresa, el componente migratorio de la fuerza de trabajo era elevado, principalmente de países como Bolivia, Paraguay o Perú.

forma de cuestionar la separación entre los trabajadores, que como relata esta trabajadora, resultaron un espacio -físico y simbólico- conquistado a la encargada:

*“Entre nosotros... también había una cierta... no había amistad por los demás... había una cierta... teníamos miedo de hablar y que ella nos retara así que “hola” así nomás haciendo gesto y rapidito. Y a veces la bronca nos unía cuando se ponía a llorar una compañera o algo, empezábamos a charlar un poquito más. Después, que se yo, al mismo tiempo de que teníamos... empezamos a salir a conversar... Ah no, hubo un cumpleaños de una de las compañeras, entonces ahí empezamos a vernos, a sonreír con los compañeros y dijimos pero por qué no nos vamos a comer un viernes... y ahí empezamos a relacionarnos un poquito más. Después empezamos a decir “pero por qué nos trata mal” Y trabajamos y trabajamos y tan mal que se nos trata... si en otros pisos no son así”. En otros pisos no eran tan mal... Después nos reunimos un grupito con el delegado anterior y decíamos “como hacemos para sacársela, que la mayoría de las compañeras venga acá y coman a la par de nosotros, en un rinconcito al fondo, fuera del salón” Y así con el pretexto de hacer cumpleaños, festejar tal o cual compañera, y a veces no les pedíamos porque algunas no querían poner plata, festejábamos al fondo, y decíamos “bueno no importa ponemos nosotros mismos” Y hacíamos empanadas, o pizza. Después yo empecé a llevar mantel para poner unos cartelitos de Feliz cumpleaños o del día de la madre. Arrancarle a todas las compañeras del salón. Ya nadie comía en su máquina, la traíamos a comer... Y ella ya se dio cuenta. Se dio cuenta y se enoja » (Julia, 33 años, 7 años de antigüedad en la empresa, empleada en el sector pantalón).*

En este relato, Julia hace referencia a la forma en que en su sector fueron conquistando un espacio para el encuentro, primero en ocasiones especiales como los cumpleaños y que llegó a hacerse permanente para el almuerzo. Lo que esta trabajadora resalta en su narración es la conquista de un espacio para el diálogo con sus compañeros donde se hiciera posible “empezar a relacionarse un poquito más”. A estas expresiones se suman, además, algunas como la “fabricación de tickets” o la modificación del ritmo de la producción frente al deterioro de las condiciones salariales. El siguiente relato narra las estrategias desarrolladas frente al deterioro de las condiciones de trabajo:

*[La encargada] empezó a hacer bajar los precios de cada operación. O sea, vos le hacías una costurita acá, por ejemplo, tenías operación número 6, ponele. Era una ficha toda troquelada. Entonces vos agarrabas, hacías carterita y esa era la operación número 4 por ejemplo. Agarraba el cartoncito número 4, venía ya preparado con máquina cuánto traía de ese talle por ej. Entonces arrancabas el papelito y te daban una planilla y vos empezabas a pegar y al final del día entregabas la planilla. Entonces [la encargada] lo corregía todo y te firmaba. Eso iba a la oficina. Entonces ella empezó a hacer bajar los precios. Por ejemplo la operación número 4 valía 10 centavos, ella lo quiso modificar y lo puso a 5 centavos, hacía bajar los precios. Porque yo más o menos por día tenía que hacer 40, 45 pesos, yo hacía de producción por día. Entonces yo decía tengo que trabajar más. Pero viste cuando vos tenés la práctica ya la mano se te va sola, sola, aunque vos estés durmiendo. Y bueno, yo decía tengo que trabajar más. [Pasaba] el tiempo y yo seguía con la misma producción... A la vez yo no me daba cuenta que les estaba haciendo el caldo gordo a ellos, entonces mi objetivo era sacar la guita que yo necesitaba, pero me estaba matando yo,*

*porque yo llegaba el viernes a la noche y dormía hasta el sábado... [riendo] Estaba hecha bolsa, viste. Bue..., y después cuando ya se fue el ingeniero ya cambió la forma de pago, todo, ya empezaron los valecitos, ya nos juntábamos con mis compañeras, más o menos como podíamos hablar... "Che, no trabajemos tanto, vamos a media máquina" y bueno, quedamos así, trabajábamos a media máquina (Inés, 42 años, 8 años de antigüedad en la empresa, empleada en el sector pantalón)*

La narración de Inés muestra por un lado los cambios en la gestión de la mano de obra a los que hicimos referencia previamente y el modo en que se fueron deteriorando sus condiciones de trabajo que exigieron aumentar su "producción" en perjuicio de sus condiciones de vida. Frente a este deterioro, Inés relata diferentes prácticas como acelerar la producción para mantener sus ingresos en un primer momento o reducir el ritmo de la misma cuando fue implementado el sistema de "vale". Resulta interesante en esta narración la referencia que hace, en un primer momento, en relación a sus exigencias en términos de producción frente a la reducción de sus ingresos, en contraposición a la decisión de "trabajar a media máquina" que comparte con sus compañeros.

Según nuestros datos, estas prácticas se acrecentaron en los meses previos a la *recuperación* y se intensificaron en las últimas semanas. Cabe preguntarnos entonces sobre la importancia del desarrollo de estas prácticas de resistencia, que aunque pequeñas pueden haber influido en la posibilidad de construir al menos una serie de relaciones internas que cuestionaban la lógica empresarial de desintegración del colectivo y permitieron abrir un espacio de discusión sobre las condiciones de trabajo, como vimos en el capítulo I. Sin embargo, estas prácticas se vieron limitadas por la fragmentación de las secciones en diferentes pisos y las etapas del proceso de elaboración de las vestimentas, sobre las que nos detendremos a continuación.

La fábrica tiene seis pisos entre los que, hasta el momento de la *recuperación*, se distribuían de manera separada distintas fases del proceso de trabajo como “tizado”, “corte”, “costura”, “ensamblado”, “planchado” y “terminación”<sup>117</sup>. La planta baja estaba destinada a la venta directa al público, en el primer piso se ubicaba la administración y la gerencia, en el segundo funcionaba el planchado y la terminación, el tercero y quinto estaban destinados al ensamblado, en el primer caso a la realización de piezas de saco y en el segundo a las piezas de pantalón. En el cuarto piso funcionaba el “sector corte”, que incluía la bajada de los modelos o *patrones*, el *tizado* y el *corte* propiamente dicho, así como la organización del ensamblado. Este piso contaba, así mismo, con un sector para la realización de trajes a medida. En el sexto había un depósito, salas de reunión y un comedor que utilizaba el personal jerárquico.

El proceso de confección, que no fue modificado de manera sustantiva a partir de la *recuperación*, comienza en el cuarto piso, donde se realizan los moldes en base a los que se corta la tela. Los *moldes* se confeccionan en base a *patrones* que se *bajan* a

---

<sup>117</sup>Los estudios sobre organización del trabajo en el sector de confecciones -que a diferencia del caso argentino resultan numerosos en otras regiones como Asia o Centro América donde la industria del vestido ha alcanzado un desarrollo más importante, sobre todo desde la implementación del sistema de maquilas (Trejos Paris, 2004; Ong, 1987; Salzinger, 2004)-, muestran que durante la década del noventa se observa una tendencia a la fragmentación en el proceso productivo entre las etapas de “diseño e ingeniería” y las de “preensamblaje”, “ensamblaje” y “terminación”. Los requerimientos en términos de “calificaciones” difieren entre dichas etapas, siendo considerados como más elevados los que corresponden a las primeras. Lo mismo sucede respecto de los niveles de informatización que resultan más altos en estos sectores. Por el contrario, la etapa de “ensamblaje” -en la que la actividad principal es la de “costura”- ha sido la menos automatizada, permaneciendo el predominando de la relación “una máquina/un operador” y siendo considerada de menor “calificación” (Trejos Paris, 2004) En el caso de *La Celeste*, donde las etapas mencionadas previamente se realizan en la misma planta, con algunas salvedades respecto del diseño, encontramos similitudes en términos de automatización con las características descritas. En el caso del sector de “diseño e ingeniería” -que incluye la elaboración del patrón y las instrucciones para la realización del ensamblado-, cuenta con un proceso de mayor automatización mientras que el de *ensamblaje* o *costura* -en que se incluyen los sectores de “saco” y “pantalón”-, el nivel de automatización es menor, quedando reducido a la inclusión de máquinas computarizadas que realizan algunas operaciones. En cuando al diseño, se distingue entre los trajes que se realizaban en base a modelos propios -marca de la empresa- y patrones de otras empresas como James Stuart, Cacharel, Yves Saint Laurent, entre otras. En este caso se reproducían modelos diseñados por estas empresas.

papel, mediante una máquina especial computarizada. Es decir, la primera actividad consiste en *bajar los patrones a los moldes* que se imprimen por talle, diferenciando entre saco y pantalón -cuyo proceso de producción se realiza en paralelo hasta la *terminación*-. Hasta el momento de la *recuperación*, este puesto de trabajo era desempeñado por un *modelista*, cuya tarea consistía en ubicar las piezas del molde sobre la tela. Esta tarea se consideraba de “alta calificación” y la habilidad de quien la realizaba consistía en la capacidad de reducir al máximo la tela desperdiciada. El cuarto piso, donde funcionaba este sector, contaba además con una sección de confección de talles especiales, cuya realización en base a diseños propios, se realizaba a partir de moldes de cartón.

La segunda etapa del proceso de trabajo corresponde al *tizado* que consiste en reproducir los moldes sobre las telas. Con este fin se extienden los *lotes* de tela del mismo color sobre una mesa -que abarca todo el largo del salón- y se encima una tela sobre otra. Los moldes se marcan sobre la tela con una tiza blanca -de ahí el nombre que se da a esta actividad-. El paso siguiente es el *corte*. Para realizar el corte se utiliza una máquina especial -una cuchilla de cinta accionada por un motor- que se maneja a mano. Esta actividad también es considerada de alta calificación, en este caso debido a la “exigencia de precisión y cuidado”. Como afirmaba un trabajador “*es una tarea muy exigente porque tenés que tener mucho pulso para que no se te safe*”. Siguiendo los relatos, el *tizado* -la actividad de pasar los moldes a la tela- y el *corte*, eran actividades que anteriormente se realizaban completamente a mano, en el primer caso en base a moldes de cartón que directamente se apoyaban sobre la tela, en el segundo con el uso de una tijera. Actualmente se realizan solamente a mano -es decir, artesanalmente- los talles especiales.

Una vez que la tela está cortada, se organizan los *lotes* que se diferencian por talle y *partida* de color, adjudicando una numeración específica en cada caso. Algunas piezas deben pasar previamente por el proceso de *fusionado*, que consiste en pegar

una muselina con una plancha pequeña y eléctrica a la tela, con la que se confecciona el saco, para lograr que quede más armado. Las tareas de *modelista*, *tizado*, *corte*, así como la realización de talles especiales -realizadas por *sastres*- correspondían a las de mayor calificación siendo esta última la que recibía un salario más elevado. Estas tareas eran desarrolladas en su totalidad por varones. A diferencia del *fusionado* que es una actividad desempeñada por mujeres, siendo de mayor remuneración que el trabajo de máquina.

La etapa siguiente consiste en el *ensamblado*, la etapa del proceso en la que se concentra el número mayor de trabajadores, en su mayoría mujeres. Dentro del ensamblado se distinguen las secciones de *saco* y *pantalón* que hasta el momento de la *recuperación* funcionaba en pisos separados. Mientras que la costura y el armado de los sacos se realizaba en el tercer piso, la sección “pantalón” funcionaba en el quinto. Esto implicaba que cada una tuviera *encargados* diferentes -puesto que en ambos casos estaba desempeñado por una mujer-, con lógicas de trabajo particulares y modos de relación distintos. En ambos casos sectores, *saco* y *pantalón*, se diferenciaban los puestos correspondientes a las tareas de “costura” o “trabajo a máquina” del “trabajo de mesa a mano y preparación”. En el primer caso los puestos de mayor o menor “calificación” se relacionaban con el tipo de máquina que se utilizaba, siendo las de “menor calificación” la máquina recta mientras que las “más calificadas” correspondían a las máquinas especiales. En el segundo caso, la *preparación* constituía una actividad de mayor “calificación” a diferencia del “trabajo de mesa que consiste en corregir imperfecciones de corte, *marcar* o *refinar*<sup>118</sup>. Las piezas que conforman la prenda se realizan por separado, siendo más numerosas las que componen el *saco* entre las que se distinguen el *delantero*, el *trasero*, las *mangas* y los *bolsillos*. Una vez realizadas se *compaginan* en el *armado*. El último paso de esta etapa del proceso es la *limpieza*, que consiste en sacar los hilos sobrantes -hilvanes- de las prendas. Esta tarea

---

<sup>118</sup> Refinar es emprolijar los bordes de una pieza, quitando la tela sobrante.



correspondía a un puesto “no calificado”, resultando una de las actividades realizadas por aquellos que ingresaban a trabajar a la fábrica y no contaban con experiencias de trabajo previas en el sector, que ingresaban como “aprendices”. Posteriormente se confeccionan los ojales que se realizan en una máquina especial.

Una vez finalizados, saco y pantalón pasan al sector de *terminación*, realizado en el segundo piso. La terminación incluye el paso por las planchas a vapor y por último la colocación de los botones. En el caso de las planchas a vapor es una actividad que realizan los varones, cuyo empleo es explicado por la “fuerza física”. La colocación de botones que se realiza en una maquina especial es desempeñada por mujeres. En este caso, como en el de la costura, la explicación se vincula a sus cualidades de “delicadeza” y “cuidado”.

Cada piso tenía uno o dos encargados, dependiendo de las características del trabajo y de la cantidad de trabajadores. La relación entre los trabajadores, sobre todo entre los distintos sectores que correspondían a diferentes pisos, era muy limitada. Los ritmos productivos eran rígidos, con horarios estrictos de entrada y salida, de pausas para el desayuno y el almuerzo, etc. Según el relato de los trabajadores, se descontaba un porcentaje del jornal de trabajo a partir de los 15 minutos de la llegada tarde y se suspendía al trabajador por llegada tarde en los casos en que no fuera necesario su presencia, en función de la producción. Esta segunda cuestión remite a los mecanismos de “flexibilidad laboral” utilizados para ajustar la mano de obra en función de la demanda a los que hicimos referencia previamente. A las 8 de la mañana la producción se interrumpía durante 10 minutos para el desayuno y a las 12 del mediodía veinte minutos eran destinados al almuerzo, que la empresa aseguraba con un estricto sandwich de mortadela y una taza de mate cocido<sup>119</sup>. Tanto el desayuno

---

<sup>119</sup> El convenio colectivo de trabajo establece como beneficio social no remunerativo, el otorgamiento de refrigerio para el almuerzo del personal. El texto indica “Los empleadores otorgaran diariamente a su personal un refrigerio. Se interpreta como refrigerio mínimo y razonable, un sándwich acompañado por una bebida sin alcohol que podrá ser substituída por una infusión o bebida caliente en la temporada

como el almuerzo “*se tomaban en la máquina*”. La figura del encargado aparece en el relato de los trabajadores como un personaje autoritario con quien se establecían relaciones conflictivas, sobre todo en algunos sectores como el de la fabricación de pantalones:

*“En cada piso... en nuestro piso tenías una encargada que... nadie la soportaba. Pelea y pelea era el quinto piso. Pantalones. Todos los días peleas, no había un día que no peleara. Porque ella era una abusiva. Era... tenía esa... el carácter varonil, viste? No podías decirle vos nada, tenías que sentarte a trabajar, te controlaba la hora de salida, la hora de llegada, te atrasabas dos, tres minutos, ya te llamaba la atención. A la hora del desayuno, siempre esta encima de vos, no te dejaba trabajar con tranquilidad. El 5to piso era el más jodido. Por como te trataba ella.”*  
(Alberto, 40 años, 7 años de antigüedad en la empresa, empleado en el 5to piso)

Las relaciones entre un trabajador y su encargado, e incluso un trabajador y el dueño, variaban en el caso de los obreros más calificados que no sólo contaban con remuneraciones más elevadas sino que se encontraban, a su vez, en una relación de fuerzas más favorable para negociar, individualmente en la mayoría de los casos, mejores condiciones de trabajo, tal como lo narra esta trabajadora:

*“Cuando en el tercer piso, el encargado le decía “yo no te hago correr el trabajo si no me pagás” y al tipo le pagaban. A las que no pagaban eran a las de mesa, a las que no tenían una posición, entonces si vos no venís no*

---

invernal o de baja temperatura” (CCT 204/93). Al respecto un trabajador nos comentaba “*Te daban un sándwich de mortadela diario, todos los días era una enfermedad de mortadela.*” (Francisco, 35 años, 9 años de antigüedad en la empresa).

*importa, lo reemplazamos por otra, a las de limpieza y así. Había mucha diferencia, a los planchadores también les daban más plata porque si yo no te plancho no te sale el trabajo, así se plantan todos de esa manera, me parece muy bien, porque ellos hacían así para cobrar su plata, pero nada era igual. Entonces fulana porque no sabía coser a máquina, que abra costura, esa se moría de hambre, porque no es tan importante el trabajo de ella. Marisa [referencia a una compañera] ella era una profesional, era la única, [irónicamente] hoy veo que son dos, tres compañeros que saben manejar la máquina, entonces no era la única en el mundo ¿me entiendes? Entonces ella no quería que nadie agarrase su máquina, ella la única profesional, entonces iba a Jacobo y los presionaba, entonces si Marisa no hacía el bolsillo, no salía el trabajo (...) A Marisa le llevaban trabajo por cantidades, ella tenía un arreglo con el patrón. A Marisa le hacía falta trabajo y ella te pegaba el grito enseguida. Y enseguida las encargadas de los otros pisos le buscaban trabajo a ella porque ella no se tenía que quedar sin trabajo. Ella ganaba mucha plata, muchísima plata (Sandra, 48 años, 9 años de antigüedad en la empresa).*

La organización del trabajo estaba basada en la delimitación de puestos de trabajos fijos, llevados adelante por un trabajador que cumplía una tarea específica, como ojaladores, colocadores de mangas, limpiadores de sacos, por poner algunos ejemplos<sup>120</sup>. Cada trabajador permanecía en una misma máquina -la *suya*- o en un puesto de trabajo fijo durante todo el transcurso de la jornada de trabajo y eran limitados aquellos trabajadores que circulaban de una máquina o un puesto al otro. Se trataba principalmente de los encargados que tenían a su cargo la supervisión del

---

<sup>120</sup>En el CCT algunos puestos son nombrados reproduciendo la categoría ocupación como el de "ojalador" otros por la tarea específica que se realiza, como en el caso de "colocador de manga" que corresponde a una de las actividades que realiza un "oficial calificado".

trabajo. La denominación “mi máquina” o incluso “la máquina de tal”, que aún permanece, resulta más marcada en el caso de quienes trabajaban en puestos considerados de mayor calificación, sobre todo en el caso de las máquinas especiales. Algunos trabajadores hacen referencia a esta pertenencia en términos de “titularidad”, lo que suponía una jerarquía marcada entre aquellos que manejaban una “máquina especial” y quienes operaban las “maquinas rectas”. De esta manera, a la separación entre sectores se sumaba la separación entre trabajadores de un mismo sector que acrecentaba las limitaciones de las relaciones entre ellos.

Esta distribución de tareas se traducía en jerarquías ocupacionales que se expresaba, a su vez, en jerarquías salariales marcadas. A su vez, este ordenamiento jerárquico de los “saberes” reduce los conocimientos a cuestiones técnicas -desarrollo de habilidades específicas que se definen en el convenio colectivo de trabajo-, estableciendo escalas a través de categorías ocupacionales que remiten a categorías salariales<sup>121</sup>. De esta manera, las “calificaciones” establecen líneas de distinción precisas entre los trabajadores, que tienden a fragmentar el colectivo de trabajo, generando divisiones internas. Entre ellas, en el caso sobre el que estamos trabajando

---

<sup>121</sup> El problema de la calificación resulta un eje de análisis privilegiado en el campo de la sociología del trabajo. Esta temática alcanzó un importante desarrollo en la década del 70, analizando las relaciones entre descalificación y recalificación en vinculación con los cambios tecnológicos y en la organización del trabajo (Erbès-Seguin, 1999). La definición misma de calificación ha resultado un tema de debate central que hace referencia a una multiplicidad de cuestiones como los atributos de un individuo, las exigencias de los puestos de trabajo, o la resultante de la estructura de calificaciones en vinculación con la remuneración (Carrillo y Iranzo, 2000) Se destacan la tesis de H. Braverman (1975) sobre la descalificación y degradación del trabajo como resultante irreversible del capitalismo, ya que la obtención de un plusvalor creciente por parte de los empresarios depende de la expropiación sistemática del saber obrero. Este proceso es llevado a cabo por los cuerpos técnicos y profesionales. La automatización de este proceso alcanza mayor desarrollo. Las consecuencias de este proceso fueron analizadas por M. Freyssenet (1977) en su tesis sobre la polarización de calificaciones. En ella sostiene que el cambio técnico esta provocado por un proceso de descalificación-sobrecalificación, a través del cual los técnicos se sobrecalifican mientras que los trabajadores se sub o descalifican. El autor afirma que la automatización conduce a una banalización de las tareas, profundizando la tendencia del capitalismo a la desposesión del hombre de su trabajo. Estos análisis han sido cuestionados por su determinismo técnico afirmando que no son consideradas las experiencias subjetivas y el “saber obrero”.

específicamente, el pasaje de un sector a otro, como por ejemplo del sector “saco” a “pantalón” también forma parte de esta posibilidad de lograr un ascenso. En relación con esta cuestión, en numerosas oportunidades durante nuestro trabajo de campo, nuestros interlocutores hicieron referencia a las diferencias entre el sector de “pantalón” y “saco” en cuanto a las remuneraciones y al prestigio, enfatizando la preferencia de trabajar en el segundo.

De esta manera, la organización basada en una tarea/un trabajador suponía un alto grado de especialización, en algunos casos con mayor “calificación” que en otros, aunque en términos generales fragmentando el “saber”. Los trabajadores sólo accedían al conocimiento de una nueva tarea con el cambio de sección (situación que según los relatos no era frecuente), con el ingreso a una nueva empresa, o bien de manera “clandestina” con la ayuda de un compañero o una compañera de trabajo. Esta restricción en la adquisición de un nuevo conocimiento es descripta en las narraciones de los trabajadores como una herramienta de control por parte de la patronal, limitando la posibilidad de adquirir remuneraciones más elevadas. Constituía así una herramienta de poder por parte de los dueños, en principio, y a otro nivel de los encargados.

*Redistribuyendo ingresos, responsabilidades y saberes: los cambios en la organización del trabajo.*

Mientras Carolina “limpia sacos”, una tarea que si bien conoce no corresponde al que era su puesto de trabajo en *La Celeste*, su hijo que ahora tiene un año y nació con la *recuperación*, duerme su siesta de la mañana. A pesar del ruido de las máquinas, incesante, Lucas duerme tranquilo y su mamá lo esta también. Ya no tiene que salir corriendo a la mañana para dejarlo en casa de su cuñada y puede darle el pecho con mayor frecuencia. Muy cerca de ella, de pie en una mesa que está ubicada en el centro de *saco* -una posición más cómoda a la que ocupaba en diciembre de 2001 ya que permite mejorar la organización del trabajo-, Manuela se ocupa de *marcar el delantero y refinar el plastrón*. Si esa era su tarea habitualmente, ahora la intercala con actividades de administración, algo que tuvo que aprender su hacer a pesar de ella sobre la marcha; de venta, tarea que definitivamente no le gusta hacer; o con trámites bancarios, su actividad preferida porque puede salir un rato de la planta. Rosana, que esta ubicada delante de ella, le pasa *el delantero* cada vez que lo termina mientras da vuelta el cassette de Sandro, el músico que antes escuchaba con su walkman y ahora puede escuchar a todo volumen, entonando cada tanto una frase de la canción.

Del otro lado, Julia *coloca cinturas* en una máquina que hasta hace algunos meses nunca había usado y que maneja bajo la mirada recelosa de Adriana. Desde la *recuperación*, Adriana tuvo que arreglárselas para cambiar de máquina y ceder, por momentos *la suya*. No es lo único que cambió en su vida desde entonces. Tuvo también que acordar con su pareja la permanencia en la fábrica algunas noches para cumplir con las guardias, así como aprender a intervenir en las asambleas, un espacio en el que con el tiempo comenzó a sentirse cómoda.

En el medio del salón, un grupo se apresura para agilizar la organización de los *lotes* que acaban de bajar de *corte*. Los que hasta hace minutos estaban en *su* máquina

dejaron momentáneamente *su* tarea, dándole prioridad a ésta que es ahora más urgente. En un costado, José discute con Maria la mejor manera de realizar un nuevo pedido, un trabajo *a façon* que aunque no es lo que más les gusta hacer porque no se trata de su “propia producción”, les permite llegar a fin de mes y pagar la cuenta de la luz. Detrás de ellos, sobre el pizarrón, ubicado en medio del tercer piso, donde ahora están unificados *saco* y *pantalón*, se anuncia en letras de imprenta: “*Viernes 14hs Asamblea*”. Dolores ya sabe que ese día llegará más tarde de lo habitual a su casa. Deberá prever entonces quien va a buscar al colegio a Gisella, la menor de sus dos hijas.

A las 12 menos diez se corta la luz para dar lugar al almuerzo. Rosana me invita a sentarme con ella en la salita contigua, donde come con un grupo de compañeras y compañeros desde que “tomaron la producción en sus propias manos”, dejando por un momento la máquina. Mientras comemos me cuentan que, como casi todos los miércoles, esa tarde tienen que ir a la Legislatura y me invitan a acompañarlos. Se trata una vez más de las discusiones en la “comisión de desarrollo” por el proyecto de ley que no sale. Están preocupadas porque el trabajo está atrasado y, a veces, se hace difícil compatibilizar *la lucha y la producción*. Además “*hay quienes no terminan de entender que las cosas cambiaron y siguen comportándose como cuando estaban los dueños*”. “*En cambio otros creen que pueden ocupar ahora ese lugar*”. “*Por eso nos peleamos*”, me aclara Beatriz, mientras se levanta a buscar agua.

Un rato después se retoma la producción aunque ahora el ritmo es más tranquilo, disminuyendo a medida que se acercan las tres de la tarde. Media una discusión entre Inés, Pedro, Julia, Beatriz y Diana por los responsables de ir a la legislatura esa tarde. Si la discusión termina, los murmullos de máquina en máquina comienzan. Minutos antes de las tres, mientras la mayoría deja la ropa de trabajo por aquella con la que llegó a la planta, Margarita, Celeste y Rosana barren el salón.

Aunque no les gusta hacer esa tarea les corresponde esa semana. Horas después, cuando algunos ya llegaron a su casa, ingresamos a la Legislatura para discutir nuevamente las posibilidades de lograr la sanción de la ley. La reunión se extiende pasadas las 19hs, un horario demasiado tarde para que Edth y Rosana vuelvan a su casa. Pasaran esa noche en la fábrica. (Fragmentos de registros de campo).

Las características de la organización del proceso de trabajo anterior eran la separación de tareas, de manera que a cada trabajador le correspondía una única actividad -aquella para la cual “estaba calificado” que realizaba de manera reiterada-; la delimitación de tiempos y ritmos de trabajo fijos; la presencia del encargado, responsable no sólo de supervisar la tarea sino de controlar la intensidad de la producción y sobre todo recordar que el espacio de trabajo no les correspondía. La cotidianeidad de *La Celeste* incluye, ahora, relaciones cara a cara, movilidad constante, intercambio de tareas y discusiones de diverso orden. Se modificaron también, aunque en menor medida, los horarios de trabajo, los ritmos productivos, la relación con el espacio laboral, la composición de las actividades del día y las responsabilidades que cada uno debe asumir. Durante este tiempo, el “espacio productivo” se convirtió también en un “espacio de lucha” desdibujando los límites de la “jornada laboral”. Por el contrario, las medidas disciplinarias, si bien no quedaron intactas, constituyen prácticas que permanecen más ligadas al pasado.

Con el objetivo de adentrarnos en estos cambios, describiremos a continuación una serie de elementos, que según nuestras observaciones, constituyen las principales modificaciones en la organización del trabajo. Como hemos visto en el primer capítulo, la gestión de *La Celeste* en manos de los trabajadores, comienza a inicios de 2002 y se interrumpe en abril de 2003, como consecuencia del desalojo. La producción se retoma en diciembre de ese mismo año manteniendo a grandes rasgos



las características previas, con la introducción de nuevas disposiciones, como sanciones disciplinarias o la designación de un “coordinador” por sección.

### *Reestructuración de la planta y modificación de la “jornada laboral”*

Una de las primeras modificaciones introducidas fue la reorganización de los sectores, reestructurando las secciones. Este fue particularmente el caso de los sectores de “saco” y “pantalón” que se reagruparon en un mismo piso. Esta disposición permitió un mayor contacto entre los trabajadores, lo que significó, por ejemplo, la posibilidad de consultar constantemente a otro trabajador sobre la resolución de una tarea. De esta manera, la reestructuración de la planta resultó un elemento clave que permitió modificar el proceso de toma de decisiones y la rotación de los puestos de trabajo.

Por otro lado, se dispuso de las oficinas administrativas para otros fines como asambleas, reuniones o entrevistas. Esto último implicó una mayor movilidad y una reapropiación del espacio de la fábrica. Los trabajadores relatan, por ejemplo, que sólo conocían el piso en el que trabajaban y a los compañeros que compartían la actividad, aunque con limitadas posibilidades de diálogo durante la jornada de trabajo, así como el hecho de que nunca habían visitado las oficinas de la administración o incluso los pisos en los que no desempeñaban su actividad.

Observamos, asimismo, algunas modificaciones en los ritmos productivos. Si bien se mantuvieron los horarios de entrada y salida, las pausas -almuerzo y desayuno-, “respetaron” tanto los tiempos -aunque con mayor flexibilidad- como la forma en que se anunciaban los mismos -mediante el corte de luz-, se modificaron las modalidades de almuerzo, -por ejemplo el comer por grupos y/o fuera de la máquina-. Este espacio contribuyó a dinamizar las discusiones sobre cuestiones diversas, favoreciendo una redefinición del proceso de toma de decisiones. El momento del

desayuno o del almuerzo se convirtió en un espacio para encarar sus problemas -como fábrica recuperada-, negociar los temas que serían tratados en las asambleas, revisar las formas en que debía resolverse alguna dificultad relativa a la producción, entre otras cuestiones.

Por otra parte, si bien los horarios de entrada y salida, así como los tiempos de la jornada de trabajo, permanecieron casi intactos, los límites de la “jornada laboral” se vieron modificados a diferentes niveles, como en la implementación de las “guardias”, la realización de acciones de protesta o las acciones relativas a la *recuperación* - actividades con otras empresas recuperadas, encuentros con miembros de un organismo público, reuniones con representantes de diferentes organizaciones sociales y políticas, etc.-. De esta manera la “jornada de trabajo” se vio completamente modificada, extendiéndose largas horas después de finalizada “la producción” e, incluso, abarcando el fin de semana. El trabajo combinó entonces actividades relativas a la confección que se entremezclaron con una diversidad de actividades referentes a la “lucha” por la continuidad de la fábrica.

La “jornada laboral” incluyó no sólo tareas relativas a la producción en sentido estricto, sino que abarcó además otras actividades como negociaciones con los legisladores, participación en movilizaciones, encuentros de fábricas, reuniones con otras empresas *recuperadas*, realización de “guardias”, sobre todo en el primer momento. De esta manera la idea de “jornada laboral” en si misma se vio modificada, abarcando actividades referidas a acciones de protesta, que fueron incluidas como “responsabilidades” que debían cumplirse, al igual que las referentes a la producción.

La implementación de las “guardias” para “custodiar” la fábrica durante el primer momento, enfatizó esta cuestión. Las “guardias” consistieron en permanencias en la planta de un grupo de aproximadamente seis trabajadores/as, de manera rotativa. En algunos casos, como el de mujeres solas con hijos, éstos permanecían también en la planta durante el momento en que debían cumplir con la guardia. Durante este

primer tiempo, algunos/as trabajadores/as cuya vivienda estaba ubicada a una gran distancia de la fábrica - lo que implicaba destinar una suma elevada diaria para el traslado al trabajo- permanecían igualmente en la planta durante los días de semana, reduciendo así los gastos semanales. La fábrica se fue convirtiendo entonces en un espacio no sólo “de trabajo” sino también “de vida”, donde se comía, se dormía, se “cuidaba” a los hijos. En la segunda etapa, cuando se había logrado la *expropiación* y con ella el reingreso a la planta, las guardias dejaron de ser necesarias. Sin embargo, las demarcaciones del “tiempo de trabajo” se mantuvieron difusas y la fábrica permaneció siendo algo más que “el espacio productivo”.

De esta manera, los límites entre el “espacio laboral” y “no laboral” tendieron a desdibujarse redefiniendo el “tiempo de trabajo”. Sin embargo, el modo en que se redefinieron las fronteras de “la jornada de trabajo” no fue el mismo para el conjunto de quienes participaron de la *recuperación*. Por el contrario, el límite que ésta adquirió en cada caso fue diferente. Mientras que para algunos el “corte de la luz” siguió marcando el fin de la jornada, para otros este se modificó completamente, prolongándose más allá de las tres de la tarde. Esta diferencia fue significada en términos de “compromiso” y “responsabilidad”, en un primer momento en relación a la “lucha”, en un segundo momento en referencia a “la producción”. En consecuencia se desarrollaron una serie de tensiones y discusiones que alcanzaron el espacio de la asamblea y la definición de “mecanismos disciplinarios”, sobre los que nos detendremos más adelante.

### *Rotación de puestos de trabajo, redistribución de responsabilidades y adquisición de nuevos saberes*

Uno de los primeros elementos que, en base a nuestros registros, caracterizan la organización del trabajo a partir de la *recuperación* es la rotación constante de los

puestos de trabajo. Esta rotatividad se extendió en las diferentes secciones en las que los trabajadores comenzaron a realizar numerosas tareas, diversificando sus actividades y funciones. El desarrollo de esta rotación en los puestos de trabajo se vió favorecida sin duda, por la necesidad de “cubrir” puestos que habían quedado “vacantes” a partir de la *recuperación*, principalmente tareas de administración y venta, pero también algunas más estrictamente ligadas a la producción, sobre todo aquellas que correspondían a puestos de mayor remuneración -como fue el caso de *corte o tizado*<sup>122</sup>.

De esta manera, si hasta el momento de la *recuperación*, la mayoría de los trabajadores ocupaba un puesto fijo, que implicaba realizar una tarea puntual y rutinaria, a partir de entonces se vieron “obligados” a desempeñar diferentes actividades, en muchos casos nunca habían realizado. Se trató de puestos móviles, o mejor dicho trabajadores móviles, revisando la organización anterior caracterizada por la relación una actividad – un/a trabajador/a, que en muchos casos se traducía en una relación entre el/la trabajador/a y *su* máquina. Este cambio supuso, en primer lugar, que los puestos de trabajo, en tanto tales, se desdibujaron, desapareciendo las “categorías” ocupacionales tal como existían previamente.

Esta rotación de los puestos de trabajo se diferenció de las modalidades de polivalencia impuestas desde la patronal. A diferencia de esa medida introducida para disminuir el número de trabajadores, recargando tareas sobre los trabajadores, reduciendo el costo de la mano de obra, la nueva modalidad requirió y favoreció el aprendizaje de nuevas tareas. De este modo se repartieron y compartieron “responsabilidades” al tiempo que se adquirieron nuevos “saberes”. Se trató entonces

---

<sup>122</sup> A diferencia de las tareas de ensamblado, tanto saco como pantalón, en el caso del corte y tizado, las actividades permanecieron concentradas en un puesto de trabajo realizado por un trabajador. Estos puestos fueron ocupados por trabajadores, siempre varones, que realizaban previamente trabajo de plancha -a vapor- o bien nuevos trabajadores que ingresaron a partir de la recuperación -como familiares-

de adquirir no sólo movilidad en las actividades que se cumplían -lo que en términos de gestión de la mano de obra se denomina *polivalencia*- sino principalmente de una movilidad en las funciones jerárquicas -lo que se denomina *polifuncionalidad*-. Estos cambios fueron valorados en forma positiva por los trabajadores, quienes suelen destacar que aprendieron nuevas tareas y fueron capaces de resolver sobre la marcha los problemas que iban apareciendo durante la jornada de trabajo, tal como lo expresa este trabajador:

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

Con el tiempo, la rotación se extendió más allá de la “necesidad”, para convertirse en una herramienta que permitió modificar la organización de la producción. Esto tuvo implicancias no sólo en términos de “productividad”, ya que la multiplicación de los conocimientos favoreció, por ejemplo, cubrir tareas que momentáneamente quedaban vacantes -como en el caso de licencias o ausencias puntuales- o concentrar el número de personas desempeñando una tarea específica en momentos puntuales, allí donde fuera necesario, sino también en términos de condiciones de trabajo. El siguiente fragmento de una entrevista con una trabajadora relata estos cambios y la valoración positiva de los mismos:

*“Yo por ejemplo 9 horas parada, después no puedo doblar las rodillas, eso si tengo un problema de rodillas, por eso, vos estas parada, tres horas seguidas, después querés caminar te duelen las rodillas, entonces si rotas, la emoción de hacer rápido, te pasan otro trabajo la emoción de otro laburo, porque vos querés sacar y hacerlo bien. Mejorar, así rotativo es mejor para mi. Si lo pude llevar a cabo lo hice. Cuando estábamos ahora con la toma, yo le decía a Lidia, “bueno yo hago dos de éstos, y después pásame otra cosa”, por ejemplo a plancha, nueve horas paradas con la plancha yo le decía, “no, yo nueve horas no voy a estar parada, lo estuve con la patronal no voy a estar ahora, rotemos” Y con las chicas decíamos, “dos horas cada una”, entonces para abrir costura, y dicen “pero todas no sabemos”, bueno pero aprendamos, y entonces nos empezamos a rotar la plancha, que es un trabajo horrible. Y más en el verano es horrible. Y bueno nos rotábamos, dos horas, dos horas cada una, entonces sacábamos una cierta cantidad”*  
(Lorena, 35 años, 8 de años de antigüedad en la fabrica).

En su relato, Lorena destaca como consecuencia positiva la posibilidad de evitar que un mismo trabajador permanezca en la misma posición en función de la realización de una tarea puntual, modificando determinadas posturas que redundaban en problemas de columna o várices. Los problemas posturales aparecen en las narraciones como uno de los principales “riesgos” para la salud de la actividad. Siguiendo su narración, la posibilidad de lograr ciertas mejoras y reducciones de estos “riesgos”, contribuyó a mejorar de manera significativa sus condiciones de trabajo. En este mismo sentido, otra trabajadora del mismo sector destaca la introducción de este mecanismo como un cambio que valora positivamente:

*“Por ejemplo en mi sector de pantalones con el planchado que es bastante jodido, hacemos dos turnos nuevos, o sea nadie se quedaba las 9 horas parado ahí. Y fue un buen método porque el trabajo salía, no teníamos problema nosotros. [Se hacia] para no mandar a una sola persona a que esté parada las 9 horas. Después nosotros teníamos un método ahí en pantalones, cuando éramos relativamente pocas, entonces cada una hacía dos o tres trabajos, quedaba esa máquina ahí por ejemplo desocupada, iba yo y me sentaba, me llegaba trabajo a mi máquina y venía la otra y se sentaba ahí. O sea todos en mi piso mirá, Julia que no sabía manejar máquinas porque ella entró por mesa y planchaba, vos no sabés... no es una maquinista pero te sabe manejar, o sea si vos necesitás que vaya adelantando algo le decís: preparame bolsillos, pasacintos, cintura y ella lo puede hacer ahora, sabe, sabe planchar, preparación, sabe todos los pasos. Todos mis compañeros han aprendido todo. Todo el grupo nuestro está asentado y ha aprendido. O sea cuando vos te levantás de un lugar y veías que había trabajo te sentabas. Eso es lo que logramos nosotros en esa etapa” (Inés, 42 años, 8 años de antigüedad en la empresa, empleada en el sector pantalón)*

En este fragmento, Inés resalta las consecuencias positivas de la rotación implementada en su sección, en términos de mejoras en las condiciones de trabajo y en términos de la producción. Ambos elementos resultan estrechamente relacionados. Así mismo, en su relato enfatiza la importancia que esta modalidad tuvo respecto de la posibilidad de diversificar los conocimientos, sobre todo de aquellos que estaban empleados en puestos de menos “calificación”. Este aspecto aparece en su narración como un elemento que dinamiza la producción, mejorando la organización del trabajo. El aprendizaje se presenta en este relato como un “logro de la nueva etapa” que no se reduce a cuestiones “técnicas” relativas a la confección de prendas de vestir.

En los fragmentos que transcribimos a continuación, las trabajadoras hacen referencia a este aprendizaje que se extiende más allá de la adquisición de conocimientos relativos a la producción:

*“Nosotros hacemos asambleas y discutimos, y yo creo que la discusión vale mucho, porque aprendemos mucho, a través de la discusión y todo lo que pueda haber acá. Yo te digo, si tendría que caer de nuevo en una fábrica, no sé si me van a joder tan fácil ya, con lo que pasamos acá. Ya no confiaría en el patrón. Yo aprendí muchas cosas, se aprende...”* (Sandra, 48 años, 9 años de antigüedad en la empresa).

*“A mi me cambió mucho la personalidad, hoy en defender lo que quiero, antes yo era... pero no era tan, tan, digamos no... después que me quedé en la calle sí, defender lo que quiero, primero lo que quiero y que tenga, sobre todas las cosas, una proyección de vida, digamos que podamos decir viste con los años, a llegar a ser viejitos y decir mirá que lindo, está trabajando, mirá, valió la pena, sería el orgullo más grande, no?”* (Beatriz, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa)

El aprendizaje abarca, entonces, no sólo la posibilidad de diversificar los conocimientos sobre la confección de prendas de vestir sino también cuestiones que tienen que ver con la organización interna, como las discusiones en asambleas y/o la “defensa” de aquello que les corresponde, en este caso el trabajo. Se extiende más allá de “lo productivo” para abarcar cuestiones como la administración, la comercialización o la venta, así como aspectos vinculados a la posibilidad de negociación, de “pelear” por los derechos, de conquistas en términos de organización. Un aprendizaje que “cambió la personalidad”.



Por otra parte, estos cambios se tradujeron en una mayor responsabilidad sobre el trabajo, que implicó, por un lado, una sobrecarga horaria y, por el otro, la aparición de conflictos internos relacionados con diferencias de actitud, problemas de involucración y capacidades productivas de cada uno sobre los que nos detendremos a continuación. Así lo describe una trabajadora.

*“El ritmo de trabajo es diferente porque antes estábamos con encargado, supervisor y todos te controlaban, hoy en día tenemos el control nosotros mismos, digamos, ir viendo el trabajo, ir produciendo y viendo que de vos salen tus pesos, tu sacrificio depende de vos, si querés llevarte el peso, no solo de uno mismo sino de todas las compañeras, para poder llevar el peso el fin de semana así que es doble la responsabilidad, y entrás a pensar y es mucho más que el doble la responsabilidad, si te ponés a pensar en las responsabilidades de cada uno, si querés llevar esta fábrica adelante, llevar un peso a la casa, sabés que si no trabajás no tenés el peso, que si te enfermás no tenés un peso. (...) Hoy actualmente no tenés tiempo de aburrirte, de estar haciendo siempre una misma cosa, hoy hacés un montón de cosas en el día y se te pasa la hora volando. Antes no, antes era ir y quedarte en una máquina o en un lugar y estar todo el día en ese lugar, ibas y venías sin ninguna responsabilidad, ibas, venías, el fin de semana cobrabas la quincena, el mes y ya está, hoy no.” (Beatriz, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa)*

#### ***Redefiniendo jerarquías: el cuestionamiento de las categorías ocupacionales-salariales***

Otro aspecto que destacamos es la redefinición de las jerarquías salariales. Estas fueron diluidas quedando atrás las antiguas categorías de ocupación, que indicaban tareas específicas que implicaban remuneraciones diferenciales. Esta

última cambió completamente su sentido, al tiempo que se redefinieron los “puestos”, que comenzaron a ser rotativos. Ya no se trató de la adquisición de un salario sino de la redistribución, por partes iguales, del ingreso obtenido colectivamente.

Algunos estudios vincularon este aspecto de las empresas recuperadas con la modalidad que había adquirido el pago por *vale* durante los tiempos previos a la *recuperación*, una característica que se repite en un número importante de los casos. Como mencionamos, la relación salarial se había visto deteriorada a partir del pago mediante *vale* semanal, que si bien consistía teóricamente en un adelanto del salario, había terminado por constituirse en la modalidad de pago habitual. De modo que los trabajadores recibían únicamente cobros semanales, acumulando una deuda que se fue haciendo permanente. Considerando esta situación que se reitera en numerosos casos, algunos estudios (Palomino, 2003b; Rebón, 2005) introdujeron un interrogante respecto de la posibilidad de pensar en la modificación de las jerarquías salariales como una consecuencia directa y una extensión del sistema de *vale*. La siguiente escena de nuestro trabajo de campo abre algunas pistas para repensar esta afirmación

Como todos los viernes cerca de las 14hs Rosana, Manuela, Adriana, Inés, Beatriz y Mónica, inician la difícil tarea de *hacer la contabilidad*. Reunidas en la misma mesa donde hace un rato almorzábamos, despliegan cuadernos cuidadosamente guardados, calculadoras, lápiz y goma. Intercambian resultados de las cuentas que cada una fue llevando de la semana. Gastos diversos como compra de insumos, pagos de servicios y cuestiones menores como librería, teléfono o algún taxi, temporariamente a cargo de Manuela y Mónica; horas trabajadas por cada uno, que exponen Rosana y Adriana, ingresos de la semana –tanto de venta directa como de trabajos para terceros- que llevan cotidianamente Beatriz e Inés. Entre todas cotejan sus datos revisando errores y definiendo a continuación cuánto

se llevará cada uno esa semana. Este total se determina una vez que descuentaron los montos del pago de servicios y facturas por vencer. Todavía falta definirlo porque la entrega prevista para esa tarde aún no está hecha, de manera que la cifra exacta se sabrá recién a las 15.30hs. A esa hora ya están todos listos para recibir su *vale*, que se reparte descontando llegadas tarde o ausencias. Cada uno firma la recepción del monto recibido al costado de su nombre, mientras Sandra aprovecha para promocionar sus productos de belleza y cobrar las deudas atrasadas. Minutos después, cuando todos se fueron, ellas permanecen haciendo el balance de los movimientos, que deben exponer en la próxima asamblea. Ese día son ellas las últimas en irse.

Mientras que la denominación del pago como “vale” y la repartición semanal cada viernes podrían leerse como la continuidad de esa modalidad, la delicada tarea que realizan estas trabajadoras y su empeño en priorizar el pago de los servicios o los insumos, aquello que permite mantener la producción, matizan esta afirmación. Repensar esta práctica desde el sentido que la misma adquiere para quienes la desarrollan nos permite considerar que este procedimiento no resulta solamente un reparto de la ganancia en partes iguales, sino principalmente una redefinición de las jerarquías ocupacionales y de los ingresos diferenciales como expresión de “calificaciones”. Resultan algo más que la extensión de un viejo sistema según el cual una parte de su ingreso quedaba “a cuenta”, engrosando la deuda que el patrón tenía con ellos. Las palabras de esta trabajadora en relación al ingreso van en este sentido:

*“Una maquinista oficiala calificada... que es alguien importante, alguien que te maneja un trabajo que uno que te esté barriendo el piso. O sea nadie tiene un cargo más alto que el otro. Vos barrés el piso, vas a ganar igual que yo que estoy en una terminación y soy planchador. O sea que eso con*

*la patronal, el aprendiz gana dos pesos, el calificado gana 15 pesos. Esa es la diferencia con la patronal. Acá no. Acá vos ganas dos pesos, todos ganamos dos pesos. Ganas 10 pesos, ganamos diez pesos. Si no, 30 pesos como pasó, nos llevamos 30 pesos todos. Aunque sobre, pero 30 pesos para todos. Por partes iguales. Porque si no pasaría como cuando está la patronal: que el jefe, el encargado ganan más que el otro y vos te matás laburando y el otro que se pasea ida y vuelta y te miran se llevan 2000 pesos y vos te estas llevando 100 pesos". (Carolina, 25 años, 7 años de antigüedad en la empresa)*

En el fragmento de esta entrevista, Carolina hace referencia al sentido que adquiere para ella la redistribución de los ingresos que comparte con sus compañeros. Esta resulta no solamente un reparto igualitario de aquello que se produjo colectivamente. Significa también la puesta en cuestión de las categorías ocupacionales que en base a "calificaciones" reducían los saberes a cuestiones técnicas, estableciendo jerarquías respecto de sus compañeros.

En relación a los cambios referentes al ingreso, resulta interesante tener en cuenta las discusiones que fueron apareciendo particularmente en la segunda etapa, a partir de diciembre de 2003, sobre todo una vez que el trabajo comenzó a incrementarse<sup>123</sup>, lo que requería aumentar los niveles de producción. Las discusiones en torno a este tema centraron en la necesidad de intensificar el trabajo, ya sea aumentando la productividad o el número de horas trabajadas, o bien con la posibilidad de incorporar nuevos trabajadores. El carácter que adquirió esta discusión pone en evidencia una tensión que comenzó a desarrollarse de manera creciente entre

---

<sup>123</sup> En relación con esto es importante considerar ciertas particularidades del proceso de trabajo de confección relacionadas con el volumen de la producción que se modifica según la época del año. De esta manera, los meses de enero y julio son meses de baja producción ya que se corresponden con los cambios de temporada (verano e invierno respectivamente), mientras que otros períodos resultan de alta producción, como el mes de mayo por ejemplo.

“lucha” y “producción”, frente a la que se fijaron diferentes posiciones que podemos sintetizar en la distinción entre “compromiso con la lucha” y “compromiso con la producción”.

Las controversias giraron en torno a las limitaciones de incorporar nuevos trabajadores por diversas razones. En primer lugar, respecto de las restricciones para incluir personas que, una vez pasado el momento de mayor productividad, resultarían un “costo” del que habría que hacerse cargo. En segundo lugar, en relación al status de aquellos que se incorporaban, los deberes y obligaciones que les correspondían en términos de ingresos y participación en la cooperativa. En tercer lugar, en vinculación con quiénes debían ser incorporados. En este caso, las discusiones versaban entre la incorporación de trabajadores desocupados –principalmente aquellos que se habían solidarizado con “la lucha”–, familiares en situaciones similares o bien trabajadores “de oficio”. Hasta el momento en que finalizó nuestro trabajo de campo, observamos una combinación de las tres posiciones, es decir, fueron incorporados trabajadores desocupados y familiares en esa condición –aunque en menor medida–, así como trabajadores “de oficio”, principalmente ex empleados de la empresa. En relación con el status en que debían incorporarse, si bien según nuestros datos ninguno fue incluido a la cooperativa de trabajo formalmente –como había sido el caso durante el primer momento–, el ingreso que percibieron correspondió al equivalente del colectivo que conformaba la cooperativa. Las diferencias se plantearon sobre todo en términos de derechos respecto de la participación en las asambleas. Esta cuestión fue explicada en relación a la diferencia que existía entre quienes habían llevado adelante la *recuperación* respecto de los “nuevos”, estableciendo una suerte de “legitimidad por la lucha”. En otras palabras, esta discusión, no expresó una cuestión meramente “material”, por el reparto del ingreso, sino principalmente “simbólica”, por la legitimidad adquirida en “la lucha”. De esta manera, las diferencias se marcaron en relación a quiénes habían peleado por “salvar el trabajo”, quedando la toma de ciertas

decisiones compartida por quienes habían “dado la pelea” más que en relación al nivel de ingreso. Este último resultado, hasta el momento en que terminamos nuestro trabajo de campo, distribuido en partes iguales con aquellos que fueron incorporados más tarde a la cooperativa.

### *Modificación en el proceso de toma de decisiones y (re)definición de las relaciones de poder*

Nuestras observaciones pusieron en evidencia una modificación en el proceso de toma de decisiones. Esta característica, expresa una clara ruptura respecto de la organización del trabajo anterior, en el que las decisiones eran tomadas, a diferentes niveles, por el personal jerárquico o los encargados. Las decisiones pasaron a ser efectuadas cotidianamente, sobre la marcha del trabajo y a diferentes niveles: entre trabajadores que habitualmente se ocupaban de una actividad particular, a través de consultas con quienes anteriormente ocupaban puestos específicos, durante los espacios de descanso, etc. Este cambio se vió favorecido por las discusiones permanentes en las asambleas, en las que se tomaron disposiciones de diferente orden como la compra de insumos, los pagos a proveedores y servicios, la redistribución de los ingresos, la incorporación de nuevos trabajadores, la resolución de conflictos internos, la asistencia a distintas actividades y movilizaciones, por mencionar algunas cuestiones.

Este cambio resultó uno de los más destacados a partir de la *recuperación*, según el testimonio de los trabajadores, quienes lo vinculan con la posibilidad de interactuar, dialogar con sus compañeros, así como con el hecho de trabajar en un espacio de “mayor libertar”.

Una de las modificaciones introducidas a partir de diciembre de 2003 fue el establecimiento de la figura del “coordinador de área”, elegido en asamblea. A

diferencia del encargado, cuya función principal consistía en el ejercicio del control, o más precisamente en su representación simbólica, los “coordinadores de área” se ocupaban de la distribución de las actividades y tenían a su cargo el cumplimiento de éstas. Al mismo tiempo, continuaron desarrollando diferentes tareas operativas que intercambiaban con sus compañeros. Los controles, ligados al cumplimiento tanto de tareas relativas a la producción como a la participación en movilizaciones, cortes de calles, etc. fueron, en cambio, ejercidos por el conjunto de quienes participaron en la *recuperación*, mediante prácticas como “el murmullo” o “la difamación”. En otras palabras, el “coordinador” no ejerció un rol cuya tarea consistía en la supervisión por sobre la ejecución, sino en la combinación de responsabilidades organizativas y realización de tareas operativas. Más aún, en la cotidaneidad de la producción, la responsabilidad del cumplimiento de las actividades no permaneció centralizada en la figura del coordinador, sino que resultó más bien compartida por el colectivo, al menos por un número importante de ellos. Esta cuestión dió lugar a discusiones constantes sobre cómo “debía” hacerse una tarea, cuál era la mejor forma de realizar una operación, etc. Una demostración repetida y reiterada de conocimientos, capacidades, destrezas.

Estas consideraciones no deben opacar el desarrollo de nuevas jerarquías en este proceso o (re)definición de relaciones de poder. Sin embargo, a diferencia de las anteriores que respondieron a posiciones determinadas por la empresa, como en el caso de la figura del encargado, éstas respondieron al reconocimiento de determinados “saberes”, en el caso del proceso productivo o el grado de involucración con “la lucha” respecto del proceso de *recuperación* en términos más generales, sobre todo en el primer período. Se trató entonces de la configuración de nuevas relaciones de poder que se articularon con la capacidad de involucrarse en el proceso de *recuperación*. En un primer momento esto se expresó en el compromiso con “la lucha” y en un segundo momento giró en torno al compromiso con “la producción”.

En este sentido, si bien en muchos casos aquellos que se constituyeron en “referentes” de la *recuperación* -resultando las caras visibles- cumpliendo ciertos roles como la participación en la comisión interna en un primer momento, o en el consejo de administración de la cooperativa en una segunda etapa, no fueron necesariamente los trabajadores que ocupaban puestos de mayor “calificación”, pues se combinaron trabajadores con altas “calificaciones” previas con obreros que ocupaban puestos de menor jerarquía. Por lo contrario, cuando en un segundo momento se definieron por voto en asamblea, coordinadores por secciones, cumplieron ese rol quienes fueron considerados como los trabajadores más “calificados” o con una amplia trayectoria en el sector, o bien aquellos considerados “más responsables”. Como veremos, la “responsabilidad” y el “compromiso con la producción” se convirtieron en valores centrales en la redefinición de las relaciones internas.

En consecuencia, se desdibujaron y reconfiguraron al interior de la fábrica la relaciones de poder de la organización del trabajo anterior. Estas adquirieron un carácter complejo ya que atravesaron distintos niveles como la distribución de ciertas responsabilidades, el ejercicio de determinados controles y la concreción de algunas tareas. Esta cuestión resulta central, sobre todo en relación a las discusiones sobre los mecanismos disciplinarios, respecto de las llegadas tarde o las ausencias reiteradas, que según nuestras observaciones, resulta uno de los problemas más complejos en el marco de las *recuperaciones*.

#### *Control del otro y control de sí: los dilemas de la disciplina*

La definición de medidas disciplinarias resultó una de las preocupaciones recurrentes que expresaron nuestros interlocutores, sobre todo en los últimos meses del trabajo de campo, en los que la “producción” había avanzado sobre la “lucha”. Esta cuestión dio lugar a discusiones como el establecimiento del estatuto interno -que correspondía a una obligación respecto del INAES en tanto cooperativa de trabajo- en



el que se definieron sanciones como la suspensión por ausencias injustificadas o peleas internas. Las reflexiones sobre la disciplina no se redujeron, sin embargo, a cuestiones como las faltas o llegadas tarde, sino también a ciertos comportamientos respecto de la producción, así como a la participación en actividades con otras empresas *recuperadas*, asistencia a encuentros, etc.

La definición de mecanismos de control y medidas disciplinarias, que antes eran patrimonio de la patronal, en función de la que se implementaban diferentes mecanismos que incluían la división por sectores y la figura del encargado en cada uno de ellos, adquirió ahora un carácter más colectivo. En función de considerar las complejidades de esta dimensión introducimos una escena de nuestro trabajo de campo.

Llegué a la fábrica minutos antes de las 15hs con el objetivo de encontrarme con Margarita, con quien había acordado realizar una entrevista una vez, finalizada la producción, aprovechando que le correspondía hacer “su guardia” y tenía que quedarse en la planta esa noche. En la entrada estaba Josefina que momentáneamente se ocupaba de la recepción a causa de un accidente con la máquina que le impedía coser. Me senté al lado de ella esperando que llegara Margarita. “Ya están bajando” me dijo Josefina, “en cualquier momento aparece”. Cinco minutos después algunos/as trabajadores/as empezaron a acercarse a la mesa donde estábamos sentadas. Mientras atendía el teléfono y daba paso a un nuevo cliente, Josefina miraba de reojo los bolsos que cada uno le iba mostrando. Algunos se detenían para explicar que traían, sonriendo, otros se limitaban a abrir la cartera o la bolsa. Cuando terminaron de salir, Josefina que había cumplido su rol acelerando el procedimiento lo más posible, me comenta “*el tema es que así todos nos quedamos más tranquilos, porque nadie puede sospechar que nos llevamos algo*”. Algunas semanas antes habían desaparecido algunas telas.

¿Cómo interpretar este procedimiento? ¿Podemos simplemente decir que se trata de la reproducción de mecanismos de control previos? Sin duda la explicación de Josefina da algunas pistas al respecto. Sus palabras refieren a la “tranquilidad” de estar controlado por otro, un control que no debe ejercerse únicamente por sí mismo. En un marco de ausencia de dirección centralizada, donde las “responsabilidades” se distribuyeron junto con las tareas y los ingresos, este procedimiento, siguiendo los términos de Josefina, aparece más bien como un beneficio que como una pérdida. El recurso al control del otro resulta una forma de “aliviarse” de la “autodisciplina” frente a la multiplicidad de responsabilidades cotidianas que es necesario asumir. Es en este mismo sentido que deben pensarse, a nuestro entender, algunas medidas como el control de los horarios de trabajo o de la realización de las actividades correspondientes.

Pero este control del otro no recae solamente en la definición de medidas explicitadas que incluyen mecanismos de “sanción”, sino que tiene expresiones más ambiguas como la cuestión del “compromiso”, la “responsabilidad”, la participación y la involucración en la fábrica. Este control se ejerce por todos y con todos, a todo momento. Se trata de formas más sutiles que se traducen en miradas, pequeños comentarios, murmullos, difamaciones de máquina en máquina, en los pasillos, en los encuentros “después del trabajo”.

*Entre “la lucha” y “la producción”: las redefiniciones del trabajo.*

La gestión de la producción de *La Celeste* consistió en una práctica iniciada para dar continuidad a la fábrica, garantizando así la posibilidad de mantener un “salario digno”. De esta manera, la gestión de la producción en manos de los trabajadores se basó en un proceso de trabajo previo, que los obreros venían desarrollando en algunos casos desde hacía más de diez años y no resultó neutra en términos de (re)organización del trabajo. Si bien no se modificó completamente, se introdujeron cambios como la reorganización de la planta y de las tareas en función de los recursos disponibles, desarrollando una modalidad de trabajo basada en la rotación de los puestos de trabajo. Esta reorganización implicó un cuestionamiento de las jerarquías ocupacionales y una redistribución de ingresos, responsabilidades y *saberes*.

En este sentido, uno de los desafíos de estos procesos, es el incremento de los niveles de “responsabilidad” que implica, entre otras cosas, una sobrecarga de trabajo. Sin embargo, este desafío es la contracara de la posibilidad de conservar el trabajo, diversificando los conocimientos, de aprender nuevas tareas y mantener la *dignidad*. Resulta una manera de “rebelarse” contra su condición, aquella que parecía inevitable algunos años atrás. De manera contradictoria y compleja esto significa sobrecarga laboral, autodisciplina, control sobre el otro. Una sobrecarga que permite “llevar el pan a los hijos” “sostener la familia”, “evitar el desempleo”. Una sobrecarga en la que la intensidad del trabajo y las responsabilidades que deben asumirse es el reverso de haber logrado *recuperar* la capacidad de aprender. La posibilidad de “recalificarse”, si se quiere, recordando una frase de una trabajadora cuando decía “*antes sabía hacer una manga, ahora se hacer todo el traje*”. Un saber del que es posible reapropiarse y redistribuir.

Comprender entonces el sentido de estos cambios, requiere inscribir este proceso en el marco de un proceso más amplio de acción colectiva, el de la

*recuperación* de la fábrica, del que resulta uno de sus componentes. Un proceso en el que la “producción” se combinó con la “lucha” por el trabajo. O mejor dicho, en el que el trabajo comenzó a articular “lucha” y “producción”. Con mayor intensidad una vez que “conquistada” la fábrica, esta cuestión marcó el carácter de las *recuperaciones*, consistiendo en uno de sus principales desafíos e impregnó las relaciones al interior del colectivo, redefiniendo posiciones y desarrollando tensiones internas.

*Capítulo V El trabajo en la vida: trayectorias de los trabajadores de La Celeste*

Llegué por primera vez a la fábrica a fines de marzo de 2002. Una mujer de unos 60 años, vestida con guardapolvo celeste, me invitó a pasar. Me presenté y le expliqué el por qué de mi presencia, una explicación que sería necesario repetir varias veces en las siguientes visitas. Me informó que tenía que hablar con Beatriz, a quien convocó por “el interno”. Quince minutos después me encontraba charlando con ella por primera vez. Beatriz era una mujer que, como me contaría tiempo más tarde en una entrevista, llevaba 28 años trabajando “en el gremio”. A los 21 y a pesar de su padre, había conseguido entrar en una fábrica de confecciones donde “aprendió el oficio”, a través de una vecina. “Quería ser independiente, tener mi plata”, me dirá entonces, explicando su voluntad de ingresar al mercado de trabajo. Varios años después, ya casada y con tres hijos, la fábrica en donde había estado empleada casi toda su vida cerró y uno de los sastres con quienes había trabajado tiempo atrás, la recomendó en *La Celeste*, donde entró como *oficial* a principios de los noventa haciendo *trabajo de mesa*.

Concluida mi presentación, que consistió en contarle brevemente mi proyecto de investigación y entregarle una copia sintética, Beatriz que formaba parte de la comisión interna conformada en diciembre de 2001, me habló del modo en que se estaban organizando desde la *recuperación*, que narró rápidamente, detallando en cambio los “horarios de trabajo” y las actividades que conformaban “el día laboral”. “Te voy a presentar a algunas de mis compañeras” me dijo y las llamó por “el interno”. Algunas mujeres, siempre con sus guardapolvos celestes, se sumaron a nuestra charla. Conocí entonces a Diana, una mujer cercana a los 50, cuyo primer trabajo llegó cuando su marido se enfermó y entonces “tuvo que salir de su casa” y a Julia, quien meses después de migrar de Salta buscando trabajo, consiguió ingresar a *La Celeste* a través de su tía. Como me relatará en su casa un año después, su llegada a

Buenos Aires no estuvo marcada por “el trabajo”. El arribo a la capital del país había constituido para Julia el inicio de una serie de “luchas” que comenzaron con la “pelea por su vivienda”.

Estaba con ellas también Rosana, para quien recorrer su vida era hablar de la aguja y el hilo, de sus habilidades como costurera, de su máquina. La última en llegar fue Sandra, que a los 14 años y recién llegada de Paraguay empezó a trabajar como niñera y después de pasar por distintas actividades logró entrar a la fábrica como encargada de limpieza, gracias a su yerno, para dedicarse desde la *recuperación a fusionar*, una tarea que aprendió a hacer de joven en una fábrica textil y que le atraía más. “Hice de todo para sobrevivir”, me dijo un día mientras trabajaba en una charla mientras me describía sus actividades “en el barrio”. Detrás de los guardapolvos celestes, que las uniformaban, sus historias de vida las hacían diferentes.

Durante los dos años y medio en que transcurrió mi trabajo de campo, fui reconstruyendo parte de esas historias que constituyen el objeto de este capítulo. Trabajamos principalmente a partir de las entrevistas en profundidad, considerando particularmente la reconstrucción que nuestros entrevistados hicieron de su propia biografía. El trabajo, que constituía para nosotros una preocupación central, aparecía en las entrevistas como una referencia que se entremezclaba con otras cuestiones, como el nacimiento y el cuidado de los hijos, la enfermedad de un familiar cercano, la migración a otra ciudad o la participación en una organización social. De esta manera, mientras nuestras primeras entrevistas comenzaban abordando la *trayectoria laboral*, en un momento posterior revisamos esta modalidad, dejándola supeditada al relato que hacían los sujetos de su vida.

Nos hemos distanciado, en consecuencia, de un abordaje que privilegia el análisis de las *trayectorias laborales*, tal como ha sido utilizado en numerosos estudios recientes, en función de analizar los procesos de precarización, empobrecimiento y aumento del desempleo como consecuencia de las políticas neoliberales. Entre ellos se

destacan trabajos orientados a analizar las trayectorias laborales de desocupados o trabajadores precarios (Salvia, 2001; Belverde, et. al; 2001; Graffigna, 2003; Soldano, 2000), con un importante desarrollo en el caso de los procesos de privatización (Dávalos, 2001)<sup>124</sup>. Estos estudios, principalmente aquellos que trabajan desde una perspectiva cualitativa, abordan la vida laboral de los sujetos relacionando aspectos que tienen que ver con condiciones estructurales y con características de los individuos. A partir de éstas, se analiza el encadenamiento causal de los sucesos de la vida, considerando los procesos de decisión que despliegan los sujetos en su transcurso. En base a este análisis se elaboran tipologías desde las que se identifican factores explicativos relacionados con las situaciones laborales, mostrando la capacidad de los sujetos para la elaboración de estrategias –sean estas individuales o familiares- frente a determinadas condiciones estructurales. En este sentido, las tipologías homogeneizan las experiencias de vida, es decir, las biografías particulares, en torno a recorridos comunes donde se ubica -o podría ubicarse- un sujeto. Sus trayectorias ilustran tipos de desempleados o trabajadores precarios a quienes corresponden determinadas causas -condiciones estructurales- que son enfrentadas de manera particular –en relación a la biografía- y dan lugar a la definición de estrategias específicas.

Inscribiéndose en el “enfoque biográfico” propuesto por autores como D. Berteaux, (1997) y F. Godard (1996), algunos trabajos recientes (Muniz Terra, 2005; Frassa; 2005; Graffigna, 2005), han planteado la necesidad de precisar el uso de la noción de trayectoria laboral enmarcándola en un enfoque más amplio de las historias de vida. Desde este enfoque se busca explorar acontecimientos que van más allá del trabajo, considerando particularmente dimensiones relativas a la historia familiar, la

---

<sup>124</sup> Resultan numerosos los estudios sobre trayectorias laborales desarrollados en los últimos años en función de comprender los cambios del empleo y desempleo en Argentina. Estos incluye abordajes de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, excediendo ampliamente los trabajos citados, que mencionamos a modo de ejemplo. Para un análisis del uso de esta categoría en el campo académico argentino ver: Muniz Terra y Frassa, 2004

historia residencial, etc. Retomando la propuesta del enfoque biográfico que se propone construir “cadenas causales” a partir de las que se organiza la vida de los sujetos, dichas dimensiones son consideradas para explicar las trayectorias laborales y analizar en particular los procesos de decisión subjetivos. Éstos constituyen, en consecuencia, “reacciones” a condiciones estructurales mediadas por aspectos relativos a biografías singulares, reducidas a tipologías. Estas dimensiones quedan subordinadas al trabajo, o más precisamente a la ocupación, inscribiendo el recorrido laboral de los sujetos en su biografía. El foco permanece en las trayectorias laborales, otorgándole de esta manera centralidad.

Nuestra propuesta es invertir esta lógica. En lugar de reconstruir las *trayectorias laborales* incorporando en su análisis otras dimensiones como la historia familiar o migratoria, proponemos abordar el modo en que aparece el trabajo en las *trayectorias de vida*. Es decir, correr el foco del *trabajo* a la *vida*, prestando atención a las referencias que nuestros interlocutores hacen de esta dimensión en las narraciones de su biografía, sin considerar *a priori* su centralidad o bien su descentramiento. Desde esta óptica, en lugar de elaborar trayectorias que sinteticen los recorridos de los trabajadores, buscamos dar cuenta de quiénes son estos sujetos y cuál fue su vida pasada, es decir, cómo confluyeron esas vidas en la *recuperación* y qué experiencias previas desembocan en la conformación del colectivo.

Trabajamos a partir de esta categoría en tanto nos permite “*captar hitos significativos de la vida de un sujeto relacionados con áreas estratégicas de la práctica social*” (Grimberg et. al., 1998: 226). A diferencia de la historia de vida, esta busca relacionar pasado y presente desde la definición del problema y los objetivos de estudio, resultando útil en función de mostrar, desde la perspectiva de los sujetos, los significados dados a sus condiciones de vida (Grimberg et. al., 1998).

En este sentido, las trayectorias que reconstruimos a continuación no resultan vidas que ilustran “tipo de trabajadores”. Por el contrario, reconstruimos las



*trayectorias de vida*, recuperando el modo en que fueron narradas por los sujetos, dando cuenta de la forma en que el trabajo se entremezcla con otras dimensiones de la vida. Las vidas de Maria, Rosana, Beatriz o José, no resultan, por lo tanto, ejemplos que sirven para clasificar la totalidad de los trabajadores de la fábrica, sino que algunas características de sus trayectorias, iluminan aspectos de este colectivo. Expresan o condensan rasgos de las vidas que componen *La Celeste*.

Desde este enfoque, buscamos revisar la categoría de trabajador como categoría abstracta, donde se pierden las heterogeneidades de los sujetos y se diluyen sus particularidades, reduciendo en esa abstracción otras dimensiones de la vida, como la familia o la participación en organizaciones sociales o políticas. En este sentido, recuperamos algunos aportes de lo que denominamos “antropología del trabajo”, una perspectiva que da cuenta de los procesos de significación y las dimensiones subjetivas asociados al trabajo. Retomando la obra de autores como E. P. Thompson o A. Gramsci, este enfoque propone una reconsideración del “obrero” como un individuo abstracto subsumido en estructuras, para dar cuenta de su capacidad de realización y creación de significados, abordando un análisis de “la cultura” desde el campo de acción de los sujetos. En este mismo sentido, recientemente algunos estudios etnográficos que abordaron el “mundo industrial” y sus reconfiguraciones (Beaud y Pialoux, 1999; Schwartz, 1990)<sup>125</sup> han planteado la necesidad de repensar la relación entre el espacio “laboral” y “no laboral”. Partiendo de este planteo, consideramos que la posibilidad de desdibujar los límites entre estos “mundos”, que tradicionalmente han sido analizados como espacios escindidos, constituye un aporte que contribuye a desarrollar una mirada que renueve los términos en que se plantea la discusión sobre la centralidad o no del trabajo. Descentrar la mirada del trabajo a la vida resulta, a

---

<sup>125</sup> En este mismo sentido podemos mencionar el trabajo de A. Wilkis y O. Battistini (2006) sobre procesos de construcción identitaria en jóvenes asalariados empleados de la empresa Toyota. En este trabajo los autores nos advierten sobre las limitaciones que plantea la reducción de los procesos de constitución identitaria a una sola dimensión circunscripta a un espacio social determinado, a saber, el espacio laboral.

nuestro entender, una manera de evitar análisis a partir de los que se declara su supervivencia o su extinción. Describiremos a continuación las trayectorias de algunos de los trabajadores que llevaron adelante la *recuperación*.

*Mosaicos de un colectivo*

Rosana es Tucumana. Como gran parte de sus compañeros, migró a Buenos Aires desde el norte del país<sup>126</sup>, en su caso siguiendo a un hermano que tenía un pequeño taller mecánico. Pero a la hora de contar su vida, Rosana no habla de su provincia sino de su trabajo. Según ella afirma, la suya es una *vida de trabajo*. Es a partir de esta idea que ella organiza su relato, cuestión que en su caso está vinculada tanto con el desarrollo de un *oficio*, el de costurera, como con el *esfuerzo y la responsabilidad*:

*“Yo desde chica supe lo que es trabajar, porque mi abuela, nosotros íbamos, digamos, en las vacaciones del colegio, pero trabajábamos, teníamos que levantarnos y ayudarlos a serrar la carne porque no había sierra eléctrica (risas) me ponía yo de un lado y mi hermano del otro y peleábamos y todo, mi primo y todo (...) yo desde chiquita me levanto a las cuatro de la mañana. A las cuatro, mi abuela, arriba a todos y cuando había carneo, que tenían que despresar a la vaca, había que levantarse porque había que ayudar a serrar, sino, no llegabas para las siete, ocho de la mañana para sacar la carne para vender, así que todos arriba (...) Yo le digo a mis hijas, yo no viví lo de ustedes, no tuve adolescencia, no tuve, este, digamos... temprano mi mamá se fue y me cayó toda la responsabilidad, porque yo tenía que cuidar a todos mis hermanos. Mi papá se iba los fines de semana a trabajar, no estaba nunca, o sea la responsable, la cabeza de la casa era yo. Entonces me sentía*

---

<sup>126</sup>Entre los trabajadores y trabajadoras de *La Celeste*, existe un elevado porcentaje de trabajadores migrantes. Dentro de ellos, un número destacado lo constituyen los migrantes de provincias del norte del país, principalmente de Jujuy y Salta-. Así mismo, la proporción de migrantes de países limítrofes como Paraguay, Bolivia y Perú, aunque menos representativa, resulta también significativa. Las migraciones están relacionadas principalmente con la búsqueda de trabajo y, en el caso de las mujeres, frecuentemente a la migración de su pareja.

*muy responsable con mis hermanos y yo tenía diecisiete cuando se murió mi mamá, o sea yo no disfruté nada. (...) maduré de golpe en ese sentido, sentí las responsabilidades desde chica y bueno y después, cuando yo tenía diecinueve años... pasó todo lo que pasó con mi mamá, y nos quedamos solos y fue peor, porque yo ahí empecé a trabajar... “*

Contar la vida, es para Rosana, hablar a la vez de su pasaje por innumerables talleres y fábricas de confección, como del esfuerzo para cuidar primero a su madre enferma y a sus hermanos menores, más tarde a sus hijos. A los 16 años empezó a trabajar en el kiosco de la tía de una amiga, cuando todavía vivía en Tucumán y podía cursar el secundario de noche. Pero su mamá se enfermó gravemente y tuvo que dejar ambas cosas para “hacerse cargo de la casa”. Era la mayor de una familia numerosa. Fue a los 19 años, después de que su mamá muriera, que ingresó a trabajar en lo que posteriormente se convirtió en *su oficio*. A fines de los años sesenta, mientras los ingenios se cerraban, se abrió en Tucumán una fábrica de confecciones de “ropa tipo ombú”, en donde pudo entrar con la ayuda de un vecino del barrio. Aunque tenía algunas nociones básicas de costura –de chica, su mamá la había mandado a estudiar corte y confección- sólo sabía coser en la máquina familiar. El *oficio* de costurera, lo fue adquiriendo en la fábrica. Rosana cuenta así este pasaje, que se repite en muchas de las historias:

*“A los diecinueve, al año que murió mi mamá, empecé a trabajar ahí. Yo sabía coser pero en la máquina chiquita, en mi casa, en la máquina chiquita. Entonces yo sabía coserles a mis hermanos, todo, en mi casa, hacía las cortinas, hacía cubrecamas, las sabanas, pero bueno máquina eléctrica no había trabajado nunca. Ahí aprendí, yo hacía cuellos primero, era una cosa*

*difícil, pero, primero me habían puesto a hacer carteritas de manga de camisa. Y después me pusieron a armar cuellos”*

Como en el caso de Rosana, siguiendo los itinerarios laborales de la mayoría de las mujeres es posible reconstruir un recorrido similar. Este comienza con la adquisición de nociones básicas en la casa para consolidar el *oficio* en la fábrica que implica adquirir velocidad y especializarse en tareas particulares, desarrollar conocimientos específicos que se traducen en la posibilidad de conseguir un mejor puesto, y que se van diversificando en el pasaje por diferentes fábricas. Al respecto, una cuestión que sobresale en los relatos es la descripción que se hace de las empresas en las que estuvieron empleadas, particularmente en los casos de quienes tuvieron la posibilidad de ingresar a aquellas consideradas como “grandes” o reconocidas. En el siguiente fragmento de la entrevista realizada con Rosana en su casa, narra su primer ingreso a una fábrica “importante”, destacando las cualidades de la empresa, respecto de la que transmite orgullo por haber pertenecido. En su relato resalta las buenas condiciones de trabajo que refieren tanto al equipamiento de la empresa y la capacidad de producción -que se traducía en ingresos elevados- como a la atención médica, y otros beneficios:

*“Era hermoso ahí, tenías guardería para los chicos, tenías consultorios médicos, odontológicos, tenías todo adentro de la planta. Si vos algún día te sentías mal, te ibas tranquila porque sabías que vas al consultorio y te atendía el médico y si era necesario te mandaba a la casa y sino te daban algo y de vuelta a trabajar. Era una fábrica bien equipada, tenías todo, no tenías que estar renegando con nada porque tenías las planchas con punta que daban vuelta los cuellos, vos lo dabas vuelta ahí, ya ibas lo mandabas para arriba y ya volvía*

*planchado. Después tenías una máquina chiquita que te ponía las etiquetas, cada cosa tenía su máquina. Cuando entré... ¡Ay, yo tenía una emoción el primer día! Me acuerdo que fui y... al poco tiempo que entré, inauguraron, hicieron una inauguración, había un comedor inmenso, y ahí estaban los dueños, estaban todos los gerentes, los médicos, toda la gente que trabajaba para la empresa y todos nosotros con los uniformes. Me acuerdo que filmaron, nos habían dicho que vayamos bien peinados, que sé yo, este, filmaron para traer acá a Pergamino. Un almuerzo y baile, fue linda la inauguración cuando empecé a trabajar ahí, empezamos con la producción, le sentís el gustito. ¿Viste? Porque ahí pagaban por cantidad, la producción y ahí ganaba bastante bien, yo ahí”.*

A comienzos de los años setenta, pidió permiso para visitar a su hermano instalado recientemente en Buenos Aires, quien “le pidió que se quedara a ayudarlo”. Fue así como dejó su empleo y se trasladó a la capital. Algunos meses más tarde, ingresaba en una fábrica de confecciones. El recuerdo de su pasaje por esta fábrica enfatiza en las buenas condiciones, que Rosana sintetiza en la expresión “iba feliz a trabajar”:

*“Y yo ahí pegaba mangas y cerraba costado en overlock. Ganaba mucho de producción. Siempre gané mucho de producción porque una vez que le tomo la mano, le meto pata. Y después nos mudamos a Barracas, porque se mudó la fábrica a Barracas. Me acuerdo de la señorita Jacinta. Pero antes la gente te trataba bien, yo me acuerdo que antes iba contenta, feliz a trabajar. Ahí me querían mucho, cuando nació Carina, yo estaba de licencia y me llamaron para que venga al almuerzo, porque*

*hacían el almuerzo de... los patrones ¿eh? Como se llamaba, Samuel creo, pero eran rebuenos me acuerdo. Te regalaban retazos para hacerte camisas o lo que sea, no es que lo tiraban o te lo cobraban, no nada, eran buenos. Después cuando nacían los chicos te hacían un regalo, cuando nació Carina me llamaron, la tuvieron en los brazos, muy, muy en familia, así era más lindo”.*

A comienzos de los años setenta, Rosana se casa y tiene al primero de sus 4 hijos. Las condiciones de salud de su hija la motivan a volverse a su provincia. Vuelve entonces a trabajar en la misma fábrica donde pueden atenderla y donde “la nena” puede quedarse mientras ella trabaja. Nueve años después del traslado a su provincia natal, regresa a Buenos Aires, donde vivía el padre de sus hijos. El nuevo cambio llega con el alta médica y la obtención de un nuevo trabajo en la ciudad. Nace entonces el segundo de sus cuatro hijos, que como ella aclara reiteradas veces, son “bien suyos”, ya que tuvo que trabajar y criarlos sola:

*“Yo siempre trabajé mucho, porque digamos él hacía su vida y yo no, no... si yo no trabajaba, no recibía nada de él, así que mis hijos me costaron a mí, yo les digo ustedes son bien míos, les digo [se ríe] son bien míos, nadie tiene que reclamar nada, todo, todo, lo que pasé yo con ellos, la pasé sola (...) A veces me quedaba en el sector plancha, pleno verano ¿Sabés como transpiraba? Dos horas ahí, pero ¿Sabés como planchaba, no? a mil [se ríe] ligerito. Mirá, abría costura del pantalón, me acuerdo que los muchachos me cargaban y yo iba al baño, me mojaba toda la cabeza, me ataba acá arriba el pelo, porque lo tenía largo y volvía y seguía trabajando [se ríe]. “No la para nadie”, decían los chicos. “No va ni al baño”. Porque yo quería*

*ganar. Porque imagínate los chicos eran chicos, me desesperaba por llevar plata a mi casa y bueno”*

Este *esfuerzo* en base al que describe su “vida de trabajo”, aquel que la había obligado a abandonar sus estudios para cuidar a sus hermanos, se extiende así al cuidado de sus hijos. A comienzos de los años ochenta ingresa en una fábrica de renombre, a donde la habían recomendado, en la que también conoce a algunas de las que después serán sus compañeras en *La Celeste*. Relata su experiencia de trabajo en esta empresa, narrando los beneficios de estar empleada en ella, destacando las condiciones en términos del nivel de ingresos que vincula a la “producción”.

*R: Después me habían recomendado para Aldana y empecé allí y trabajé varios años ahí.*

*MI: ¿Pero ahí hacías camisas?*

*R: No, sacos, sacos. Ahí me tomaron para armar campera, porque yo armaba campera. Entonces me la daban cortada y yo la armaba y armaba siete u ocho camperas por día. Ella [en referencia a su hija] tiene una de esas camperas, era con un cierre aquí, era chiquitita, flaquita. Y ahí también la pasé rebién, porque viste... este, yo viste como soy. Enseguida me doy con... tenía compañeras como Luisa [compañera de *La Celeste*], así que... bien viste y la pasé lindo ahí también. Se trabajaba mucho, también por producción, también con horas extras, yo ahí en Aldama gané mucha plata. Este, pero así como gané, este, tenía que pagar el alquiler, teléfono, tenía los chicos que estudiar, comprarle zapatillas. O sea siempre mi vida fue sacrificada, pero yo me acuerdo que entonces yo vendía productos de Avon, vendía juguito para el verano [se ríe] A mi, mi tía me decía “vos sos igual que tu abuela”, porque mi abuela te vendía de todo”.*



La hiperinflación hace tambalear a la empresa y la fábrica cierra. Rosana experimenta por primera vez el desempleo. Pasa algunos años entre talleres chicos y fábricas más grandes hasta que en 1996 ingresa a *La Celeste*, de donde la despiden poco tiempo antes del inicio de la *recuperación*. En los momentos “sin trabajo” cose en la casa para otros talleres, haciendo arreglos o vendiendo productos porque, como reitera en numerosos pasajes de su relato, “ella siempre se las arregló”. A los pocos meses de *recuperada* la planta, son sus compañeros quienes la reincorporan, “devolviéndole su trabajo”.

El trabajo también fue el lugar desde el que María me contó su vida. Sin embargo, en su caso no estuvo asociado al sacrificio sino al *oficio* que en este caso remite principalmente a su *capacidad*. Oriunda de Carcarañá, provincia de Santa Fe, María “nació en el campo” donde trabajaba su papá, en una familia numerosa compuesta por 11 hermanos. Al igual que Rosana, ella que ya cumplió los 70 años, tuvo que abandonar los estudios cuando perdió a su madre. La “infancia”, en cambio, está significada como un momento de bienestar en el que “nunca le faltó nada”:

*“Nosotros siempre fuimos al colegio de monjas, estábamos medios pupilos todos. Íbamos a la mañana y volvíamos a las 4 o las 5 de la tarde ya con los deberes, todo hecho. A pesar de que éramos muchos hermanos y eran tiempos de crisis, porque en esos años había mucha pobreza, yo me acuerdo en el año 45, 40, había mucha pobreza, pero nosotros siempre fuimos al colegio que era pago y nunca mi papá nos mandó con zapatillas porque en ese entonces no se usaban las zapatillas porque si usabas zapatillas era de pobre. Entonces siempre con los zapatitos prendidos al costado. Me acuerdo que teníamos delantales negros porque íbamos al colegio de monjas, para los días de fiesta era la pollerita azul, camisa blanca, saquito azul y sombrero azul. Y los varones los pantalones grises*

*con su camisa blanca y su pulóver o campera azul. (...) [Mi papa] tenía mirá... yo ahora nunca tomo leche porque... él tenía 25 vacas, él tenía lechones, él para como te voy a decir... ahora que viene el invierno él mataba 3, 4 chanchos, pero chanchos grandísimos. Entonces él hacía factura y se colgaba y se guardaba para tener para el invierno, que nunca más uno comió, ni ahora mismo... Así que... había crisis pero nosotros como mi papá nunca nos faltó nada. Con decirte que una vez se murieron como 200 patos y gallinas de tanto que había, pero en ese entonces todavía estaba mi mamá, yo me acuerdo porque mi papá traía mucho maíz. Entonces comían demasiado los animales, y se ve que estaban muy gordos, entonces a la mañana vos te levantabas y estaba el tendal de gallinas muertas. Y había un señor que repartía leche y le pedía a mi papá, se llevaba las bolsadas de animales y los comía. Y en casa no se comía porque mi papá y mi mamá decían “andá a saber de qué se murieron”. Así que nunca, nunca, gracias a dios a mí me faltó de la comida”.*

La muerte de su madre a los 13 años marca una ruptura en la vida de María. Las imágenes de bienestar, garantizado por el padre, se desdibujan para iniciar un relato en el que María expone el modo en que tiene que comenzar a hacerse cargo de su vida. A los 15 años una tía que vivía en Buenos Aires la trae con ella para “hacer de dama de compañía” hasta que se casó y “empezó a trabajar”. Su primer “trabajo” fue en su casa cosiendo para una fábrica de almohadones y haciendo terminaciones de sacos. A comienzos de los años sesenta, cuando su única hija ya había nacido, ingresó a una “gran empresa”, donde trabajaría la mayor parte de su vida hasta que la fábrica cerró.

*“M: Empecé a trabajar enseguida, trabajaba en casa, que hacía... había una fábrica de almohadones ¿Viste? Entonces hacía eso. Antes de eso llevaba también sacos para terminar en casa. A la vuelta había un sastre y mi marido me traía el trabajo, como 20, 30 sacos por día entonces yo los terminaba. Para la terminación, cerrar las mangas, los bajos, todo eso. Después empecé a trabajar en Aldama.*

*MI: ¿Esa es una fábrica también de trajes?*

*M: Sí, más grande que esta, más grande todavía, era mejor terminada, mejor hecha. Todo era mejor calidad, mejor control, todo. Y también esa fábrica... yo ahí trabajé 28 años, trabajé del año 63 hasta el 93, treinta años trabajé ahí. Entré ya como medio oficiala y después empecé trabajando así en la mesa, preparando cuellos. Porque antes se preparaban los cuellos. Justamente este hombre que fue hoy, el que hace los moldes entonces yo le decía que él no es cortador, es modelista y cómo se achican los cuellos, se corren para aquí, se corren para allá, y no, no se corren así, se corre del medio. Entonces vos lo corrés un poquito para acá y un poquito para allá, lo cortás al medio y después lo juntás”*

María recorre el pasaje por sus diferentes empleos narrando en cada caso la tarea realizada. Describe su puesto de trabajo relatando cada actividad con detalle. Me explica en cada caso como debe hacerse la tarea, mostrándome su *capacidad* para desarrollarla. Describe el ingreso a esta “gran empresa” de la que transmite orgullo de haber permanecido gran parte de su vida, porque en ella aprendió a trabajar con “calidad”. Narra su pasaje de “media oficial” a “preparación de cuellos” marcando el ascenso en la fábrica y exponiendo los conocimientos que allí adquirió y que le permiten ahora discutir la manera correcta de desarrollar las piezas. En el año 1993 la fábrica donde había trabajado treinta años quebró y cerró sus puertas. María que

había trabajado interrumpidamente desde el 63 se encuentra por primera vez desempleada. Cobra un tiempo el seguro por desempleo y se emplea como “cobradora” de clasificados hasta que consigue “volver a lo suyo” cuando un encargado la lleva a *La Celeste*.

Como Maria, José también narra su vida a partir de su trabajo enfatizando en la *capacidad*, en su caso principalmente en relación al *deber*. José es un “hombre de trabajo” porque esa es “su responsabilidad”, ese es “su deber”. Oriundo de Tarija, Bolivia, migró en primer lugar a Salta, buscando trabajo, para llegar a comienzos de los sesenta a Buenos Aires, casado y con sus dos hijas mayores. Una vez instalado en la ciudad trabajó primero como albañil, después como ayudante mecánico y más tarde ingresó “en este trabajo, su oficio”. Así me lo contaba una tarde en la fábrica:

*“Yo llegué acá en 1962 y no precisamente en esta especialidad. Trabajé de ayudante de albañil, salí de ahí y después trabajé de ayudante mecánico y así sucesivamente. Iba trabajando en otros lados. Trabajé en... de todo y bueno trabajé después ingresé en este trabajo, porque antes yo había tenido al principio de este oficio, he tenido y acá me... allá en la provincia me decían, ¡Uh! Mirá que es difícil allá, mirá que vas a sufrir mucho y teniendo dos manos y no teniéndole miedo al trabajo... Yo tenía dos hijos, era casado y con dos hijos y me vine, me vine acá y así comencé primero a trabajar como ayudante de albañil, ayudante de mecánico, eh, unas cosas más, pero trabajé, siempre trabajé.*”

En su relato da muestras de su disponibilidad para el trabajo, de su aptitud para arreglárselas a pesar de las dificultades, “*teniendo (sus) dos manos y no teniéndole miedo al trabajo*”, capacidades físicas y emocionales que le permitieron vivir, trabajar

y mantener a su familia, merced a las condiciones adversas. La misma capacidad de trabajo gracias a la que, a fines de los años setenta, pudo montar un taller en su casa con algunos de sus compañeros, destinado a realizar terminaciones para grandes fábricas. Fue a través de este trabajo que conoció a uno de los dueños de *La Celeste*, quien lo contactó para que trabaje en su empresa. A comienzos de los años ochenta ingresa como encargado. Casi diez años después lo trasladan a la nueva planta recientemente edificada. Pero para él ya no era lo mismo. En el traspaso se había perdido la calidad del trabajo, aquella por la que lo habían ido a buscar a mediados de los años ochenta a su casa del conurbano bonaerense:

*“Yo trabajaba en mi casa y cuando el dueño averiguó donde había trabajado todo, habían averiguado todo, todo lo mandaron a mi casa... y bueno un día de mayo fue... un día de mayo, corría un viento... lloviznaba y hacía frío. Bueno llegan ellos me hacen la propuesta. Yo tenía trabajo en casa... vieron ellos, miraron todo, me preguntaron quiénes me hacían los bolsillos, quiénes me hacían las mangas, quién me ponía los cuellos y les dije “todo lo hago yo...” Yo me hacía cinco prendas, seis prendas por día yo solo. Bueno me dice, dice “mire, lo que usted gana acá no le voy a pagar”, dice, “pero va a equivaler en las nueve horas que va a estar allá y va a ir como encargado”. Mi señora me dice, andá que te va a pagar bien, agarrá me dice, porque claro amanece a las seis de la mañana y a veces son las doce de la noche y no descansas. Y bueno y resulta que eso fue en el '84 ahí se hacía un buen trabajo, porque era gente que sabía trabajar, hacía un muy buen trabajo. Trabajo de primera, de competición para... se hacía... Y bueno, después nos vinimos acá. Acá seguíamos trabajando igual, después vinieron unos ingenieros y ya a mí me comenzaron a hacer a un lado de encargado, los ingenieros tenían función de... no hacer calidad, sino hacer*

*producción y eso les gustaba a ellos. De producción, pero empezaron a venir abajo, abajo, porque no había competición, las prendas no salían como tenían que salir y así, pero en este trabajo no se pierde nunca”*

En su relato, José, nos muestra que conoce su *oficio*, el que asocia a la “calidad” y no a la “producción”, algo que según nos cuenta “fue perdiéndose en el gremio con el tiempo”. José no es costurero sino *sastre*, una actividad que, como mencionamos en el capítulo anterior, realizan en mayor proporción los varones que trabajan en la confección, así como la de *cortadores*, *modelistas* o *planchadores*. El puesto de *sastre* era desempeñado por trabajadores de mayor antigüedad y requería un conocimiento de la totalidad de las actividades -realización de la prenda completa y diseño-. En base a estas condiciones, los *sastres* son considerados por sus compañeros como *expertos*. En su caso, José hace eco de esta consideración, narrando, con orgullo como entregó su vida al trabajo y a la empresa, el conocimiento que posee gracias a su capacidad para el trabajo:

*“Yo puse mi vida acá. Todo lo que sabía lo puse acá, yo nunca tuve problemas de solucionar... si una prenda como salía todo ¿no? Eso se soluciona así, tiene que salir como yo lo hago... tiene que salir bien. Acá yo a la empresa le di toda mi sabiduría. Y eso... no me lo paga nadie.*

El *deber*, uno de los tópicos desde los que narró su vida, remite en su relato a la *responsabilidad*, tanto en relación con su rol como varón, esposo y padre, como con respecto a su trabajo, es decir, el hacer bien su labor, con resultados de calidad, aquello por lo que dio su vida.

La vida de Claudia comienza en Villaguay, Entre Ríos. Su infancia transcurrió en el campo, donde su padre trabajaba como peón. Cuando ella aún “no había llegado al mundo”, sus padres se separaron. Vive un tiempo con sus abuelos, siempre en el campo, y a los siete años la mamá se va de la casa. Tiempo después el padre se la lleva a vivir con él y “su nueva familia” a Buenos Aires. A los pocos meses dejó sus estudios y con 14 años inició su *carrera* como costurera. Esta incluye el pasaje por numerosas fábricas de confecciones, casi todas “importantes”, que nutren como ella dice, su “trayectoria de curriculum”. Si bien conocí a Claudia al poco tiempo de iniciar mi trabajo de campo, fue después de varios meses que se dispuso a contarme su vida de manera detallada. *“Yo vengo de una persona muy luchadora, viste?”*, me dijo, iniciando así su relato. Con esta frase evocaba a la vez el sufrimiento y el dolor de su infancia, su disponibilidad para el trabajo y su capacidad para “arreglárselas” en la vida. *Lucha, sufrimiento y capacidad* fueron en su caso los tópicos desde los que organizó su narración:

*“Y yo nací ahí, en ese momento, ni mi papá sabía que [mi mamá] estaba embarazada de mí porque yo era la quinta, yo fui la última se puede decir. Entonces bueno, mi mamá dentro de su dolor, que estaba sabiendo que acá las cosas pasaban distinto con mi papá, porque ya andaba con una chica, entonces ya nací yo con un poco más de tristeza de mi mamá. Mi mamá trabajaba para ayudar al sueldo de él porque lo que nos mandaba, más estando con otra mujer, era poco. Entonces mi mamá me acuerdo que lavaba ropa para el barrio militar, estábamos muy cerca del barrio militar.*

*MI: ¿En tu casa?*

*A: Sí, en mi casa, y también hacía cosas para ayudarnos, mis hermanos que eran mayores, los mandaba a vender empanadas, hacer pastelitos. También*

*se levantaba a las 5 de la mañana mi mamá ya con mi hermano que tenía 10 años o sea por eso te digo que es una vida de lucha siempre.”*

Relata su vida detallando cada uno de sus empleos, mostrando cómo fue aprendiendo el *oficio*, enfatizando en su *voluntad* y *capacidad* tanto para aprender como para encontrar un nuevo trabajo. En el siguiente fragmento de una entrevista, evoca el momento en que ingresó a trabajar por primera vez en una fábrica de confecciones, iniciando un camino que incluye pequeños talleres, grandes empresas y momentos de desocupación. En su relato enfatiza en su disponibilidad para el trabajo “desde chica”, cuando todavía “no podían ponerla en los libros”, marcando su capacidad para aprender y ascender “de *aprendiz a oficial*”:

*“Cuando entré tenía 16 años, 17, porque ya había trabajado un año con los otros, 17, y ella todavía me dijo “mirá, sos medio menor de edad pero no te puedo poner en los libros” Y yo le dije “mire que me falta poco, ya el año que viene...” eso era como en mayo, junio, “el año que viene yo cumpla los 18”. Bueno, vamos a tirar en los libros así, sin anotarte hasta que cumplas. Bueno, en eso entro ahí y trabajo 5 años. Yo entré de aprendiz y salí de oficiala porque siempre me gustó aprender distintos trabajos en máquinas y bueno ahí a los 6 años que salgo de ahí. En Aldama hacia recta y zigzag, porque hacía parte de las vistas. Primero entré haciendo bolsas, después colitas, después así todas esas cosas, mangas, después espalda, que teníamos muy exigente las calidades ahí. Y después también trabajé en otros talleres de tarde, trabajé en [nombre de la fábrica] que actualmente dicen que es un taller muy delicado de trabajo, trabajaba de tarde ahí, porque otro compañero iba a hilvanar mangas ahí y me llevó a mí”.*



En la narración que hace Claudia, destaca su *voluntad* de aprender y disponibilidad para el trabajo, a pesar de las exigencias de las empresas, dando cuenta de su *capacidad* para incorporar nuevos conocimientos. Su primer empleo fue en un taller de lencería al que entró con la ayuda de una vecina, que trabajaba como costurera. En su casa había una máquina a pedal y ella había aprendido algunas tareas básicas que le sirvieron para empezar. En sus viajes al taller conoció a una costurera que trabajaba en una fábrica de prendas de vestir de la que Claudia había escuchado hablar. Sabía que en las fábricas se ganaba mejor que en los talleres y siguiendo los consejos de su compañera de ruta “se fue a probar”. Al poco tiempo ingresaba por primera vez a trabajar en una fábrica y aprendía a usar las máquinas industriales. Trabajó ahí hasta mediados de los ochenta, cuando decidió buscar un empleo en otra fábrica donde pudiese diversificar sus conocimientos. En su relato, al igual que en el de otras de sus compañeras que pasaron por empresa reconocidas en el gremio, enfatiza la importancia de “haber sido parte”, las posibilidades que este pasaje le abrió para poder conseguir futuros trabajos, destacando la calidad y el ritmo de la producción, que se traducían en términos de ingresos:

*“En Aldama era muy rígido, los comportamientos y calidad y cantidad, y ahí se anotaba [en referencia al modo de organización del trabajo “por producción”] Y como ser vos llegabas a un tope de... yo tenía que hacer, me acuerdo, 27, 28 vistas completas, con la tela y todo, cosa que en muchos talleres hoy no se hacen, se hace más dividido. Bueno, si vos te pasabas por 4, por 5 pares de vistas, ya te lo anotabas aparte porque ya iba como producción (...). Después, en el 83 me acuerdo que me decidí a salir, 82 era, me decidí a salir porque yo ya no había aprendido mucho. Entonces bueno, cuando salgo de Aldama estaba ya en el 82, me voy a Medigran, ¿no? Busqué, dije, tengo que conseguir otro trabajo porque en*

*Aldama me faltaba hacer respuntes, me faltaba hacer muchas cosas, no? Porque no te querían ya pasar que aprendas. Entonces me fui a Medigran. Me preguntó dónde trabajaba, le dije en Aldama, entonces me dijo: “ah, es garantía Aldama”, me dijo te vamos a probar, me probó 3 días y me fue todo bien. Y yo siempre tuve la fuerza de... no sé si es fuerza o qué, el espíritu o las ganas de ser competente”*

Nuevamente en este fragmento, en su narración se muestra cómo alguien está dispuesto a aprender y sobreponerse, cualidades y capacidades que vincula con su historia que le exigió *tener fuerza*, dándole “ganas de ser competente”. Algunos años antes, Claudia había obtenido una habitación en el “hogar de la costura”, que pertenecía al Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines (SOIVA) y brindaba cobertura de viviendas a obreras de la confección. Una de sus compañeras del hogar le consiguió entonces un puesto en una fábrica de prendas de vestir masculinas. Trabajó allí hasta comienzos de los años noventa, lo que le permitió aprender nuevas tareas. A diferencia de los trabajos previos en los que se había desempeñado principalmente “en saco”, como *vistera*, actividad que para ese entonces se había convertido en su *especialidad*, en la nueva fábrica fue destinada al “sector de pantalón”. Esto implicó una disminución en sus ingresos, aunque le abrió la posibilidad de continuar aprendiendo. Sin embargo, a comienzos de los años 90 las condiciones salariales se deterioraron y decidió buscar un nuevo empleo. Ingresó al poco tiempo en una fábrica de confecciones de la Capital en la que fue contratada para trabajar en el “sector de pantalón”, logrando más tarde negociar el cambio “a saco”. Trabajó ahí cerca de tres años, hasta que la empresa cerró y quedó desempleada. Cobró entonces por algún tiempo el seguro por desempleo implementado en esos años y algunos meses después consiguió un puesto en un taller de ropa para mujer en el barrio de Flores. Como el salario era muy bajo, lo complementaba realizando

“changas” en su casa, haciendo arreglos de ropa. A fines de 1995 y con la ayuda de una encargada que había conocido en otra fábrica, ingresó en *La Celeste*, para trabajar en el 5to piso donde funcionaba el “sector de pantalones”, como *obrero oficial*. Dentro de la empresa sólo volverá a desarrollar “su especialidad” después de que ésta fuera *recuperada*.

Mientras recorre su vida narrando su pasaje por diferentes talleres o fábricas en los que fue adquiriendo y diversificando sus conocimientos en “el oficio”, me recuerda que su trabajo no es para ella la posibilidad de desarrollar su vocación, sino el resultado de su necesidad de “pelearla”, porque la suya es una “vida de lucha” a la que tuvo que hacer frente, trabajando. El “oficio de costurera” es el resultado de ese trabajo, que a pesar de todo, le permitió independizarse y del que sin embargo transmite cierto orgullo:

*“Yo te digo, yo siempre la luché. Y yo te digo, a mí me hubiera gustado la música porque lo mío verdadero es la música, pero me metí acá porque fui muy solita, vos viste que mis viejos separados y mis hermanos todos formaron su hogar y yo bueno, por meterme con la música no formé mi hogar y me fui independizando así ¿viste?, con la costura. Pero ya te digo, nunca se dio para otras cosas porque no me dediqué de lleno a decir bueno, voy a ser cantante. Siempre me metí en la costura sin querer, cortar te puedo cortar a ojo de la experiencia. Realmente lo hice porque me obligó la vida. Pero este es un trabajo sano, es un trabajo nada más que tenés que poner mucha atención y una vez que te acostumbraste a hacerla derecha a la raya, que tenés que hacerla bien derecha porque si vos te acostumbrás a hacer como caiga, no?, tenés que tener alguien que te exija, alguien que te exija cuando te vas haciendo; que te enseñe que lo hagas bien. Porque solamente es como el despertador que sabés que tiene que*

*sonar a tal hora y lo vas a poner sin pensarlo a esa hora, entonces es como que ya te lo grabaste y tenés que estar si o si bien, que si lo hacés mal lo descoses, por lo menos yo lo descoso aunque tarde y lo vuelvo a coser hasta que me salga perfecto”.*

Aunque “obligada por la vida”, Claudia consiguió con su trabajo no sólo independizarse, sino también adquirir un *oficio* del que da muestras, recordándonos que ella es una “buena costurera”.

Al igual que Rosana, Margarita es Tucumana. Llegó a Buenos Aires con su marido en el 69, recién casada. “Con una mano atrás y otra adelante, a trabajar”. Como Rosana, Margarita tampoco refiere a su provincia para relatar su vida. En su caso, su relato se organiza en relación a su familia. Reconstruir su itinerario laboral es para Margarita revisar el momento en que nacieron sus hijos, recordar la enfermedad de su marido, evocar el sufrimiento; el suyo y el de los suyos. El relato de Margarita está teñido por la enfermedad de su marido, a partir de la que tuvieron que amputarle una pierna y la depresión de su hija, que ella asocia con este episodio, situaciones que sin embargo narra de manera serena, como si se tratara de consecuencias “naturales”, esperables e inevitables, en una vida marcada por condiciones desfavorables.

*“Bueno, nació la chica en el 70, que ahora tiene 33 años, está recibida... es instrumentadora, profesora de inglés, y está recibida por la UBA de enfermera, se recibió el año pasado. Está ahora...está sin trabajar, se deprimió por una serie de cosas, viste, algo yo digo que no pudo soportar en la vida, la enfermedad del padre, la amputación de la pierna, tuvo primero tuberculosis y después... Ella estaba estudiando medicina y abandonó cuando el padre se enfermó de los pulmones, de tuberculosis. El*

*era camionero y se enfermó porque iba y venía y no comía. Porque él dice que en los viajes si él comía... él tenía restaurant, todo, tenía la comida paga, para ir a comer de primera, pero no comía porque si él comía se dormía. Entonces él tenía que cumplir un horario 7 de la mañana en San Luis y al otro día 7 de la mañana en Buenos Aires, era una cosa de locos, pero bueno, era el trabajo de él y lo tenía que hacer. Y él se enfermó y la chica medio que se deprimió y ahí abandonó medicina ella, estaba en tercer año llevándose materias de segundo año, la verdad es que iba muy bien. Bueno, ahí se deprimió, se deprimió, no empezó a salir, se deprimió”*

Todavía en Tucumán y antes de casarse tuvo diferentes empleos como asistente dental y secretaria de un médico. Una vez en Buenos Aires ingresó por primera vez en el sector de confecciones, en el que se desempeña desde inicios de los ochenta. Estuvo empleada primero en un taller de costura y más tarde en una gran empresa “una fábrica de 4 pisos, que vestía a los artistas”. Un “artesano del saco donde se respetaba los milímetros”. La fábrica entró en quiebra a comienzos de los noventa y fue absorbida por *La Celeste*.

Si bien su itinerario laboral es similar al de muchas de sus compañeras, el lugar que ocupa el trabajo en su vida es sumamente diferente. Su narración no se organiza en relación a éste, a los ingresos a una fábrica o al aprendizaje “del oficio”. Por el contrario, estos acontecimientos están supeditados a los sucesos familiares, marcados por la enfermedad y el padecimiento, el modo en que tuvo resolver, por ejemplo, la atención de su marido una vez enfermo, cómo fue convirtiéndose ella en quien sostenía económicamente la casa:

*“Yo les expliqué el problema porque muchos no sabían que mi marido le habían cortado la pierna, [nombre del jefe de personal] sabía porque era...”*

*del año anterior, entonces yo trabajé todo ese tiempo con ellos hasta diciembre, ya con el problema ese. Me acuerdo que una vez me dice mi marido, él se iba solito en la ambulancia, yo lo ponía en la ambulancia y se iba a rehabilitación, o con un remise, y me dice “dale, acompañame allá porque yo tengo miedo de caerme”. “No”, le digo, “yo no te puedo acompañar porque después yo qué traigo a la casa? Me descuentan y después no traigo nada”. Me descontaban, por más que yo le decía que iba a rehabilitación, no, si no traje certificado no, no, no. Ese día falté y entré más tarde pero le dije a [nombre del jefe de personal], cuando yo pueda voy a entrar más tarde, a veces tengo que acompañarlo a mi marido a rehabilitación. Si, si, si, pero el portero no me dejaba entrar porque no le llevo certificado, y bueno, al otro día vengo y me dice... lo dejo a él en rehabilitación y le dije “yo me voy, después vos te tomás el auto cuando venga y te vas a la casa y ya te metés ahí”, él caminaba con la muleta... Entonces yo le digo “bueno, cuando venga el remise, te vas, y yo me voy”, le digo, “porque que trabaje medio día algo voy a ganar, no podemos estar de brazos cruzados”, y vine acá y estaba [nombre de uno de los dueños] y no me dejó entrar”*

Margarita describe así el modo en que la enfermedad de su marido marcaba el ritmo de su cotidianeidad y la forma en que tenía que negociar con el personal jerárquico para poder mantener su trabajo, una actividad subordinada al cuidado de su familia. La familia también ocupa un lugar central en el relato que hace Beatriz de su vida. Esta mujer de 49 años nació en el Conurbano Bonaerense donde vive aún con sus 4 hijos. Lleva 28 años trabajando en el sector de la confección, desde que a los 21 ingresó en una gran fábrica. El ingreso al trabajo está significado en su narración como una “búsqueda de independizarse” y “ganar su plata”, lo que le costó una fuerte pelea con el padre –que recuerda con una sonrisa-. Sin embargo, su relato no gira en torno al

trabajo sino a su familia. Para esta mujer que se define como “muy creyente” y evoca a Dios reiteradamente, dejando ver la medallita de la virgen que lleva prendida al delantal celeste desde la *recuperación*, la familia ocupa un lugar central. Las referencias a su padre son constantes, respecto de los que recuerda anécdotas que la emocionan en las que éste le transmitió valores, como el compañerismo, que son para ella pilares que le permiten sostenerse a pesar de las dificultades:

*“Mi papá me acuerdo muy bien que dijo que era muy difícil trabajar en fábrica, que no es nada fácil y me dió varios consejos y gracias a dios me sirvió muchísimo en la vida. Siempre me decía mi viejo que trabajar no era nada fácil sobre todo cuando se trabaja con mucha gente, que aprenda siempre a pensar, a decidir por mí misma y a tener responsabilidad en el trabajo, mucha responsabilidad (...) Mis padres son chaqueños, vinieron del Chaco, muy joven mi papá, se dedicaba al campo, a cosechar en aquel entonces algodón, todo lo que era vida de campo, ordeñar vacas, cosechar tabaco, algodón, nos contaba siempre mi viejo cual era la vida de ellos tan sacrificada. Y bueno después mi viejo se vino porque siempre cuenta que en aquel entonces había mucho de esos bichos langostas que comían todas las plantas, y habían cosechado, habían invertido todo lo último que tenían, venía muy bien la cosecha y una de estas plagas fue que arrasó toda la cosecha y fue entonces que él se vino para Buenos Aires porque ya había perdido todo. Y bueno, acá empezó a trabajar, unos tanos le enseñaron un poco distintos oficios y fue así que empezó a trabajar en lo que es metalurgia, papá siempre se acordaba mucho de esa fábrica porque era una fábrica inglesa que le pagaba muy bien a él que recién había venido del campo, tenía muy buen sueldo, aprendió el oficio metalúrgico y terminó jubilándose como metalúrgico en la parte de hornos... la vida de mi padre*

*y de mi madre siempre fueron sacrificadas, de campo, ordeñar vacas y así, de esa manera... Después mi viejo bueno empezó a trabajar ahí y estuvo muy bien hasta que bueno, después empezó a trabajar en otra fábrica, en otra metalúrgica como era Santa Rosa, ahí en Tablada, en Provincias Unidas, trabajó muchísimos años ahí”.*

En este pasaje de una entrevista realizada en la fábrica, Beatriz evoca valores como el sacrificio y la responsabilidad, que extiende a su desempeño en el trabajo. Ser responsable, tanto frente al trabajo como a su familia, resultan formas de cumplir con aquello que su padre le transmitiera desde chica. Después de haber trabajado 16 años en la misma empresa, aquella en la que había ingresado a los 21, la fábrica cerró y fue indemnizada, suma que destinó a terminar la construcción de su casa, de la que se siente orgullosa. A diferencia de Margarita, para quien su trabajo se vincula con la necesidad de sostener a su familia sobre todo desde la enfermedad de su marido, situación que se repite en un número importante de mujeres -en algunos casos viudas, en otros madres solas-, para Beatriz el trabajo tiene más que ver con lograr cierta independencia y, al mismo tiempo es un *deber* para con ellos, una *responsabilidad*.

Este es el caso también de Inés, quien entró a trabajar ya de grande, después de que naciera su segunda hija, en su caso a pesar de su marido. Esta mujer de mirada tierna y expresión alegre, llegó de Jujuy, siguiendo a su pareja. Su primer empleo llegará a partir de una propuesta de su cuñada, también jujeña, que la motiva a ir a “ofrecerse” a la empresa donde ella trabajaba, un taller mediano donde se confeccionaba ropa de jeans en el barrio de Once. Aceptar la propuesta fue, según Inés lo explica, producto de su deseo de independizarse, pero principalmente “por los chicos, para que pudieran estudiar”. Fue entonces donde descubrió su vocación por “el oficio” que le permitió adquirir un *saber* del que da muestras constantemente en el transcurso de su relato y del que siente orgullo.



Julia, en cambio, no ingresó a trabajar motivada por la búsqueda de independencia. El trabajo está para ella, como para Margarita, significado centralmente por la *necesidad*. Comenzó a trabajar en su ciudad natal a los 15 años limpiando casas y cuidando chicos. Estas actividades constituyen algunas de las numerosas tareas que desempeñó en su vida. Llegó a Buenos Aires también movida por la *necesidad*, buscando trabajo, y a los pocos meses pudo entrar a *La Celeste* donde trabajaba su tía, ella sí una “costurera”. A diferencia de ella, Julia no siente vocación por la costura. Su pasión es *su lucha*, que es no sólo una referencia a la pelea cotidiana y a la *voluntad* de salir adelante, sino también a la capacidad de pelear por sus derechos, por la vivienda y el trabajo. Tal como lo expresaba en una de las entrevistas *“porque tengo que sentirlo tanto esta lucha, que tengo que estar ahí cada minuto, cada paso”*. Es en relación a “su lucha” en base a la que narra su vida. En este fragmento de una de las entrevistas que hicimos en la cocina de su casa, rodeada de sus tres hijos, ella me contaba el modo en que “su pelea por la vivienda” se continuó en su “lucha por el trabajo”:

*“Yo vivía en un tipo hotel así, que subalquilaba... y después me llegó la cedula de desalojo a nosotros, empezamos con otros vecinos, por mi misma casa... Empezamos con mis vecinos a decir “no podemos ir a la calle que vamos a hacer...” “vamos a anotarnos a la Comisión Municipal de la Vivienda por la casa” y uy! Mucho tiempo ahí, no avanzaba, no avanzaba. Nos fuimos a quejar primero y después les hicimos un corte de calle ahí en CMV, que se apresuren porque iba a llegar el desalojo. Hasta que el crédito salga por una vivienda seguramente íbamos a estar viviendo debajo de un puente. Bueno y así no? así hasta que sale esta vivienda. Cuando nos sale esta vivienda, muy contenta yo decía “bueno ahora si tenemos algo nuestro”, pagar la cuota... ahí edificamos de a poquito algo. Pasan a los*

*pocos meses, tres meses habrá pasado... no seis meses estuve viviendo acá con lo que ganaba de la fábrica tratando de juntar y ver viste como sostenía acá porque la cuota de la casa es 260 mas o menos.... y nos viene a pasar esto [se refiere a la fábrica] Me agarró una depresión y yo dije "Uh, ahora que hago" porque yo no quería dejar de pagar la cuota porque como que había luchado tanto por algo, un crédito algo y ahora no poder pagar..".*

En la narración que hace de su vida, Julia pondera por sobre todo su actividad laboral, su participación en acciones para conseguir su vivienda. Son éstas las que marcaron su narración sobre sus primeros años en la Ciudad de Buenos Aires para detenerse después en su participación, sostenida e incondicional, en la *recuperación*, cuestión por la que se reconoce y es reconocida por sus compañeros. Remite constantemente a su *lucha* por la vivienda, a través de la que aprendió que las cosas no vienen solas sino que se consiguen con la *voluntad de pelearla*. Como dice ella, un aprendizaje que más tarde pudo trasladar a la fábrica. El siguiente fragmento narra este proceso de aprendizaje:

*"Vamos este... cinco vecinas y cuando la abogada dijo que no que hay posibilidades de seguir viviendo, y ta, ta, que es cuestión de pelear legalmente pero tarde o temprano iban a salir... Y entonces un día en una reunión, va mi vecina y le dice "mire pero yo no tengo donde vivir y que vamos a hacer" "Hay un plan de vivienda dice, si ustedes quieren vengan a una reunión que se puede llegar a hacer... no, unos compañeros le van a decir". Y yo le digo "pero no pero vayan las que no tienen vivienda, yo tengo vivienda no me interesa tener vivienda" le digo "yo tengo vivienda en Salta" le digo [se ríe] Entonces ella me explica, dice "pero vos estas acá" me dice [se ríe de nuevo] "Y bueno me iré" "pero vos tenés laburo en*

*Salta?” no le digo. Y me explicó, la injusticia, lo justo, lo injusto, de esto, de aquello, ta, ta, y yo “ah, si! Ah... pero yo tengo” “pero vos estas acá, y vos porque te viniste? Por esto, por esto, por esto. “Y bueno y si, le digo, si se da para tener acá mejor” le digo yo. “Pero lo tenés que pelear porque esto nada va a salir...” Entonces vine contenta esa noche. Le vine a contar a mi marido. “Bueno mira ta, ta, ta...” Y después nos dijeron “están por desalojar una casa igual que ustedes, se necesita la ayuda, si ustedes hablan con los vecinos, si quieren hagan una banderita, no?” Y con las chicas esa noche... yo ya vine con entusiasmo “que hay otra posibilidad que se pueden hacer cosas y si porque no” decía yo... yo ya lo llevé a cabo, viste? “Si, sabés que me dijeron que se puede conseguir vivienda acá y mejor... si conseguimos acá porque así no nos vamos a Salta”, le decía a mi marido. Entonces voy, hicimos la bandera con pintura verde con un pedazo de sabana y la atamos a dos palos. Y nos fuimos y claro y yo le decía a todas mis vecinas, “vamos!” Un poco yo ya había aprendido eso. “Bueno y vamos y lo que podemos conseguir más adelante para vos lo hacemos pero vamos”*

Para Julia la vida esta organizada en relación a la lucha, porque ella aprendió que “las cosas no vienen solas”, que “nadie le va a regalar nada”. Al mismo tiempo da cuenta de su voluntad para salir a la calle y pelear por los que considera sus derechos, de su capacidad para movilizar, en ese entonces a sus vecinos, más adelante a sus compañeros de trabajo.

Nacido en Oruro, Bolivia, Pedro se crió en una familia compuesta por seis hermanos que a diferencia suya permanecen en su ciudad de origen. Su padre era docente de nivel superior y su mamá se “ocupaba de la casa”. A los 14 años trabaja ayudando a un tío que tenía un taller de confecciones durante las vacaciones, gracias a

quien aprendió “todo lo que es la costura, la confección de prendas”. Todavía en Bolivia estudió agronomía pero su carrera se interrumpió por “el asunto económico” una vez que “formó su familia”. Su primera experiencia en una acción de protesta fue en la universidad donde, según relata *“peleamos por el presupuesto universitario, por veces... o sea, yo digo también los problemas económicos del país, también fueron motivos para que yo no siga estudiando. O sea, cuando yo descansé en el primer año, no había presupuesto para la universidad. Se cerró en el '83, cerraron la universidad por un año y nosotros hacíamos bloqueos y protestas todos los días”*

Trabajó en diferentes talleres “siempre en el gremio” hasta que migró a Buenos Aires, a principios de los noventa “por situaciones económicas”. Pasó por diferentes talleres chicos, hasta que en 1996 logró entrar en *La Celeste*, en la sección de pantalones, haciendo pinzas y bolsillos. A principios de 2001, meses antes de la *recuperación*, fue elegido delegado de su sector. Como consecuencia de los “problemas económicos” que se habían agravado en el transcurso del 2000 el delegado de su sector había renunciado y en su piso se habían organizado para elegir un nuevo delegado que representara a la “sección de pantalones”<sup>127</sup>. A partir de entonces empezaron a frenar “la producción” en señal de protesta y ahí “empezó su lucha” que según su relato orienta ahora su vida y en relación a la que Pedro da sentido al trabajo.

Sandra nació en Formosa. Llegó a Buenos Aires a los 13 años. Sus padres, de origen paraguayo, habían trabajado siempre en el campo, cortando madera. Una vez en Buenos Aires se instalaron en casa de un familiar lejano y como su padre no conseguía trabajo porque “era extranjero”, ella tuvo que empezar a trabajar como niñera mientras estudiaba dactilografía. Todavía joven conoció a un muchacho con quien se casó y tuvo una hija. El matrimonio duró poco tiempo así como la vida

---

<sup>127</sup> Narramos este proceso en el capítulo IV

separada de sus padres. A comienzos de los años setenta consiguieron levantar “una casilla” en Laferrere, en el “Barrio Independencia” donde todavía vive, ahora con su pareja.

*“Y vinimos acá y fue todo muy duro acá, muy sufrido, porque cuando venís del campo a una ciudad muy grande, no sabíamos. Y bueno papá buscó trabajo y no conseguía porque era extranjero. Y yo conseguí con la poca edad que tenía trabajé de niñera, y así vivíamos, alquilando, la gente esa después tuvimos que irnos de ahí y después alquilamos. Y así trabajé de niñera, pude estudiar, estoy recibida de dactilógrafa, en aquel tiempo, pero no. Ya a los trece años, cuidaba chicos y tenía un sueldo, para poder ayudar a mamá y a papá, porque ellos no podían conseguir y yo conseguí para poder pagar el alquiler. Vivíamos en una casilla (...) luchábamos, porque trabajábamos, mamá y yo, yo tenía algo de experiencia con la sastrería, porque mi mamá trabajaba haciendo ojales, mamá hacía ojales a mano, lo que hace la máquina ahora, mamá lo hacía a mano”.*

Durante los años que siguieron recorrió diferentes empleos trabajando en distintas ramas como la textil o la alimentación para ingresar en una empresa de limpieza donde se desempeñó la mayor parte de su vida. En el relato que hace del recorrido por sus distintos empleos, da muestras de su capacidad para “luchar en la vida”, trabajando:

*“Así luché en la vida, crié a mi hija, con la ayuda de mis viejos, pero mi papá ya envejeció tanto que después no pudo trabajar, trabajaba mi mamá (...) Mi papá enfermó, ya estaba mal, así que trabajábamos mi mamá y yo. Yo trabajé en fábricas, porque yo recorrí mucho, en fábrica de galletitas, en*

*una pequeña textil, trabajé vendiendo ropa, hacía dos trabajos, trabajaba por hora, un montón de cosas, para juntar plata, poder sobrevivir. Trabajé muchos años en la empresa de limpieza, llegué a ser encargada”.*

A mediados de los noventa ingresó en *La Celeste* como empleada de limpieza. El ingreso a la fábrica se produce a través de su yerno que trabajaba allí y significó para ella un cambio positivo en las condiciones de vida, que le permitió “establecerse” y trabajar en un espacio más “limpio”. Sin embargo, la estabilidad no duró mucho tiempo y a los pocos años sus condiciones de vida se fueron deteriorando nuevamente:

*“Me tomaron en blanco directamente, y una compañera que quedó conmigo y éramos dos en la limpieza de esta fábrica. Y renuncié al otro, porque para mí era más limpio y más cómodo. [Antes] trabajaba en un quirófano que me hacía muy mal y andar por todos lados, porque acá me establecí, no me iba un día a un lado y un día a otro. Me gustaba más estar acá, aparte es una cosa limpia,. Entonces así me quedé, no sé si era para bien o para mal, pero me quedé, en la cual viví, todo esto que vivimos. Bueno, los primeros tiempos yo era mensual, pero me pagaban por quincena y después cobré dos quincenas bien. Me pagaron en dos veces, el sueldo mensual, me lo pagaron en dos veces, eso fue la primera vez que cobré. Pero claro, era mucho más lo que cobraba yo antes como encargada. Después, esa fue la única vez que cobré en dos veces, después empezamos a cobrar de a poco, pero no era para mí tan malo lo que me pagaban. Así más o menos hasta el '96, después en el '99 ya veníamos mal, mal, mal”*

Llegar a *La Celeste* fue entonces para Sandra, al menos coyunturalmente, conocer la estabilidad y mejorar sus condiciones de trabajo. Sin embargo, como se pondría en evidencia tiempo después, cuando la fábrica entro en “crisis”, significó también volver “a luchar en la vida”. Tal como lo había hecho desde chica “para sobrevivir”. Una “lucha” de la que nos había dado muestras a lo largo de su entrevista.

*Tópicos de sí*

Recorriendo estas trayectorias de vida pudimos observar que en la reconstrucción que hacen de su vida los trabajadores que componen *La Celeste*, el trabajo resulta una dimensión que incluye y es incluida en otras dimensiones de la vida. Hablar del trabajo es para ellos narrar momentos de su vida, recordar el nacimiento de un hijo, la llegada a Buenos Aires o la enfermedad de un familiar cercano. Relatar su vida, es para ellos narrar el ingreso a una fábrica, el aprendizaje de un “oficio”, la “lucha” por el trabajo.

Abordamos estas trayectorias, partiendo de algunos presupuestos conceptuales como la idea de que la categoría de trabajador resultaba una categoría abstracta que reduce la heterogeneidad y absolutiza una dimensión de la vida otorgándole *a priori* centralidad. La relectura de nuestras entrevistas, que constituyeron la base sobre la que desarrollamos este capítulo reforzó esta idea. Fue en base a esta relectura que encontramos, además, que los relatos que hacían los trabajadores sobre su vida se organizaban en torno a una serie de tópicos desde los que ellos narraban su vida y se presentaban a sí mismos, desde los que significaban su biografía.

Aparecieron en torno a estas narraciones elementos comunes que no hacen referencia exclusivamente a los modos de vida, sino también a las maneras de *presentarnos su vida*. En efecto, en los relatos realizados por nuestros interlocutores, los sujetos movilizan una serie de tópicos que podemos agrupar en torno a cuatro ejes: sacrificio/sufrimiento, responsabilidad/deber, esfuerzo/capacidad y voluntad/lucha. Estos ejes resultan condiciones desde las que se definen y de las que dan pruebas. Tópicos de sí a partir de los que se movilizan argumentos que los muestran como *sujetos dignos*, que se actualizan en el modo en que se otorga sentido al trabajo.



Capítulo VI: Dar sentido al trabajo, poner en acto la *dignidad*

*“Los trabajadores y trabajadoras de La Celeste hemos defendido un año y tres meses, con uñas y dientes, nuestra fuente de trabajo, el pan de nuestros pibes. Hace 96hs hemos perdido nuestro trabajo, que es nuestra dignidad, por culpa de la patronal que nos exprimió durante muchos años, quedándose con nuestros sueldos (...) Hoy estamos igual que muchos de ustedes, sintiendo el sabor amargo de la desocupación. Nos quieren derrotar, pero se equivocan. El trabajo genuino lo vamos a defender con nuestras vidas si es preciso (...) Todos los compañeros que comparten esta necesidad y tegan este sentimiento, se hace una obligación, cuestión de honor estar presentes en la puerta de La Celeste para seguir la lucha“ (Trabajadoras y trabajadores de La Celeste, abril de 2003)*

Las frases transcritas constituyen un fragmento de la “carta a los trabajadores ocupados y desocupados”, difundida por los obreros de *La Celeste* horas después del tercer desalojo. Impregnadas de las vivencias de esos días, condensan los argumentos movilizados en “defensa de su fuente de trabajo”. Ilustran de manera enfática los sentidos otorgados al trabajo en el marco de la *recuperación*, en los que se entremezclaron *supervivencia* y *dignidad*. Estas dimensiones se sintetizaron en el carácter que adquirió la *recuperación*, una acción desplegada en demanda de “trabajo genuino” que se defendió con “uñas y dientes”. En este sentido, los argumentos que acompañaron la demanda, se sostuvieron en la necesidad de garantizar la supervivencia -y el trabajo como único medio para lograrlo- movilizando también dimensiones como la dignidad. Las recuperaciones fueron, por lo tanto, más allá de constituir acciones en respuesta a condiciones materiales, movilizaciones en pos de la

satisfacción de “necesidades básicas”. Siguiendo a E.P. Thompson (1971) fueron algo más que “rebeliones del estómago”.

En discusión con las visiones que analizan la protesta en términos de causa-efecto, como respuestas a la pobreza, el desempleo o determinados “procesos estructurales”, algunos estudios recientes (Auyero, 2004) analizan los “episodios de protesta”<sup>128</sup>, para mostrar que, por el contrario, estas acciones se relacionan principalmente con cuestiones como el “respeto” y el “reconocimiento”. Siguiendo este argumento, se afirma que en estos “episodios” las personas han buscado trabajo y salario, pero por sobre todo *dignidad*. En consecuencia, según el autor, la protesta no tiene que ver exclusivamente con las condiciones materiales de vida, sino principalmente con la búsqueda -individual y colectiva- de “reconocimiento y respeto”. A partir de esta discusión, el autor se propone un abordaje de los “episodios de protesta” en interacción con las “historias de vida”, para mostrar el modo en que las biografías –“mucho más allá de la militancia” -, dan sentido a la protesta<sup>129</sup>. Con este objetivo, recorre las *vidas beligerantes* de dos mujeres que protagonizaron estos

---

<sup>128</sup>En este trabajo, el autor analiza dos “episodios de protesta” conocidos como el *santiagueñazo* y la *pueblada*. El primero, desarrollado en diciembre de 1993 en la provincia de Santiago del Estero (ubicada en el noroeste argentino), consistió en la ocupación por parte de trabajadores públicos y habitantes de la ciudad, de algunos edificios públicos –entre ellos la casa de Gobierno, los tribunales y la legislatura- y viviendas de funcionarios locales. Dentro de los edificios se producen saqueos e incendios en reclamo de los meses de salarios adeudados, expresando una crítica a la “corrupción” (Auyero, 2004). Este hecho, vinculado a una serie de “estallidos sociales” desarrollados en diferentes provincias del país a partir de las medidas de ajuste implementadas por los gobiernos locales como resultado de las reformas iniciadas por el Gobierno de Carlos Menem, fue considerado como la “irrupción en la escena pública” de un “nuevo repertorio” (Farinetti, 1999). El segundo, la pueblada de Cutral-Co y Plaza Huinul, desarrollada en junio de 1996 consistió en el bloqueo de rutas de acceso a estas localidades en reclamo de “fuentes de empleo genuinas”. El autor recorre la vida de dos mujeres a partir de las que analiza ambos “episodios”.

<sup>129</sup> El trabajo de Auyero se basa en la reconstrucción de las vidas de dos mujeres que se convierten en guías narrativas, en función de abordar los modos en que quienes protestaron, sienten y recuerdan esos episodios. Su propuesta se distancia, según afirma, del análisis del “pasado militante” de quienes participan en la movilización social, considerando que este enfoque no problematiza la participación de personas como las vidas de las mujeres en las que centra su trabajo. En este sentido, la elección de las historias que presenta, carentes de experiencias de militancia previa, le permite resaltar su idea respecto del “involucramiento” en la protesta como una acción relativa al “reconocimiento” y el “respeto”.

episodios, mostrando la forma en que los “esquemas de acción, percepción y evaluación” de las vidas pasadas “se actualizan en las calles”. De esta manera, J. Auyero inscribe la protesta, o mejor dicho, las vidas de quienes llevaron adelante esta acción, en una “lucha por el reconocimiento” –remitiendo a la expresión de A. Honneth (1997)<sup>130</sup>- o bien en una “búsqueda de respeto” –en referencia en este caso al trabajo de Ph. Bourgois (1995)-. Estos “episodios” fueron ante todo, según su análisis, “una búsqueda de dignidad, respeto y reconocimiento”, elementos centrales en la posibilidad de que los sujetos se involucren en la acción colectiva –cuestión que constituye la problemática central de su trabajo-. Desde esta óptica, es el deseo de ser

---

<sup>130</sup>En « La lucha por el reconocimiento » A. Honneth sostiene que la sociología clásica ha visualizado el conflicto social exclusivamente como una lucha de intereses materiales descuidando toda dimensión relativa a sensaciones morales, la conciencia (individual) del padecimiento de una injusticia. Por el contrario, el autor afirma que no es sólo la experiencia de la necesidad económica lo que da lugar a la confrontación social sino en muchos casos la sensación moral de falta de reconocimiento. Con este fin el autor se propone reintegrar la dimensión moral en la noción de conflicto social. Para el autor el desarrollo social acontece en base a conflictos entendidos como luchas por el reconocimiento que desembocan cada vez que un grupo de individuos “madura la conciencia de haber sido objeto de injusticia”. Los conflictos adquieren formas diversas según el tipo de reconocimiento que se haya negado, la violencia física, la negación de derechos o el respeto social, que refieren a tres tipos de reconocimiento: el amor, el derecho y la eticidad. Para Honneth, la existencia “objetiva” de la injusticia no resulta suficiente para dar inicio a la lucha -el conflicto- ya que este presupone dos factores suplementarios: una reacción emotiva por parte del interesado –una conciencia subjetiva de tener derecho a algo- y un contexto histórico-social favorable. En este mismo sentido, algunos desarrollos recientes de la sociología de la acción colectiva, de los que se vale Auyero en su trabajo, han tendido a mostrar la necesidad de incorporar dimensiones morales y/o emotivas en el análisis de la acción colectiva (Polletta, 1998; Calhoun, 1999). En el trabajo de Auyero el “reconocimiento” se vincula con una preocupación por el involucramiento de los sujetos en la acción colectiva. Se trata de *explicar por qué* los sujetos se movilizan, considerando que esta cuestión no puede reducirse a cuestiones vinculadas a intereses estratégicos. Nuestro trabajo dista de esta preocupación y se propone más bien *mostrar cómo* estos sujetos actuaron, considerando los argumentos que desplegaron en esa acción, centralmente respecto de los sentidos del trabajo, que constituyó el eje de las demandas. Es decir, la consideración de estas dimensiones no constituye en nuestro caso un intento por contornear las explicaciones – racionales o instrumentales- para considerar la incidencia de variables relativas a la pasión como el enojo, la indignación, el miedo o la alegría como ejes desde los que se explica el involucramiento. Nos proponemos más bien *describir cómo* se desarrolló la acción y las modalidades en que los sujetos actuaron mostrando cómo incidieron en ella, de manera articulada, cuestiones relativas a las condiciones materiales de vida, valores morales y dimensiones vinculadas a la emoción, en la definición de los argumentos que sostuvieron las demandas por el trabajo y en el carácter de la acción en sí misma.

oído y considerado, el que da lugar a la acción, movilizadora por la “sed de reconocimiento”.

La “lucha por el reconocimiento” también constituye un eje de análisis en otros estudios recientes (Merklen, 2005) en los que se analiza, ya no la protesta sino la “nueva politicidad”, que caracteriza a las “clases populares” en la “era democrática argentina”. En este caso, en cambio, el reconocimiento no tiene que ver con el respeto sino con la “integración social”. En discusión con las visiones que el autor denomina “negativas” de los sectores populares, en las que se enfatiza “aquello que se ha perdido”, el autor sostiene que la acción desarrollada dio lugar a un “nuevo” repertorio -expresado en formas como asentamientos, saqueos, estallidos y piquetes-. Esta “nueva politicidad” sería resultado de una “sociedad civil fragmentada”, marcada por la “desintegración social” y se expresaría en lo que denomina “inscripción territorial”. A través de ella, las “clases populares” organizaron tanto su participación política como sus lazos de solidaridad. Se trata de una politicidad que por sobre una “ciudadanía limpia” representa una “tentativa de existir políticamente”. Se constituye así una nueva forma de política, construida en la tensión entre “la urgencia” y “el proyecto”. Las nuevas modalidades de acción se descentran hacia lo local – o lo barrial- donde estos sectores encuentran una fuente de “reafiliación” -que constituye según su óptica el problema central de las clases populares en la Argentina contemporánea-. La relación de éstas con la política debe ser explicada a partir de las transformaciones sociales, antes que como una respuesta a la situación económica. De esta manera, los movimientos deben manejar una tensión entre “la lucha por el reconocimiento” y “la lucha por la supervivencia” que se expresa en “la lucha por la integración”. La acción colectiva sigue, según su lectura, una “lógica del cazador” que guía las “conductas individuales” -resultando así una lógica “oportunista”-. Lejos de una “ciudadanía conquistada”, lo que el autor observa es la necesidad de una movilización permanente en la que la “lucha por el reconocimiento” -retomando

nuevamente a A. Honneth- se traduce en una resistencia a la desafiliación – problemática central de su trabajo-. La “lógica del cazador” define, retomando el trabajo de R. Castel (2001), una “figura de individuo” propia de la modernidad, que goza de ciertas formas de afiliación garantizadas a través de la “inscripción territorial”.

A pesar de la diversidad en los enfoques, “la lucha por el reconocimiento” constituye un punto de encuentro en el análisis de ambos autores, desde el que se explica la acción colectiva, o más precisamente, el por qué de la acción. En un caso ponderando la búsqueda de respeto y dignidad, en otro la integración, los estudios enfatizan el peso de dicha dimensión, a la hora de explicar en el primer caso la protesta, en el segundo la movilización o mejor dicho la “politicidad”. El reconocimiento resulta, en ambos casos, un elemento que permite eludir las visiones que reducen la acción colectiva o la movilización a una mera respuesta al hambre, reacciones frente al deterioro de las condiciones materiales. La supervivencia y el reclamo por el trabajo, cuestiones que ambos autores consideran puntos de partida, resultan así o bien desvinculados de lo que definen como “reconocimiento” o bien un elemento subsidiario, relegado a la “integración”. Se produce así una separación entre la supervivencia, por un lado y la acción –política- por el otro, en la que la primera queda vinculada a las condiciones materiales y la segunda al reconocimiento. Al mismo tiempo, a partir de esta distinción, se establece una jerarquía que pondera la búsqueda de sentido, en relación a la que se vincula la acción política, ya sea que esta se encuentre relacionada al respeto o bien a la integración, por sobre la supervivencia.

Lejos de separarse, en el caso de *La Celeste*, la *supervivencia* y la *dignidad* se unieron en la manera en que el trabajo, objeto de demanda, resultó significado por los trabajadores. En este sentido, nuestro trabajo de campo permite introducir un desplazamiento respecto del modo en que operaron ambas dimensiones. En efecto, nuestras observaciones ponen en evidencia el peso de la categoría de *dignidad*. Sin embargo, esta categoría no aparece desligada de las condiciones materiales, en este

caso expresada en la categoría de *supervivencia*. Por el contrario, el trabajo resultó aquello que asegura la supervivencia y al mismo tiempo la *dignidad*. Observamos entonces que en nuestro caso, lejos de oponerse ambas dimensiones se entrecruzaron, cuestionando las jerarquías establecidas entre ellas. Como veremos, “luchar por el trabajo” implicó, a la vez, una “lucha por la supervivencia” y por “la dignidad”. O, en otras palabras, en el caso de *La Celeste* la necesidad y el sentido se entrelazaron en la acción por el trabajo.

En consecuencia, esta acción combinó un discurso que hizo eje en el trabajo como condición de vida (digna), contraponiendo el “trabajo genuino” a la “asistencia”, con una serie de prácticas en las que este discurso se hizo presente. Recuperar la fábrica significó “poner el cuerpo”, ocuparla corporalmente, arriesgando la vida. Porque era la vida misma la que estaba en juego. Retomado la carta citada “*el trabajo genuino lo vamos a defender con nuestras vidas si es preciso*”, ya que con el desalojo se perdía la “fuente de trabajo” y con ella “la dignidad”.

A partir de esta discusión, dedicamos este capítulo a analizar los sentidos que los trabajadores de *La Celeste* asignaron al trabajo en el marco de la *recuperación*, considerando los argumentos desplegados en el proceso de construcción de demandas. Dichos sentidos se expresaron tanto en términos del discurso como de las prácticas desplegadas impregnando el carácter que adquirió la acción en sí misma. Por lo tanto, en la primera parte desarrollamos los sentidos otorgados al trabajo para detenernos, luego, en el modo de expresión que asumieron en la *recuperación*, tanto en el nivel de las prácticas como del contenido de las reivindicaciones planteadas.

### *El trabajo como condición de vida (digna)*

Tomados en su conjunto, los relatos de los trabajadores nos permiten identificar dos grandes dimensiones que nuclea grupos de sentidos construidos en torno al trabajo. La primera revela un sentido del trabajo abarcando la *totalidad* de la vida. Esta primera dimensión en las referencias iniciales, se expresa en los relatos al definirse el trabajo como *condición de vida*. La segunda, asocia el trabajo con *condiciones específicas*. En este caso, las referencias están ligadas a distintos momentos de la vida en que se contraponen *carencia e incertidumbre*, -que caracterizan las (malas) condiciones de vida (presentes)- a *protección y estabilidad* - desde las que se significa las (buenas) condiciones de vida (pasadas)-. Sin embargo, no se trata de dimensiones escindidas una de otra; por el contrario, se encuentran estrechamente vinculadas, constituyendo esa articulación un elemento central en la construcción de los argumentos que acompañaron la acción. En efecto, ambos niveles se expresan en ejes reivindicativos que podemos sintetizar en las ideas de “trabajo digno” y “trabajo genuino”. Mientras que en la primera dimensión el trabajo remite a una categoría moral, la *dignidad*, desde la que se definió el sujeto de la acción, apelando según nuestro entender principalmente al mérito, la segunda remite a categorías sociales e históricas, la protección, la estabilidad, constituyéndose en espacio de disputa y objeto de derecho. Es en la combinación de ambas, mérito y derecho, que se articularon las reivindicaciones y se sostuvieron los argumentos de la acción. A efectos de poder analizar en profundidad los sentidos que adquirió el trabajo, desarrollaremos en primer lugar cada uno de estas dimensiones.

En tanto que *condición de vida*, el trabajo resulta en principio vinculado a la *supervivencia* fundamentalmente, en referencia a la *alimentación*. El trabajo es, en principio, aquella actividad que permite la subsistencia, el único medio para

garantizar el “pan de cada día”. Este sentido cobra mayor fuerza en los relatos de los trabajadores con familia a cargo, principalmente en el caso de las mujeres, que como anticipamos conforman un porcentaje importante de la fábrica (cerca del 80%). Esta cuestión resulta aún más marcada en los casos en que ellas constituyen el principal ingreso económico de la familia -situación que se repite en un número importante de los casos-<sup>131</sup>. El fragmento que transcribimos a continuación hace explícita esta primera referencia en la que el trabajo define la totalidad de la vida:

*“El trabajo es todo, porque realmente sin el trabajo no te podés manejar, porque teniendo un trabajo tenés un sueldo y teniendo un sueldo podés pagar tus cuentas, podés mantenerte, alimentar a tus hijos, podés comer. Sin un trabajo no podés, con el trabajo lo hacés todo. Entonces, para mí lo principal es tener un trabajo, porque por lo menos podés. No estás bien pago pero por lo menos te mantenés, alimentás a tu familia. Y no tenés que andar dando lástima. El trabajo es... es dignidad, es todo, porque a partir del trabajo, podés hacer cosas, podés educar a tus hijos, podés pagar un alquiler, porque sin el trabajo, no, no, no... no hay nada.”* (Rosana, 54 años, 7 años de antigüedad en la empresa)

El trabajo aparece aquí definido en primer lugar como un medio para lograr la subsistencia y, fundamentalmente, garantizar la alimentación. Es lo que asegura la posibilidad de reproducir la vida (biológica) no sólo de sí mismo sino de la familia, en especial de los hijos. Sin embargo, siguiendo las palabras de Rosana, el trabajo en tanto condición de vida, no se limita estrictamente a una actividad que asegura la continuidad de la vida en sentido material, o más precisamente biológico. Por el

---

<sup>131</sup> De las 41 mujeres que componían la fábrica al momento en que finalizó el trabajo de campo, 21 eran mujeres solas, de las cuales 16 con hijos a cargo. A este total hay que agregar tres casos de mujeres cuya pareja se encontraba desempleada.



contrario, es condición de existencia también en un sentido que sobrepasa el de la satisfacción de ciertas “necesidades” -básicas- como la alimentación, asegurando la posibilidad de mantenerse sin “dar lástima”. En los términos de nuestra entrevistada, “*para mí lo principal es tener un trabajo, por que por lo menos podés*”. En relación con este primer grupo de sentidos, el trabajo es entonces aquella actividad que asegura mantener una *vida digna*.

En tanto que totalidad, el trabajo articula *supervivencia* y *dignidad*, oponiendo esta actividad a otras como la desocupación o la mendicidad, a las que se asocian sentimientos tales como la vergüenza o la humillación, siguiendo a Rosana el “dar lástima”. Esta idea aparece enfatizada en el relato de Inés, del que transcribimos el siguiente fragmento:

*“Para mi el trabajo... ha sido mi propia identidad, o sea era yo. Lo que yo podía hacer. Esta es mi dignidad, como dice la palabra: vos tenés trabajo y tenés una dignidad. Yo puedo caminar con la frente bien alta, laburás, podés mantener a tu familia, es otra cosa... Yo he conversado mucho con la gente esta que está desocupada por ejemplo, y vos te sentás a hablar con ellos y están como sumisos, como si fuesen nada. Y eso es lo que logra el estar desocupado. Te venís a menos, yo veo que hasta dejás de higienizarte”* (Inés, 42 años, 8 años de antigüedad en la empresa)

Las referencias al trabajo están definidas entonces en oposición a la desocupación, o más precisamente, a aquellos cuya condición es la de desocupado. Esta condición se asocia a sentimientos como la “humillación”, con los que se relaciona la falta de trabajo o el tener que “salir a pedir” a la calle. Siguiendo este relato, “*el trabajo... ha sido mi propia identidad, o sea era yo*”. En sus términos, define

la existencia misma. En contraposición, la falta de trabajo se presenta bajo la forma de una ausencia, *“como si fuesen nada”*. La desocupación se traduce en una situación de abandono de si mismo, de descuido del cuerpo en su sentido más amplio –“dejas de higienizarte”- y como pérdida de orgullo – pues no permite “caminar con la frente bien alta”-.

El sentimiento de humillación o bien el “dar lástima”, resultan referencias que los trabajadores de esta fábrica movilizan no solamente en un sentido abstracto. Se trata también de una referencia que remiten a su propia experiencia, tanto personal como a través de familiares, amigos o vecinos. Transcribimos a continuación un fragmento del relato que hace una trabajadora de los primeros momentos de la *recuperación* en el que se expresa esta referencia:

*“Cuando estábamos ahí [en la carpa], que nos sentíamos sin trabajo, es muy feo, porque a mí no me gusta pedir. Pedir es para los mendigos ¿no?, me sentía mal. Nosotros cobrábamos también lo de los \$150 de los desocupados, vos sabes cuántas veces fuimos a la acción social, es como llorar miseria, pidiéndoles por favor que nos dejen pasar ¿Sabés? Horas y horas. Lo hemos hecho porque lo necesitábamos, para sostenernos, pero es feo andar pidiendo. Yo quiero trabajar. Yo nací de gente de trabajo así murió mi papá y mi mamá trabaja hace veinticuatro años en un colegio, fue portera, es todavía, tiene setenta y dos años y sigue trabajando, se está por jubilar. Pero el trabajo es salud, veo por ella que si no trabajara, ella se enfermaría por ejemplo. Ella no. Se prepara, se tiñe el pelo, todo, porque está linda, porque está de portera. A mí me pasa lo mismo, si yo no trabajo, yo no te digo que a veces me quiero quedar en casa uno o dos días porque estoy cansada de viajar, pero hasta por ahí nomás, porque extraño. Extraño el compañerismo, el trabajo, acá tengo una*

*responsabilidad, tengo que sacar el trabajo, tengo que hacerlo y pasa el tiempo, tu mente no está en pavadas” (Ana, 45 años, 10 de antigüedad en la empresa)*

Este fragmento de la entrevista realizada con Ana, da cuenta del modo en que, en tanto experiencia, la humillación del desempleo o la mendicidad también es movilizadora para dar sentido al trabajo en referencia a ciertos momentos vividos durante el proceso de *recuperación*. Notemos sin embargo, que cuando refiere a experiencia propia, Ana describe estos momentos “sin trabajo”, como una sensación más que como una condición. Al afirmar “cuando estábamos ahí, que nos sentíamos sin trabajo”, pondera la sensación del desempleo, la experiencia de *sentirse* sin trabajo por sobre la condición de desocupado, que se corresponde con la situación de *estar* sin trabajo. Esta apelación al desempleo en tanto que sentimiento, se continúa en la referencia que hace a la necesidad de salir a pedir, una actividad que no le es propia como trabajadora. Sostiene: “pedir es para los mendigos ¿no?”. El relato remite nuevamente a esta situación movilizadora el sentimiento: “me sentía mal”. Continúa su narración, recordando siempre desde la sensación, el momento en que cobraban “los 150 de los desocupados”, distinguiéndose así de la condición de asistido que “es como llorar miseria”. Ser mendigo o asistido resultan condiciones que no le son propias. La referencia al sentimiento por sobre la condición, el *sentirse* sin trabajo por sobre el *estar* sin trabajo, se enfatiza en la manera en que Ana me incluye en su relato. Tanto en relación a la mendicidad como a la desocupación, o más precisamente, de la asistencia a la desocupación, Ana me interroga invitándome a compartir con ella esta sensación que convirtiéndola en universal. Por el contrario, ella quiere trabajar, manteniendo así *su condición*, porque “nació en una familia de trabajo”. Potencialmente, en cambio, el estar sin trabajo se relaciona tanto con la irresponsabilidad como con la enfermedad y el abandono –de si mismo–.

Las referencias del desempleo o la mendicidad en relación a la propia experiencia, se multiplican en los relatos sobre los primeros tiempos de la *recuperación*, cuando la producción no había sido reiniciada o bien al acampe, momentos en que se hacía necesario “salir a pedir” a los vecinos, a las facultades, a la calle, para garantizar la supervivencia, situaciones que aparecen en las entrevistas como momentos de extremo sufrimiento<sup>132</sup>. Al mismo tiempo esta mención del trabajo en contraposición a la desocupación como experiencia, se vincula con momentos previos de la propia trayectoria de vida. Como en el caso anterior, Lorena, esta trabajadora de 30 años con dos hijos a cargo, de quien transcribimos parte de una entrevista, habla del trabajo como actividad digna oponiéndolas a otras como la delincuencia:

*“L: Si no trabajás no tenés plata y si no trabajás no podés alimentar a tus hijos, más que nada alimentarlos, que tengan para comer. Ser desocupado es feo, en mi caso yo cuando no tuve trabajo y mi marido no tenía trabajo, yo salía a vender productos X, que no ganás nada pero yo con eso trataba de mantenerme y es como que si no tenés trabajo no tenés nada, porque te amargas y pensás que tus hijos no tienen ropa, no tienen para comer que es lo más importante, no tiene para comer y ¿Qué haces vos? Y como que la culpable sos vos, vos y tu marido por que son los responsables de trabajar para darle algo a tus hijos, ¿no? Entonces, como que hay veces que no encontrás y bueno. Yo te digo que no soy de quedarme quieta. Siempre hago algo y consigo, o sea, algo de plata para comprar algo para comer. Yo tejí, empecé a tejer, cuando quedé embarazada de la nena, también hacía ropita y vendía la ropita. O sea para mí, el trabajo, todos los trabajos que sean dignamente son todos trabajos.*

---

<sup>132</sup>Hemos desarrollado esta cuestión en el primer capítulo cuando reconstruimos el proceso de recuperación a partir de las narraciones de los trabajadores.

*M: ¿A qué le llamás dignamente?*

*L: Trabajo digno es, por ejemplo, yo tejía en mi casa y vendía, eso, me refiero a no robar por ejemplo. Vos salís a robar ya no es un trabajo digno. Aunque muchos lo toman como trabajo, te digo. Porque conozco allá por mi casa gente que dice “ah, trabaja” y vos sabés que... todos saben que roba y eso de que roba por que no consigue trabajo, no se hasta qué punto, por que yo te digo que no voy a llegar a ese extremo pero yo vendí productos, hacia lo que te dije, hacía tapadita de dos tres productos y me sacaba un poco más, o tejía ropita, son cosas que vos te rebuscás. Son cosas sanas que vos te rebuscás pero sabes que vos tenés que hacerlo por tus hijos...”*

(Lorena, 30 años, ex-trabajadora de la empresa reincorporada por sus compañeros)

Como en los relatos anteriores, el fragmento aquí transcrito sintetiza el sentido del trabajo como condición de existencia, en su doble dimensión. La capacidad de esfuerzo en el trabajo para garantizar la alimentación de los hijos resulta central en esta argumentación, que se articula con la “responsabilidad” como cualidades personales que se transfieren a la condición de trabajador. En su relato, Lorena significa el trabajo asociando esfuerzo y responsabilidad, características que se suman a su voluntad para el trabajo. Esta unión hace del trabajo actividad digna. Retomando su relato “el trabajo, todos los trabajos que sean dignamente son trabajos”, lo que en sus términos implica “rebuscártelas, porque ténes que hacerlo por tus hijos”. De esta manera, al igual que en algunos de los fragmentos transcritos anteriormente, reencontramos elementos a los que hicimos referencia cuando analizamos las trayectorias de vida. En ellas los sujetos desplegaron una serie de tópicos al exponer su vida, movilizando categorías como responsabilidad, voluntad y esfuerzo. Dichas cualidades no se presentan con carácter negativo ni están asociadas únicamente con el

sufrimiento. Por el contrario, se trata más bien de cualidades “positivas” que refuerzan la oposición de esta actividad respecto de otras. En este sentido, como condición de vida, el trabajo esta asociado al bienestar, a la salud, al progreso, a la idea de proyecto, como lo expresan los fragmentos que transcribimos a continuación:

*“Hice todo para vivir, para ayudar a mi familia. Y me siento bien trabajando, estoy acostumbrada a trabajar y parece que me falta el trabajo y es como que me cortaran las manos”* (Margarita, 58 años, 13 años de antigüedad en la empresa)

*“Yo creo que falta un poco de la vida porque vos estando ocupada es la vida misma. Cuando estás ocupada y tenés otros proyectos, otras cosas, estando desocupada no tenés nada. Porque por más que das vuelta y vuelta y vuelta y estás toda vacía, totalmente, porque no podés depender de vos misma, no podés hacer nada, no... nada más que caminar y andar, nada más, pero después no tenés nada de proyecto de vida, no tenés nada de nada. Estar desocupado no es vida, más para uno que está acostumbrado a estar siempre de un lado para otro manteniéndose, no es vida, estar desocupado es humillante, es... no es vida”* (Beatriz, 49 años, 12 años de antigüedad en la empresa)

A esta primera dimensión desde la que el trabajo se define como condición de vida, se suma una segunda, que no refiere al trabajo en sentido de totalidad sino que nuclea una serie de sentidos relativos a *condiciones específicas*. En esta segunda dimensión, se distinguen de manera contrapuesta, buenas/malas condiciones de trabajo que remiten a buenas/malas condiciones de vida. Si en un primer momento, el trabajo resulta una actividad que define la vida, convirtiéndose en una condición de

existencia, en una segunda instancia adquiere calificaciones particulares. En su dimensión específica, las referencias al trabajo corresponden a caracterizaciones de momentos de la vida que contraponen el momento actual con el pasado. En tanto que especificidad, la valoración positiva del trabajo que encontrábamos en los relatos previos, se desdibuja y también adquiere, definiéndose por su carencia, connotaciones “negativas”.

Así, un primer sentido refiere a la sensación de *incertidumbre* y *carencia* con la que se caracterizan los años previos a la *recuperación*, que se corresponde a condiciones desfavorables de trabajo-vida. Esta sensación de incertidumbre recorre los relatos de los últimos años de gestión empresarial, significados como períodos de angustia y sufrimiento en los que “no se sabía que iba a pasar” y se veía amenazada la continuidad del trabajo. Los momentos previos a la *recuperación* se describen como períodos en los que se vivían situaciones como la falta de pagos que no permiten “llevar el pan a la casa”, así como de malos tratos por parte de los encargados y los directivos de la empresa. En el relato que hace la mujer de uno de los trabajadores respecto del inicio de la *recuperación*, marca esta sensación de incertidumbre que se expresa en el temor al *vaciamiento* vinculado a la falta de pagos:

*“La primera noche que se quedaron cuando me llamó por teléfono, mi marido y me dijo, “mira se pudrió todo” “¿Se pudrió que?” le dije, “¿Sabes que?”, me dice, “nos quedamos en la fábrica para proteger la maquinaria y protegerla porque quieren hacer un vaciamiento, así que no me voy para la casa me quedo acá”. “¿Y cuánto les dieron?”, le pregunté” “Dos pesos, lo que cobramos ayer” me dice, “dos pesos, y no tenemos un mango nada porque se fueron todos”, me dice, “dejaron abandonado esto, así que nos quedamos esta noche”. “Y no tenemos nada para comer” me dice. No tenían absolutamente nada para comer. Y*

*calculá, dos pesos que les habían pagado el día anterior... El mal o bien... por que yo estaba trabajando acá en casa, vendía comida para afuera, entonces, me dice “no tenemos nada para comer”, y algunas compañeras que gastan hasta cinco pesos para venirse y entonces no tenían para viajar nada y menos para comer. Y entonces, le dije yo, “no te preocupes, yo a la noche les llevo comida”. Así que prepare comida...”*  
(Dolores, 53 años, esposa de un trabajador y ex empleada de la empresa, reincorporada por sus compañeros)

En contraposición y tensión con la experiencia de los últimos años, el trabajo aparece como una actividad que otorgaba *estabilidad y protección*. A un presente marcado por la precariedad se opone un pasado de bienestar, en el que el trabajo garantizaba una vida “estable” y “protegida”, con buenas condiciones de existencia, que se expresaban en términos de poder adquisitivo, niveles de consumo, acceso a la vivienda, etc. La experiencia laboral de los últimos años está marcada por la pérdida tanto en relación a las condiciones materiales –reducción de salarios, pérdida de premios, aumentos, etc.- como a los beneficios sociales, lo que se traduce en un deterioro de las condiciones de vida. A la seguridad y protección de otras épocas se opone la situación presente de carencia. Así se expresa en el relato de los trabajadores que recuerdan condiciones de vida más favorables:

*“Cobrábamos quincenalmente, todas las quincenas, en las épocas buenas cobrábamos cada 15 días, hacíamos mucha producción, teníamos unos premios: a la puntualidad para llegar temprano, a la producción..., Trabajamos con un sueldo muy bueno, llegamos a tener ticket canasta, muy buenos beneficios, ganábamos muy bien y de repente todo eso*



*fuimos perdiendo de a poco todos nuestros derechos. Hasta nos pagaban las vacaciones y después nos dejaron de pagar las vacaciones, el aguinaldo, eso nos iban acumulando ahí porque no había plata y se iba acumulando ahí”* (Clara, 48 años, 10 de antigüedad en la empresa).

En este pasaje que Clara introduce para marcar la diferencia entre el “antes” en *La Celeste* y las condiciones de trabajo de los últimos años enumera una serie de “beneficios” como los premios por puntualidad o producción, el pago de *aguinaldo* - sueldo anual complementario- o vacaciones, que fueron “desapareciendo” desde mediados de los años 90. Carencias que se expresan, siguiendo su relato, en términos de pérdidas de derechos “de repente todo eso, fuimos perdiendo de a poco todos nuestros derechos”. En este sentido, las referencias a las experiencias pasadas, destacan las “buenas” condiciones de trabajo en las que se resaltan no sólo los niveles de ingresos que era posible alcanzar. En la referencia que hace esta trabajadora a las condiciones de trabajo en una fábrica de confección de pantalones en la que trabajó durante 10 años antes de ingresar a *La Celeste*, destaca una serie de “beneficios” como en este caso guardería para los hijos o comedores:

*“Ahí hacíamos pantalones también, yo estaba en el sector pantalones, así como acá de vestir, era lindo el trabajo, bárbaro, hermoso. Se trabajaba bien, se pagaba bien, estaba bárbaro. Tenía comedor, nos daban un premio por puntualidad, por asistencia, guardería, o sea muchos beneficios”* (Josefina, 45 años, 8 años de antigüedad)

Este conjunto de sentidos adquiere particularidades en cada caso. Mientras que los trabajadores de mayor antigüedad en la empresa recuerdan períodos de bienestar

de su propia trayectoria laboral, como en el caso anterior, los más jóvenes remiten a las trayectorias laborales de sus padres. De esta manera, a diferencia del caso anterior en el que la contraposición entre el pasado de bienestar y el presente marcado por la pérdida refiere a la propia biografía, en el siguiente fragmento la distinción se establece en relación a la trayectoria laboral de su padre:

*“Como mi papá trabajaba... Esa época también lo habían... ¿Viste esa época que echaban a todos los trabajadores que no tenían estudios? A los trabajadores, así, los sacaban, la excusa era de los estudios.. Bueno él era supervisor de la cervecera X, el cobraba re bien, no necesitaban ni trabajar ninguno, éramos 7! Más mi mamá y mi papá, y nunca necesitábamos... todos vivíamos de lo que él cobraba, y nos alcanzaba, hasta de vacaciones íbamos! Y después cuando pasó eso con mi papá nos vimos en un aprieto. Entonces yo me decidí, yo cuando terminé el secundario empecé a trabajar”* (Lorena, 30 años, ex-trabajadora de la empresa reincorporada por sus compañeros).

Como en el relato anterior, en esta referencia al pasado, el trabajo aparece vinculado no sólo con determinadas condiciones de vida los niveles salariales y regularidad en el pago, sino con toda una serie de beneficios. En esta línea de sentidos, el trabajo es significado como un *espacio regulado de deberes* – horarios de trabajo, logros en los niveles de producción, etc.- y de *derechos* –Derechos como el cumplimiento y la regularidad del pago de salarios, puestos en relieve en este relato, pero también garantías de seguridad social, acceso a la jubilación, obra social, etc. y ciertas protecciones que, por un lado, permitían asegurar el cumplimiento de estos derechos y por otro, favorecían la construcción de demandas en torno al trabajo como

la limitación de la jornadas de trabajo, el pago de horas extras, vacaciones y aguinaldo, el acceso a la seguridad social, etc.

Al referirse al trabajo por su carencia, oponiéndolo a un pasado de bienestar y protección, se produce una asociación que no se limita a la experiencia –en el itinerario laboral propio o familiar- sino que remite al pasado en un sentido histórico. En el marco de este sentido más amplio del pasado, el trabajo se convierte en referente de seguridad y protección, en espacio de disputa, de derechos conquistados y adquiridos. El trabajo deviene así, objeto de demanda

*Entre el mérito y el derecho: reivindicaciones y acciones en “defensa del trabajo”*

Los sentidos que adquirió el trabajo se actualizaron en la *recuperación* de *La Celeste* bajo formas de reivindicaciones y acciones de protesta “en defensa de la fuente de trabajo”. En tanto que reivindicaciones, éstos se cristalizaron en las consignas de “trabajo genuino y digno”, expresiones del trabajo como condición de vida, a través de las que éste se define como espacio de disputa y, en consecuencia, objeto de derecho. “Trabajo genuino y digno”, constituyeron reivindicaciones que sobrepasaron el ámbito de este proceso siendo compartidas con otros colectivos<sup>133</sup>. Sin embargo, en el marco de este proceso, resultaron sinónimos de *recuperar* la fuente de trabajo, es decir, la fábrica o mejor dicho *La Celeste*, que como hemos visto constituyó la demanda -a través de la sanción de una ley primero de “estatización” y más tarde de “expropiación”-. En otras palabras, recuperar la fábrica se tradujo en una manera de lograr “trabajo genuino y digno”. En tanto que acción, los sentidos anteriormente descriptos se expresaron en la modalidad que adquirió la *recuperación* en sí misma así como en las diversas formas de protesta desplegadas. Recuperar la fábrica consistió así en una acción que hizo presente, *puso en acto*, el trabajo como condición de vida (digna).

En tanto que reivindicaciones, las consignas de trabajo genuino y digno aparecieron se amalgamaron, articulando las dimensiones a las que hicimos referencia en el apartado anterior. A través de ellas, como veremos a continuación, se combinaron el mérito y el derecho para sostener la demanda por el trabajo. A su vez, “trabajo genuino” y “trabajo digno” se vincularon respectivamente, a cada una de estas dimensiones en forma singular. Transcribimos parte de una entrevista en la que

---

<sup>133</sup>Es el caso de las organizaciones de desocupados en las que esta consigna se constituye en un eje de movilización social (Fernández Alvarez y Manzano, 2005; Cross, 2004).

Roberto nos sintetiza el contenido de la consigna “trabajo genuino”, que como aparece en este fragmento, se expone asociado a la categoría de *dignidad*:

*“El trabajo genuino es trabajar como nosotros toda la vida lo hicimos. El trabajo genuino es tener el sustento diario, el trabajar como corresponde. No aceptar dádivas de nadie, no aceptar regalos del gobierno, ni del patrón ni de nadie, sino ganar lo que nosotros podemos. Si nosotros podemos ganar diez, bueno que se nos paguen los diez, si nosotros podemos ganar cien, que nos paguen los cien, eso se llama trabajar en forma digna. El trabajo genuino es... por ejemplo estar trabajando en una fábrica y tener todos los beneficios sociales habidos y por haber y que cumplan con todos los haberes”* (Roberto, 47 años, 5 años de antigüedad en la empresa)

Siguiendo el relato de Roberto, el *trabajo genuino* es una consigna que actualiza visiones sobre formas de trabajo y de vida del pasado, como el trabajo en la fábrica y con una relación salarial estable. En sus términos “trabajar como siempre lo hicimos”. Esta consigna pone énfasis en la *recuperación* de un conjunto de protecciones vinculadas con el trabajo bajo relación salarial, tal como se definió en la Argentina a partir de la década del cuarenta, como la estabilidad, la jubilación y una serie de derechos asociados a la condición de “trabajador” (salud, educación, salario justo, etc.). Esta modalidad de trabajo, estable y protegido, deviene aquello que se considera genuino, es decir auténtico. “Trabajo genuino” se opone a las formas de intervención del estado en materia de empleo de las últimas décadas y se vincula con formas de organización social y política centradas en la relación entre el estado y el movimiento obrero, y en particular con una serie de derechos conquistados por la lucha de los

trabajadores y posteriormente perdidos (protecciones sociales, estabilidad laboral, etc.).

Retomando el relato anterior, trabajar como corresponde, en forma digna, se opone a la “asistencia”: *“No aceptar dádivas de nadie, no aceptar regalos del gobierno, ni del patrón ni de nadie, sino ganar lo que nosotros podemos. Si nosotros podemos ganar diez, bueno que se nos paguen los diez, si nosotros podemos ganar cien, que nos paguen los cien, eso se llama trabajar en forma digna”*. El trabajo digno se vincula así con la remuneración justa, el pago en función de la labor efectuada, diferenciándolo de las asignaciones como desocupado -a través de la “entrega de planes”-, que se consideran “dádivas” o “regalos” del gobierno. Como lo enfatiza Roberto, trabajar en forma digna es ganarse el ingreso con la labor realizada, más allá de la remuneración recibida. En este mismo sentido Clara, una mujer de 48 años que llevaba cerca de diez como operaria en la fábrica, se refiere a los objetivos de la *recuperación*:

*“Nosotros, como trabajadores, queremos la fuente de trabajo para ganarnos el sueldo. Por que yo sé trabajar, tengo mis dos manos para hacer mi trabajo y ganarme el sueldo como corresponde y no que me estén regalando 150 pesos y los bolsones de comida. Eso yo no lo quiero, para mi eso es una limosna, es una humillación. Pero desgraciadamente hay tanta hambre en la Argentina, hay gente que ya pierde la dignidad y acepta todo eso para poder mantener a sus hijos, porque realmente hay tanta hambre, que tantos chicos se están muriendo de hambre, y desgraciadamente la gente tiene que aceptarlo”* (Clara, 48 años, 10 de antigüedad en la fábrica)

Como lo expresa Clara, la demanda por la fuente de trabajo resulta la única manera de garantizar la dignidad, categoría desde la que como vimos se otorga sentido

al trabajo, que se contrapone a “aceptar limosnas” o “regalos” del estado. Siguiendo su argumentación, el trabajo asegura una vida digna porque es aquella actividad que le permite reproducirse por sí misma, que la hace autónoma: *“Porque yo sé trabajar, tengo mis dos manos para hacer mi trabajo y ganarme el sueldo como corresponde y no que me estén regalando 150 pesos y los bolsones de comida”*. De esta manera, el trabajo deja de ser una mera actividad para convertirse en una condición que los define como colectivo. En tanto tal, sobrepasa los límites de esta actividad específica –relativo a lo laboral- para definir a quien la desempeña, el trabajador. Es desde esta categoría que se define el colectivo, tal como se expresa en el modo que se firman las declaraciones y se presentaron ante la opinión pública.

Trabajo digno refiere así a la capacidad de producir, hacer con sus manos, ganarse el sueldo como corresponde. Una remuneración que no se regala, ni se pide sino que se gana, *se merece*. La condición de trabajador, desde la que se define el colectivo, apela al mérito en distintos sentidos. Por un lado, a través de un saber-hacer, aquel que fue conquistado con la experiencia laboral, con los años de trabajo. Por otro, en relación con la responsabilidad, la capacidad, el esfuerzo, dimensiones que como vimos se engloban en el trabajo como actividad digna.

La idea de mérito cobra mayor peso a través de las referencias a las situaciones que tuvieron que sobrepasar en tanto que trabajadores de *La Celeste*, ya sea durante los momentos previos a la *recuperación* como en el desarrollo mismo de este proceso. El trabajo es algo que se merece en tanto que trabajadores, pero además, en tanto que obreros de esta fábrica. El siguiente relato da cuenta de esta referencia del colectivo de trabajadores de *La Celeste* como merecedores de la “fuente de trabajo”:

*“Nosotros, trabajadores de La Celeste, muchas veces no llevábamos ni un peso el fin de semana... y uno defiende una fuente de trabajo y sos delincuente. Porque a nosotros nos están tratando como*

*delincuentes Y éstos sinvergüenzas [se refiere a los dueños de la empresa] que nos han robado todo, que nos han robado hasta la dignidad como trabajador. Y están sueltos. (...) Porque nos robaron el trabajo y nos robaron, nos están robando los estudios de nuestros hijos, el pan de nuestros hijos todos los días, nos están robando la casa porque a la larga las deudas van a venir y después van a venir los juicios y después te va a rematar la casa. O sea que nos están robando todo la dignidad como trabajador, como ser humano, lo poco que tenemos de a poco” (Dolores, 53 años, 10 años de antigüedad)*

La apelación de Dolores al “nosotros trabajadores de *La Celeste*”, opera en este relato marcando las condiciones extremas que, en tanto colectivo, formaron parte de su experiencia de trabajo. Al mismo tiempo este nosotros “trabajadores” actúa para diferenciarse en este caso de “los dueños” que “robándoles el trabajo” los privaron no solamente del medio de vida, aquello que les permite mantenerse y mantener a la familia, sino también del futuro -los estudios de los hijos, la casa-. Mediante esta diferenciación el “nosotros trabajadores de *La Celeste*” se contrapone con la figura del delincuente y del ladrón, desde las que se define a “los dueños”, que al abandonar la fuente de trabajo “les robaron la dignidad”. Así pues, no solamente merecen su trabajo, o mejor dicho la fuente de trabajo, sino que tienen derecho a ella convirtiendo su demanda en políticamente legítima. Es decir, en tanto trabajadores que fueron “expropiados” de su trabajo no sólo merecen la fábrica sino que además tienen derecho a pelear por ella “con uñas y dientes”. En este camino la *dignidad*, una categoría moral, se convierte en una categoría política. La *recuperación* resultó así una acción en la que se combinaron el mérito y el derecho en torno a la categoría de trabajo. La conferencia



de prensa que transcribimos a continuación retoma esta idea apelando a la “categoría de trabajadores” enfatizando el derecho a “luchar por el trabajo”:

*“Hoy salen diciendo, distintos funcionarios, que no tenemos categoría de trabajadoras. Acá estamos. Que reconozcan nuestras caras, que estuvimos año a año, minuto a minuto dejando nuestra sangre, nuestros pulmones ahí adentro. Es que no estamos dispuestas a volver a nuestras casas sin la fuente de trabajo. No estamos dispuestas a volver a casa sin nada. Pidiendo disculpas, porque no somos políticas. Pero nos han obligado a salir a pedir solidaridad y a organizarnos con distintas organizaciones de desocupados y ocupados a que sigamos peleando juntos. Estas mujeres no están dispuestas a volver a su casa sin nada. Estas mujeres han dado la pelea (...) Han tocado el pan de nuestros hijos y vamos a defender como leonas el puesto de trabajo y la comida de cada día de nuestros hijos”* (Conferencia de prensa frente a la fábrica, 22 de abril de 2003).

El énfasis en la condición de “trabajadores”, en la posibilidad de mostrarse y ser reconocidos públicamente como tales, se expresa con más fuerza en este caso en referencia al cuerpo: *“Acá estamos. Que reconozcan nuestras caras, que estuvimos año a año, minuto a minuto dejando nuestra sangre, nuestros pulmones ahí adentro. Es que no estamos dispuestas a volver a nuestras casas sin la fuente de trabajo. Han tocado el pan de nuestros hijos y vamos a defender como leonas el puesto de trabajo y la comida de cada día de nuestros hijos”*. Enfatizando en la referencia al femenino, mujeres trabajadoras, el fragmento de esta conferencia de prensa expresa con énfasis el modo en que la condición de trabajadores articula mérito y derecho, sosteniendo la acción o mejor dicho abriendo el camino para la acción. Con estas palabras se

inauguraba el acampe que se mantuvo durante nueve meses frente a la fábrica. La vida, el cuerpo, expuestos en y por el trabajo, fueron también puestos en acción.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, la *recuperación* fue un proceso que incluyó una serie de acciones de protesta. En ellas, los sentidos otorgados al trabajo - que se englobaron en la idea de trabajo como condición de vida (digna), como condición de existencia en su sentido más amplio- se hicieron presentes. Las acciones desarrolladas para recuperar la fábrica pusieron así las reivindicaciones en movimiento. Recuperar la fábrica consistió, en primer lugar, en ocuparla con el cuerpo, permanecer en ella físicamente. Con este primer acto se inició el proceso, inaugurando una serie de acciones que comprometieron la vida, porque era la vida misma la que estaba en juego. Perder la fábrica, o mejor dicho ser desposeído de ella y en consecuencia del trabajo, fue sinónimo de perder la vida. La fábrica se convirtió entonces en parte de sí mismos, una expresión del ser, o más precisamente lo que permite la existencia. Recuperar la fábrica incluyó así toda una serie de acciones que consistieron en *formas de poner en acto* el trabajo como condiciones de vida digna.

Una de estas acciones fue la resistencia a los desalojos, que implicaron un enfrentamiento con las fuerzas policiales, encargadas de llevar adelante este procedimiento. Los *desalojos*, a los que hicimos referencia cuando describimos el proceso de *recuperación*, fueron medidas dictaminadas por el poder judicial a partir de una demanda de los empresarios, que consistía en retirar a los trabajadores de la fábrica. Este procedimiento estuvo a cargo de la policía. Frente a los desalojos, los trabajadores intentaron permanecer en la planta, recluyéndose en ella, evitando el ingreso de la policía -en los casos en que esto fue posible-, o bien intentando volver a “recuperarla” una vez que habían sido desplazados de las instalaciones. Estas medidas - tanto en el caso en que se hicieron concretas, como en tanto que potencialidad permanente-, resultaban una amenaza a la continuidad de la producción, a la continuidad de su presencia en la fábrica, a la continuidad de seguir siendo

trabajadores. Así, garantizar la permanencia en la planta –no solamente en relación a los desalojos sino también mediante las guardias- significó conservar la integridad de una parte de sí. Estar permitía seguir siendo.

En el último desalojo, la policía retiró a los trabajadores de la fábrica. Tal como lo describimos en el primer capítulo, a partir de esta medida se sucedieron una serie de acciones, que incluyeron negociaciones con funcionarios de distintos organismos públicos y la convocatoria a diferentes organizaciones sociales y políticas frente a la fábrica que había sido vallada tras el desalojo. El vallado definió las nuevas fronteras de la fábrica. En consecuencia, hacerlas caer era reabrir sus puertas. Una de las acciones consistió en intentar reingresar a la fábrica. De manera más contundente aún que en los casos anteriores, enfrentarse a la policía consistió en una acción en la que se puso en juego la vida por la fábrica. Reproducimos parte de una carta dirigida a la policía, momentos antes de que se desarrollara esta acción, en la que se apela a la condición de trabajador desde la que se sostiene la acción:

*“Policía: somos trabajadores y trabajadoras ¿Vas a mancharte las manos de sangre? Somos mujeres, como tu madre, tu hermana, tu esposa, tus hijas. ¿Vas a apalearnos? Tu madre te educó para tener un puesto de trabajo. Hoy somos madres como la tuya que estamos luchando por el pan de nuestros hijos. Solo somos trabajadoras que defendemos nuestro trabajo. Eso es lo único que sabemos hacer”. (Trabajadoras y trabajadores de La Celeste, abril de 2003).*

En esta confrontación con la fuerza policial se apela a una condición común, la de trabajador, humanizando en este procedimiento a la policía. Al mismo tiempo que se expone la condición de trabajador, se pone a la policía en esa misma condición, ubicándolos en una relación de par, demandando no ser reprimidos. El trabajo, o

mejor dicho la condición de trabajador, protege de esta manera la vida, la integridad física frente a la potencialidad de la represión. Esta cuestión se resalta en la frase “solo somos trabajadoras que defendemos la fuente de trabajo, eso es lo único que sabemos hacer”. Una vez más, mediante la referencia a la categoría de trabajadores se pondera una condición que los hace dignos apelando al mérito, en este caso a no ser reprimidos, al mismo tiempo que se afirma el derecho a la acción. El uso del femenino, “somos mujeres como tu madre, tu hermana, tu esposa”, resulta aquí un elemento que enfatiza esta argumentación<sup>134</sup>.

El intento de reingresar a la fábrica fue seguido de una fuerte represión. Se abrió entonces una nueva etapa del proceso de *recuperación*, en la que se desarrollaron una serie de protestas “desde la calle”. Estas se iniciaron con el *acampe*, sobre el que nos detuvimos en el primer capítulo, cuyo objetivo fue cuidar la fábrica. El inicio de esta acción resultó un acto sumamente ritualizado. Al día siguiente a la represión, se convocó a una movilización en la que participaron numerosas organizaciones sociales y políticas. La movilización se dirigió hacia la fábrica vallada por la policía, que separaba a los trabajadores de su fuente de trabajo, su *dignidad*. Una vez frente a las vallas se abrió una conferencia de prensa, de la que transcribimos previamente las primeras palabras. A continuación los trabajadores montaron una carpa frente al vallado. El *acampe*, que se mantuvo durante nueve meses hasta lograr el reingreso a la planta, requirió custodiar la fuente de trabajo poniendo nuevamente el cuerpo, instalándose físicamente frente a la planta, previniéndola una vez más del *vaciamiento*, protegiendo así la *dignidad*.

Durante este período, cobran especial atención, dos acciones de protesta el *encadenamiento* a la fábrica y el *maquinazo*, dirigidas expresamente a lograr la sanción de la ley. Estas acciones estuvieron destinadas de manera explícita a

---

<sup>134</sup>Hicimos referencia en el capítulo I al uso del femenino para definir el colectivo, mostrando el modo en que el «nosotras trabajadoras» fue movilizado en la acción.

demandar “trabajo genuino y digno”, es decir, a recuperar la fábrica a través de la sanción de la ley, en contraposición a otras propuestas planteadas por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esta propuesta consistía en la instalación de máquinas en otro emplazamiento, al que los trabajadores denominaban “microemprendimiento”, asociándolo así a las modalidades que adquirieron los programas de empleo transitorio a partir del 2003.

El *encadenamiento* consistió en atarse con cadenas a las vallas dispuestas frente a la planta, durante el lapso de una jornada. Encadenarse supuso mostrarse ligado, ponerse en continuidad con la fábrica. Presentarse como parte de ella al tiempo que mostrar el modo en que la fábrica estaba en continuidad, siendo una parte de su cuerpo. En este proceso de indiferenciación, vaciar la fábrica –ya sea en el caso de los empresarios o bien a partir del desalojo– significaba entonces vaciarlos a ellos. Cerrar la fábrica era privarlos de la vida, robar su *dignidad*. Encadenarse fue así una expresión de la voluntad de seguir trabajando, o mejor dicho de la voluntad de seguir siendo (trabajador). Al mismo tiempo, en tanto que medida desarrollada en el marco de las discusiones por las sanciones, por la “solución” al “conflicto”, resultaba una expresión de la demanda por “trabajo genuino”, una manera de cuestionar, siempre con el cuerpo, a los “microemprendimientos”

Por su parte, el *maquinazo* constituyó en una modalidad de corte de calle bajo una forma particular. En ellos se ocupaba la vía pública instalando máquinas de coser –de uso familiar–. Algunos trabajadores, principalmente mujeres, cosían durante el lapso de algunas horas diferentes insumos, vestidos con sus guardapolvos celestes. En algunos casos el corte de calle se realizó frente a la planta mientras que en otros ante organismos públicos como la Casa de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires o la Legislatura local. Esta acción, consistió en mostrarse en su condición de trabajadores, por lo tanto como sujetos dignos, dando pruebas de esta condición.

Presentarse trabajando, con capacidad y voluntad, mostrando su saber. De esta manera, el *maquinazo* fue un corte de calle, una modalidad de acción compartida con otros, principalmente los desocupados, que adquirió características singulares, diferenciándose de ellos. En este caso, el corte de la calle, una acción de protesta orientada también a demandar “trabajo genuino”, se realiza trabajando. O más aún, se cortaba la calle para poder trabajar. Presentarse trabajando, presentarse trabajador se expresó así en una forma de acción en la que se dieron pruebas, mostrando la capacidad de manejar las herramientas de trabajo. Esta cuestión se enfatizó, además en el uso de ropa de trabajo, que consistió en una marca de trabajador. La distinción del guardapolvo celeste expresó una diferenciación del colectivo como trabajadores de esa fábrica, marcando así la capacidad de desarrollar una actividad particular: la confección.

*Cuando la vida (digna) se actualiza en la acción*

*“Para mí el trabajo es vida. Es vida porque no es lo mismo tener un trabajo que estar buscando... que estar con un plan. No es lo mismo. No critico la gente que está en un plan, yo creo que no podría vivir con 150 y un bolsón. Pienso que no tienen vida, porque vos tenés necesidades que... al menos yo lo veo así, para vivir dignamente tenés que trabajar, no queda otra. No se puede vivir dignamente sin trabajo. El trabajo para mí es... ¿cómo te puedo decir? Es un medio de vida que tiene un obrero común. Es lo que tenés que hacer para poder subsistir para poder... así hacés lo que vos quieras, no sé, una forma de vida mejor... Digna.”* Con estas palabras, sentada en la entrada de *La Celeste*, Diana me explicaba qué era para ella el trabajo. Aquello por lo que, dos años atrás, había permanecido en la fábrica con sus compañeros iniciando la *recuperación*. Aquello que la había llevado a pasar nueve meses en la calle, cuidando la planta. Aquello que le aseguraba su supervivencia y al mismo tiempo le garantizaba una vida digna. O más precisamente, aquello que le permitía (sobre)vivir dignamente.

Retomando las discusiones de una tradición filosófica que se nutre del pensamiento clásico griego y se continúa con el trabajo de autores como H. Arendt o G. Agamben, D. Fassin (2006) revisa el modo en que esta tradición contrapone vida biológica o física (*zoe*) a vida política o moral (*bios*), otorgando valorización a la segunda. A la luz de su trabajo de campo sobre la enfermedad del sida en Sudáfrica, reconsidera la jerarquización moral que esta tradición otorgó a la *bios* por sobre la *zoe*, “la vida en la *city* como un ideal más elevado que la existencia en sí misma”. Sus datos etnográficos sobre la experiencia del sida en ese país muestran, en cambio, una “reevaluación del simple hecho de estar vivo”. Desde “la experiencia del individuo enfermo” a “la nación sacudida por la epidemia”, sobrevivir significa volver a otorgar sentido a la finitud de la existencia.

Lo que el autor observa a través de esta experiencia de la enfermedad es una valorización de la vida, o mejor dicho, del hecho mismo de sobrevivir, que devuelve sentido moral y político a la vida (biológica, física, material) misma. Una experiencia que retomando a J. Derrida en sus reflexiones sobre la supervivencia –definida como un concepto que constituye la estructura misma de aquello que se denomina existencia: “la supervivencia es la vida más intensa”–, califica como una “subjetividad activa”, expresada en la elección de la vida por sobre la muerte<sup>135</sup>. Se trata, sostiene, de “recalificar aquello que es frecuentemente descalificado, inscribiendo el simple hecho de estar vivo en la política”. La *zoe* en la *bios* –y no a la inversa–. Lo que D. Fassin encuentra en el diálogo con sus interlocutores, es una defensa de la vida, de la existencia misma, frente a la muerte que resulta inevitable e inminente. La defensa de una vida que vale la pena vivir, que no es sólo sufrimiento, padecimiento. Por el contrario, lo que observa a través de los enfermos de sida en Sudáfrica, es el desarrollo de una acción, en sus términos una subjetividad activa, en la que sobrevivir consiste en llevar una “buena vida”, una vida que resulta “digna de ser vivida”.

Las palabras de Diana cuando describe lo que significaba para ella el trabajo, que sintetizan los sentidos que éste adquirió en el marco de la *recuperación*, nos invitan a retomar la discusión que plantea dicho autor reconsiderando, desde nuestro trabajo, la manera en que *supervivencia* y *dignidad* aparecieron relacionadas en el modo en que se desarrolló esta acción colectiva. Más aún, nos brindan algunos elementos para revisar la jerarquización entre estas dimensiones, invitándonos a

---

<sup>135</sup>El autor hace referencia al modo en que la literatura sociológica y antropológica ha utilizado el término “supervivencia” para comprender las condiciones de existencia y las tácticas de resistencia en contextos de pobreza, o bien en circunstancias excepcionales a las que se ven expuestas poblaciones desplazadas o internadas. En este segundo caso, en referencia al hecho de haber atravesado un acontecimiento traumático. En ambos casos, sostiene, se trata de visiones exteriores, en las que opera un “modo de objetivación”. Es en relación a esta distanciamiento que habla de “subjetivación activa”, retomando las palabras de Derrida en una entrevista publicada en *Le Monde* en agosto de 2004 en la que el filósofo hacía referencia a su propia experiencia de la supervivencia frente a la muerte. En ella Derrida habla de la supervivencia como una subjetivación “compartida por todos y al mismo tiempo singular a cada uno”, lo que ubica a la supervivencia como un proceso de acción subjetivo.



pensar la manera en que, tal como apareció en nuestro caso, es en su combinación en la que esta acción tuvo su expresión. La reflexión que el autor propone sobre el modo de pensar esta relación y principalmente el llamado de atención que plantea en relación al sentido que tiene la vida -en lo más llano del término-, abre algunas pistas sobre la forma en que podemos pensar el modo en que consideramos la recuperación, una acción en la que el trabajo como condición de vida (digna) se *puso en acto*.

Tal como lo observa D. Fassin en el caso de la experiencia del sida, en la que la enfermedad pone en juego la vida (física, biológica), revisando a partir de esta experiencia la división entre *zoe* y *bíos* para otorgar valoración a la primera, en tanto existencia misma; la experiencia de la amenaza del trabajo en el caso de los trabajadores de *La Celeste*, movilizó una acción sostenida por la valorización de la vida en su sentido más amplio, donde supervivencia y dignidad se combinaron a través del derecho al trabajo. Fue desde esta articulación que la acción colectiva tuvo lugar, no en tanto que “reacción frente al hambre”, sino desde una defensa de la vida misma, de la posibilidad de seguir existiendo, en el sentido más amplio del término. Una valorización de la vida, o mejor dicho, del hecho mismo de sobrevivir, que devuelve sentido moral y político a la vida (biológica, física, material). Pero se trata, como lo observa el autor de una vida que no se vive o sobrevive de cualquier manera. Por el contrario, de una vida que merece la pena vivir. Digna. Se produce así un doble juego entre valorización de la vida, la posibilidad de seguir existiendo y en consecuencia la defensa de la vida misma - volviendo a nuestro caso, una defensa de la posibilidad de mantenerse y satisfacer las “necesidades básicas”- que abarca también el modo en que esta vida merece ser vivida, en este caso, recuperando el trabajo. Es en la acción misma de recuperar el trabajo, es decir, en la acción de mostrarse como trabajadores con derecho a conquistar *La Celeste* que se jugó la vida. Las jerarquías entre la supervivencia, la necesidad, la *dignidad*, la acción y la política resultan en este proceso, difusas, se desdibujan, desaparecen.

En su discusión con los análisis de los “motines de subsistencia” en la Inglaterra del siglo XVIII, E.P. Thompson (1971) introduce la noción de “economía moral” para cuestionar el uso de la categoría de *motín*. Según el autor, esta categoría “oculta más de lo que muestra”, al “no considerar al pueblo como agente histórico”. En consecuencia las acciones se analizan como “ocasionales, espasmódicas, interrupciones compulsivas más que autoconcientes o autoactivadas, simples respuestas a estímulos económicos” “rebeliones del estomago”. La referencia al trabajo de Thompson ha resultado frecuente en las discusiones sobre la acción colectiva en Argentina de los últimos años, principalmente aquellas que se diferencian de las formas “clásicas” para distanciarse de lecturas espasmódicas sobre las mismas como reacciones desde el estomago, frente a condiciones económicas. Este es el caso, entre otros, de los trabajos a los que hicimos referencia al comienzo del capítulo. Como hemos señalado el “reconocimiento”, ya sea en vinculación con la “dignidad” y el “respeto” ya sea con la “integración social”, resultó un elemento introducido para contornear estas lecturas, que explicaba el porqué de estas acciones o mejor dicho del involucramiento de los sujetos en ellas. Mediante este procedimiento las cuestiones relativas a las condiciones materiales, como la supervivencia o la satisfacción de necesidades básicas se desligan de aquellas relacionadas con la *dignidad*, adquiriendo valorización sobre la primera.

En su trabajo sobre los “motines”, Thompson sostiene que el inconveniente central de los análisis que entienden a estas acciones como “rebeliones del estomago” es que dejan la investigación allí donde debería comenzar, es decir, preguntarnos qué hace la gente cuando esta en esta situación y cómo se modifica su acción “por la costumbre y la razón”. que en esas acciones se encuentra una “noción legitimizante” del accionar de la gente en defensa de “derechos o costumbres tradicionales” que en general están apoyadas por “el amplio consenso de la comunidad”. Muestra, así, el modo en que en los “motines” operaron en un “consenso popular” en cuanto a que

prácticas eran legítimas y cuales ilegítimas, basados en una “idea tradicional de las normas y obligaciones sociales”. (Thompson, 1971)

Como pudimos ver en este capítulo, la *recuperación puso en acto* el trabajo como condición de vida (digna). Esta acción se sostuvo en una serie de argumentos que articularon mérito y derecho a partir de una valorización de la vida, la posibilidad de seguir existiendo y en consecuencia una defensa de la vida misma, de la posibilidad de mantenerse (dignamente). Esta acción exigió mostrarse trabajadores, exponiendo la vida. Se movilizaron así “naciones legitimantes, retomando a Thompson, en las que los trabajadores actuaron en defensa de sus derechos -el derecho al trabajo pero, sobre todo, a una vida digna- que se apoyaron en concepciones compartidas, retomando sus términos “por la comunidad”, tal como lo vimos cuando analizamos el modo en que la noción de *dignidad* vinculada al trabajo apareció en los discursos de los legisladores. Las consignas de “trabajo genuino y digno”, sintetizaron los sentidos del trabajo resultando móviles de la acción en que se plasmaron valores morales compartidos a partir de los que fue posible establecer una obligación moral.

## Conclusiones

### *Pensar desde la experiencia, impensar la (des)centralidad del trabajo*

Inicié la tesis en base a una serie de interrogantes relacionados al “lugar” del trabajo en la sociedad argentina contemporánea y su relación con las formas de acción colectiva. Motivada por una preocupación sobre la interpretación de las consecuencias de las “transformaciones en el mundo del trabajo”, mi punto de partida asumía un supuesto relativo a la importancia de ponderar una mirada desde los procesos de significación, a partir de la anunciada descentralización del trabajo, tanto en términos “identitarios” como de “acción colectiva”. Esta idea generalizada, se había convertido en una realidad indiscutida, en un supuesto naturalizado, en un punto de partida desde el que se interrogaban ambas cuestiones. Como consecuencia un número creciente de investigaciones, se orientaban a analizar cómo se vivía este cambio; de qué manera afectaba los procesos de construcción identitaria, la generación de lazos sociales o a las modalidades de acción colectiva desarrolladas; qué elementos o referentes estaban reemplazando al trabajo en estas construcciones.

Esta inquietud me invitó a emprender un estudio que me permitiera hacer un abordaje desde la cotidianeidad de aquellos que vivían un proceso de precarización singular, situados en la estrecha frontera entre el empleo y el desempleo, aquellos cuya “inclusión social” se había vuelto, desde esta óptica, extremadamente vulnerable. Analizar la experiencia de estos sujetos resultó un desafío particular para abordar este supuesto. Introducirme en una “recuperada” constituyó una forma de llevarlo adelante.

A partir de esta perspectiva, mis interrogantes giraron en torno al modo en que los trabajadores otorgaban sentido a su actividad, considerando que ésta abría algunas pistas para comprender las modalidades de acción colectiva desplegadas. Me propuse entonces analizar la *recuperación* desde la *experiencia* de los sujetos, buscando un

abordaje que permitiera sortear el supuesto de la (des)centralización del trabajo. Con este objetivo reconstruí la *recuperación* de *La Celeste*, una de las primeras fábricas “recuperadas” en la Ciudad de Buenos Aires. La categoría de experiencia (Thompson, 1963; 1981) me permitió analizar de, manera articulada, el modo en que los sujetos significaron sus prácticas y las acciones que desarrollaron dando lugar a la conformación del colectivo. Más precisamente esta categoría teórico-metodológica, me permitió poner en evidencia como se significan las relaciones sociales y las condiciones de vida dando lugar a la acción, como los sujetos actúan, es decir, viven e interpretan las relaciones sociales, otorgando sentido a las mismas (Grimberg, 1997). Abordar el proceso desde la experiencia mostró como estas significaciones se expresaron, se actualizaron en la acción. Desde este análisis, la vida de quienes habían llevado adelante este proceso adquirió presencia a través de sus narraciones, de la forma en que daban significado a su trabajo, del modo en que reconstruían su experiencia. Más que un *(des)centramiento del trabajo* lo que nuestros datos pusieron en evidencia fue una *centralización de la vida* en la que el trabajo se inscribía.

### *El trabajo en la vida, la vida en el trabajo*

Reconstruimos en *el trabajo y los trabajadores* las trayectorias de vida, para analizar quiénes eran estos sujetos y cómo habían llegado a la *recuperación*. Cuál había sido su historia previa y cómo esta daba cuerpo a la acción. Este recorrido puso en evidencia que la categoría de trabajo reduce las heterogeneidades que definen a aquellos que realizan esta actividad, otorgándole centralidad *a priori*. En contraposición, cuando los sujetos nos cuentan su vida, priorizan diversos aspectos como el oficio, la familia o la militancia con los que se articula el trabajo. En este relato también se despliegan una serie de tópicos como el sacrificio y el sufrimiento, la responsabilidad y el esfuerzo, la capacidad y el saber, la voluntad y la lucha. Formas

de *presentarnos su vida* en las que se movilizan argumentos desde los que se definen como *sujetos dignos*, que se actualizan en el modo en que se otorga sentido al trabajo.

Los sentidos otorgados al trabajo pusieron en evidencia que el modo en que este se significa expresa una fuerte asociación entre *supervivencia y dignidad*, abarcando tanto una dimensión como la otra. En esta articulación, el trabajo resultó aquello que asegura la supervivencia y al mismo tiempo la dignidad. En contraposición a lo que muestran otras investigaciones sobre acción colectiva en Argentina (Ayuro; 2004; Merklen, 2005), en las que la “lucha por la supervivencia” se contrapuso a “la lucha por el reconocimiento” mostrando una tensión entre ambas, la *necesidad* y el *sentido*, se entrelazaron y articularon en la acción por el trabajo. Lejos de presentarse como dimensiones separadas en el relato de los trabajadores y las trabajadoras estos elementos se articularon en la significación del trabajo, abarcando tanto una dimensión como la otra, entre las que no es posible establecer jerarquías.

La *recuperación* combinó un discurso que hizo eje en *el trabajo como condición de vida (digna)*, contraponiendo el “trabajo genuino” a la “asistencia”, con una serie de prácticas en las que este discurso se hizo presente. Recuperar la fábrica significó “poner el cuerpo”, ocuparla corporalmente, arriegando la vida. Una acción que expresó una “subjetividad activa” (Fassin, 2006), en la que sobrevivir consiste en llevar una “buena vida”, una vida que resulta “digna de ser vivida”. Una acción que devuelve sentido moral y político al hecho mismo de (sobre)vivir. De esta manera, *dar sentido al trabajo puso en acto la dignidad*.

En este sentido, nuestra investigación puso en evidencia que en el caso de *La Celeste*, los trabajadores y las trabajadoras no actuaron en respuesta al desempleo de manera espontánea, en una acción orientada por “intereses” o en “busca de reconocimiento”. En esta “lucha por el trabajo” se actualizaron determinados valores como la dignidad, desde el que se significó el trabajo en contraposición al desempleo, fuente de indignidad. La *recuperación* de *La Celeste* se presentó como una acción

cuyo objetivo sobrepasó la satisfacción de necesidades (básicas) y asegurar la supervivencia en sentido estricto, abarcando determinadas concepciones, significaciones, valoraciones, sobre el modo en que debía garantizarse esa subsistencia, es decir, a través de un “trabajo genuino y digno”. En este sentido, esta acción operó en base a la construcción de un intolerable (Fassin, 2005): la vida digna como límite de lo que podía soportarse, o más bien, como límite frente a lo que era inevitable actuar.

La *recuperación puso en acto* la defensa del trabajo como condición de vida (digna). Esta acción se sostuvo en una serie de argumentos que articularon mérito y derecho a partir de una valorización de la vida, la posibilidad de seguir existiendo y, en consecuencia, la defensa de la vida misma, de la posibilidad de mantenerse dignamente, de seguir siendo (trabajadores). Esto exigió mostrarse en tanto que trabajadores, presentarse como sujetos dignos, exponiendo la vida. Se movilizaron así “naciones legitimantes” (Thompson, 1971) en las que los trabajadores actuaron en defensa de sus derechos -el derecho al trabajo pero sobre todo a una vida digna- que se apoyaron en concepciones compartidas “por la comunidad”, retomando los términos del autor. La noción de dignidad vinculada al trabajo apareció así en los discursos de los agentes del estado que intervinieron frente a estos procesos, principalmente los legisladores encargados de sancionar las *expropiaciones*. Las consignas de “trabajo genuino y digno”, que recuperaron los sentidos otorgados al trabajo resultaron móviles de la acción que se plasmaron en valores compartidos a partir de los que fue posible establecer una obligación moral. En este sentido, *poner en acto* la vida digna, llevar adelante la *recuperación*, exigió *dar pruebas* de ciertas condiciones como la capacidad de producir y el conocimiento del oficio, la voluntad de lucha y la responsabilidad de trabajo, la disposición al esfuerzo y al sacrificio, el sufrimiento frente a la amenaza del desempleo. Condiciones que fue necesario exponer ante los legisladores, que los hicieron merecedores de la *expropiación* y

obligaron a la sanción de las leyes, en un procedimiento que más que relaciones antagónicas expresa situaciones de interacción que ponen en evidencia la complejidad que adquieren las relaciones de dominación y resistencia, las interacciones entre los “gobernados y los gobernantes”.

### *La recuperación como puesta en acto*

La *recuperación* constituyó un proceso orientado a dar continuidad a “la fuente de trabajo”, que incluyó una serie de acciones como la ocupación o la permanencia en la planta y la gestión de la producción en manos de los obreros. Este proceso se emparentó con otros que se multiplicaron sobre todo a partir de comienzos del nuevo milenio, adquiriendo rasgos semejantes. En torno a estos procesos se constituyeron una serie de organizaciones que aceleraron y multiplicaron las recuperaciones, entre las que más allá de las diferencias ideológico-políticas, la dignidad del trabajo y la reivindicación del trabajo genuino resultaron elementos comunes. Mediado por una serie de tensiones y disputas *recuperar* una empresa se constituyó en este marco en la manera privilegiada de denominar y llevar adelante estos procesos, de exigir la continuidad de las empresas frente a la quiebra o el abandono de las plantas por parte de los dueños.

Vista desde una mirada histórica, la ocupación o permanencia en la fábrica, una de las acciones centrales desarrolladas en el marco de las recuperaciones, resultó un repertorio que había sido *puesto en acto* en diferentes momentos de la historia argentina. Lejos de definir “nuevas” formas de acción a partir de los que se construyeran “nuevas” identidades y “nuevos” sujetos, la *recuperación* resignificó un repertorio “clásico”, una modalidad “tradicional” de acción colectiva. La puesta en perspectiva de esta forma de acción mostró las particularidades que adquirieron las ocupaciones en los diferentes momentos de la historia argentina. Entre ellas se



destacaron algunos casos, desarrollados en la década del ochenta, que se emparentaron notablemente con las “empresas recuperadas”. Como en el caso de *La Celeste* o de las demás recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires sobre las que trabajamos, las ocupaciones desarrolladas en la zona de Quilmes y Berazategui, desarrolladas a partir del cierre o quiebra de empresas, buscaron formas de mantener la fuente de trabajo, dando continuidad a la empresa, conformando cooperativas de trabajo. Más aún estas ocupaciones fueron apoyadas o impulsadas por algunos militantes sindicales y políticos que una década más tarde confluyeron en algunas de las organizaciones de empresas recuperadas.

El dinamismo que adquirieron estos procesos hacia fines de los noventa y principios del 2000 otorgó un carácter particular a este repertorio. Este cambio se vinculó, por un lado, con las transformaciones de las que había sido escenario la Argentina en los últimos diez años, particularmente en relación a las modalidades de intervención del estado en materia de empleo/desempleo. Principalmente el modo en que la categoría de desocupado se había configurado a partir de estas intervenciones, en el que esta condición aparecía articulada con la capacidad de supervivencia. Por otro lado, el alcance de estos procesos se relacionó con la acción de las organizaciones en las que incidieron prácticas de resistencia, experiencia de organización y trayectorias de militancia previas. De esta manera durante los años 2001 y 2002 se fueron conformando una serie de organizaciones que confluyendo en la demanda por la continuidad de la unidad productiva, definieron una modalidad específica de relación con el estado que consistió principalmente en la sanción de leyes de *expropiación*. Las recuperaciones fueron construyéndose así como “alternativa” al “plan”, expresiones de “trabajo digno y genuino”.

Las *expropiaciones* constituyeron una forma privilegiada de demanda por la fuente de trabajo en el área al que circunscribimos nuestro trabajo, convirtiéndose al mismo tiempo, en una forma de intervención del estado en este ámbito. Como formas

de intervención, las *expropiaciones* no resultaron una norma aplicada de manera general, sino que respondieron a medidas específicas tomadas frente a cada caso en particular. La sanción de esta ley exigió, por parte de los trabajadores, exponer una serie de condiciones, pruebas de verdad (Fassin, 2001), muestras que fue necesario dar para *merecer* la *expropiación*. En este proceso, las recuperaciones se fueron definiendo como formas de acción en las que los trabajadores dieron muestras de estas condiciones, entre las que se destacó la idea de dignidad, una categoría moral que los definió como trabajadores. Entre ellas la gestión de la producción cobró especial importancia.

El día a día “de trabajo” se inscribió así en un proceso mayor de acción colectiva. Gestionar la producción en sus manos permitió seguir siendo trabajadores, mantenerse produciendo, mantener *la fábrica en marcha*. Dar muestras de la capacidad de trabajo y de la posibilidad de llevar adelante la fábrica. La gestión de la producción formó parte de un proceso más amplio por la defensa de la fuente de trabajo, una acción dentro de la *recuperación*. De esta manera, la *recuperación* modificó la cotideaneidad de los trabajadores, diversificando las actividades desarrolladas, redefiniendo los límites de la jornada laboral y cambiando la organización del trabajo. Aunque ésta no se transformó completamente, introdujo cambios como la reorganización de la planta y de las tareas en función de los recursos disponibles, que resultaron en el desarrollo de una modalidad de trabajo basada en la rotación de los puestos de trabajo, cuestionando las jerarquías ocupacionales y la redistribución de ingresos, responsabilidades y *saberes*. Más aún permitió *recuperar* la capacidad de aprender. Un aprendizaje que sobrepasó el de las tareas relativas a lo productivo para incluir cuestiones diversas como la manera de negociar con funcionarios públicos, la forma de intervenir en las asambleas o en un acto público, etc. En este proceso “la producción” se combinó con “la lucha” por el trabajo. O mejor dicho, el trabajo comenzó a articular “lucha” y “producción”. Esta cuestión marcó no

sólo el carácter de los procesos, convirtiéndose en uno de sus principales desafíos, sino que también impregnó las relaciones al interior del colectivo, redefiniendo posiciones y desarrollando tensiones internas.

En este sentido, la *recuperación* consistió en un proceso que resignificó un repertorio “clásico” que puso en juego disputas tanto materiales como simbólicas, expresadas en una apropiación y reapropiación de la categoría de *dignidad*. Una acción colectiva que *puso en acto* el trabajo como única manera de mantener una vida digna.

### *Proceso, experiencia y puesta en acto*

En los últimos años, las teorías sobre acción colectiva y movimientos sociales mostraron renovado interés en la incorporación de “la cultura” en sus análisis (Eyerman, 1998; Mac Adam, 1994; Melucci, 1994). Las “teorías de la movilización de recursos” y los “procesos de oportunidades políticas”, desarrolladas en Estados Unidos y su contraparte europea de las “teorías de los nuevos movimientos sociales” y “la identidad colectiva”, que durante dos décadas transitaron por caminos separados e incluso encontrados, fueron confluyendo en la década del noventa (Mc Adam, 1994). En esta confluencia tuvo importancia clave la incorporación de dimensiones simbólicas y los sistemas de creencias que habían quedado relegados en los enfoques surgidos en la academia norteamericana (García Rubio, 2003). De esta manera, conceptos como el de “marco” (Snow y Bendford, 1992) o “procesos de enmarcamiento” (Mc Adam, 1996) cobraron especial atención. Con estos conceptos se hace referencia a los esquemas de interpretación que cumplen la función de guiar la acción, a través de los que los actores elaboran significados compartidos que dan sentido a la misma. Este concepto pone atención en las dimensiones cognitivas e

ideológicas de la acción colectiva, ubicando en el centro del análisis elementos culturales, simbólicos, creencias y valores.

En este mismo sentido, se desarrollan enfoques que abordan la acción colectiva y los movimientos sociales desde un enfoque constructivista (Jonson y Klandermans, 1995) en el que se busca encontrar un marco que permita considerar las variables culturales que dan lugar a la conformación de los movimientos. En esta misma línea algunos autores propusieron conceptos como el de “repertorios discursivos” (Steimberg, 1999). Retomando la noción de repertorio desarrollada por Ch. Tilly, esta categoría hace referencia a la forma que adopta la disputa mostrando el rol del discurso desde la que se modelan las concepciones que definen las demandas.

La acción colectiva fue definida entonces como un ámbito de producción simbólica (Tejerina, 1998) y los movimientos sociales resultaron analizados como creadores de significado desde los que se “enmarca” la realidad (Mc, Adam, 1994; Eyerman, 1998; Show y Benford, 1998). El análisis de las “expresiones” de la protesta - a través de cuestiones como el lenguaje, el arte o el ritual- cobró especial atención en tanto forma de abordar estas dimensiones en función de explicar el surgimiento de la acción o el origen de los movimientos sociales.

A la incorporación de las dimensiones culturales o simbólicas se sumaron los enfoques que propusieron la inclusión de “factores emocionales” como elementos claves para explicar la acción (Jasper, 2001; Polletta, 1998). Desde estos enfoques se considera que los aspectos emocionales pueden ser vistos como un aspecto de las relaciones sociales que, al igual que otros “aspectos de la cultura” como significados cognitivos o principios morales, tienen base en tradiciones y valores sociales (Goodwin, Jasper, y Polletta, 2001). Las emociones resultan desde esta óptica, social y culturalmente construidas y constituyen, al igual que las dimensiones simbólicas y los principios morales, dimensiones que permiten explicar el por qué de la acción

colectiva, explicación en la que cobra especial relevancia el involucramiento de las personas en ella.

Subyace a estas propuestas una mirada desde la cual “lo cultural”, “lo simbólico” e incluso “lo emocional” resultan dimensiones, variables, que es necesario tener en cuenta a la hora de analizar la acción colectiva. En este sentido, estas dimensiones constituyen factores centrales que explican la acción colectiva, la conformación de las organizaciones y el involucramiento de la gente en la acción. Entender cómo operan estas dimensiones permite explicar por qué la gente se moviliza. Lo que estos enfoques nos proponen es analizar el “rol” de estas dimensiones en la conformación de los movimientos y el involucramiento de los sujetos en la acción. En función de esto mismo se enfatiza en la importancia de considerar las biografías de quienes participan en la protesta desde las que es posible analizar el carácter y el sentido de la acción (Jasper, 1997).

En esta consideración, en tanto que dimensiones, las ideas, los valores, las significaciones, resultan factores a partir de los cuales se establece una relación de causalidad. En este procedimiento se produce una exteriorización de aquello que se busca ponderar. Al mismo tiempo, que se reconoce la importancia de estas “dimensiones”, adquieren relevancia, jerarquizándose, paradójicamente se exteriorizan del proceso que se analiza, en este caso la acción colectiva. Esta resulta un producto, el fruto de estas dimensiones, en lugar de ser consideradas como constitutivas de la acción. La objetivación de estos factores explicativos extrae a los mismos del proceso analizado.

Por el contrario, lo que observamos a partir de nuestro trabajo de campo, es que el modo en que se significan las condiciones de vida, no resulta una dimensión, un aspecto que nos permite explicar por qué la gente actúa, dando cuenta de su involucramiento. Las significaciones que la gente otorga a lo que hace, cristalizadas en este caso en los sentidos que adquiere el trabajo, se actualizan, se *ponen en acto* en las

acciones que despliegan. No se trata de dimensiones culturales, morales, emocionales, desde las que se sostiene o legitima la acción. Los sentidos que la gente da a su vida, al trabajo etc. definen, delimitan, constituyen, esta acción misma. En consecuencia, no podemos pensarlos como una dimensión que sumamos a nuestro análisis, una variable que incorporamos en la consideración de las acciones, un marco desde el que la gente actúa. Estos sentidos forman parte, definen, hacen presente, "son" acción.

Al mismo tiempo, como lo puso en evidencia nuestro estudio, a partir de los sentidos que se otorgaron al trabajo, eje de las demandas, el modo en que la gente significa su vida, el sentido que le da a su acción no aparece separado de las condiciones (materiales) de vida. Por el contrario, como vimos en este caso, el trabajo articula supervivencia y dignidad, necesidad y sentido, desdibujando las jerarquías entre ambas.

La categoría de experiencia consistió en una herramienta teórico-metodológica que nos permitió abordar la acción colectiva en estos términos. Este concepto articula significación y acción, resultando una categoría mediadora que permite trabajar a nivel del sujeto incorporando la cultura, los valores, el pensamiento e incluso los sentimientos de las personas (Thompson, 1981). Esta noción permite dar cuenta analíticamente de la continuidad entre la acción y las significaciones. O lo que es lo mismo, la significación y la acción están mediadas por la experiencia. De este modo, el análisis en base a esta categoría nos permitió abordar la *recuperación* como *puesta en acto*, dando cuenta del modo en que los sentidos del trabajo se expresaron en la acción.

Como vimos, la puesta en acto del trabajo como vida digna se expresó en la acción de dar pruebas, mostrarse merecedores, generar obligaciones, establecer interacciones. La puesta en acto porta así una dimensión relacional que incluye tanto al otro como a sí mismo. Presentarse es estar para uno y para el otro. Es, a la vez, una acción definida social e históricamente, que se inscribe y define un campo de fuerzas,

delimitado por relaciones de hegemonía. Como lo puso en evidencia nuestro estudio, el carácter de las recuperaciones estuvo marcado por la modalidad de las formas de intervención del estado en materia de empleo/desempleo, frente a las que éstas se definieron como expresiones de trabajo digno en oposición a la indignidad de la asistencia. En este sentido, la puesta en acto adquiere pleno sentido sólo en relación al campo de fuerzas del que son, a la vez, producto y productoras, dando cuenta del modo que adquieren, en cada momento histórico, las relaciones entre subordinación y resistencia.

## Bibliografía

- Abal Medina, P.; Gorban, D. y Battistini, O. (2002) "Asambleas: cuando el barrio resignifica la política." En: Battistini, O (comp.) *La atmósfera incandescente. Escritos políticos de la Argentina movilizada*. Buenos Aires. Trabajo y Sociedad.
- Abeles, M. (1992) «Anthropologie politique de la modernité» *L'Homme*, 121, janvier-mars, XXXII (I), pp. 15-30.
- Abu -Lughod, L. (1990). "The romance of resistance: tracing transformations of power through Bedouin women", *American Ethnologist*, 17 (1) 41-55.
- Altimir, O. y Beccaria, L. (1999) "El mercado de trabajo bajo el nuevo regimen economico en argentina". *Serie Reformas economicas*, Cepal, N 28.
- Antunes, R. (1999) *¡Adios al trabajo? Ensayo sobre las transformaciones y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires. Herramienta.
- Arendt, H. (1993) *La condicion humana*. Paidós, Buenos Aires. [Edición original: The University of Chicago Press, 1958].
- Aspiazu, D., Basualdo D., Schorr, M., (2000) *La reestructuración y el redimensionamiento de la producción industrial argentina durante las últimas décadas*, Instituto de Estudios y Formación de la Central de Trabajadores Argentinos.
- Atkinson, P. y Hammersley, M. (2002) *Etnográfica y métodos de investigación*. Barcelona. Paidós.
- Auyero, J (2004) *Vidas beligerantes. Dos mujeres argentinas, dos protestas y la búsqueda de reconocimiento*. Buenos Aires. Universidad Nacional de Quilmes.
- (2002a) *La protesta. Retratos de la beligerancia popular en la Argentina democrática*. Buenos Aires, Libros del Rojas.
- Auyero J. (2002b) "Los cambios en el repertorio de la protesta social en la Argentina". *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales*. 42 (166) 187-210.
- Aspiazu, D (2003) *Las privatizaciones en la Argentina. Diagnostico y propuestas para una mayor equidad social*. Miño y Dávila/CIEPP/OSDE, Buenos Aires.



Azpiazu, D. (1998) *La concentración de la industria Argentina a mediados de los años 90'*. Buenos Aires. Eudeba.

Barchon, G. (1995) "L'ethnologie et la problematique des cultures ouvrieres" en: En: Deniot, J y Dutheil, C (comp.) *Metamorphoses ouvrieres (Tomo 2)*, Paris, L'Harmattan, pp 17-23

Basualdo, E. (2000) *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década del noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y capitales extranjeros*, Buenos Aires, FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP.

----- (2001) *Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera (1976-2001)*, Buenos Aires, FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP.

Battistini, O y Dinerstein, A. (1995) "Desocupación, precarización y estables: alineación y subjetividad del trabajo." *Realidad Económica*. N 134, agosto-septiembre.

Battistini, O. (2001). *La negociación colectiva y la estructura sindical en Argentina (1988-1998)*. Tesis de maestría. CEA. Universidad de Buenos Aires. Mimeo.

Bauman, Z. (1999) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona, Gedisa.

Beaud, S. y Pialoux, M. (1999) *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.

Beccaria, L. y López, N. (1994) "Reconversión productiva y empleo en Argentina" *Rev. Doxa*. Año V. N11/12, 1994. Buenos Aires

Beccaria, L. y Lopez, N. -comps- (1996) *Sin Trabajo. Las características del empleo y sus efectos en la sociedad argentina*, Buenos Aires, Unicef/Losada.

Beck, U. (2000) *Un nuevo mundo feliz. La precarización del trabajo en la era de la globalización*. Buenos Aires, Paidós. [Edición original: Campus, Frankfurt, 1999].

Belvedere C., Carpio J., Kessler G. y Novacovsky I. (2000), "Trayectorias laborales en tiempos de crisis. Desocupación e informalidad laboral en ex asalariados provenientes del sector formal", En: Carpio J., Klein E. y Novacovsky I. (eds.), *Informalidad y exclusión social*, Buenos Aires, FCE-Siempro-OIT.

- Bertaux, D. (1997) *Les récits de vie*. Paris, Ed. Nathan Université
- Binner, M. A. y Cusmano, A. (2003) "Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias". En: CEDEM, *Empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires*, Secretaria de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Bisio, R. y Cordone, H., 1989. "El Plan de Lucha de la CGT: Un episodio singular de la relación sindicatos-estado en la Argentina". *Justicia Social. Revista del Cedel*. Año 5 N° 8.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard. [Traducción al castellano: Madrid: Akal 2002]
- Bourgois, P. (1995) *In search of respect: selling crack in El Barrio*. New York, Cambridge.
- Bouvier, P (1990) "El trabajo de todos los días: una aproximación socioantropológica al trabajo", *Sociología del trabajo, Nueva Epoca*, N10, otoño, pp. 131-139.
- Boyer, R. (1998) *Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes*. Paris, CEPREMAP, CNRS, EHESS.
- Braverman, H., (1975) Trabajo y capital monopolista, Nuestro tiempo. México. [Edición original: New York, Monthly Review Press, 1974].
- Bronstein, A. (1997) «La réforme de la législation du travail en Amérique Latine : Régime de garanties et exigence de flexibilité» *Revue Internationale du travail*, 136 (1).
- Bustelo, E. Minujin, A. y Tenti Fanfani, E. (1992) *Cuesta abajo. Los nuevos pobres: efectos de la crisis argentina*. Buenos Aires, Losada.
- Calello, O y Parceró, D. (1984). *De Vandor a Ubaldini*. Tomo I y II. Buenos Aires, CEAL.
- Calhoun, C. (1999) "El problema de la identidad en la acción colectiva", en Auyero, J. – comp- (1999), *Caja de herramientas. El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmas, Buenos Aires pp. 77-114.

Canitrot, A. Diaz, R.; Monza, A, et al, (1995) *Libro Blanco sobre el empleo en la Argentina*, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Carrillo, J., y Iranzo, C. (2000), "Capítulo VI: Calificación y competencias laborales en América Latina", en De la Garza Toledo, E. (2000) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*, FCE, México.

Casas, A. (2004), *Después de la rebelión de Diciembre de 2001. Elementos de interpretación y balance de la lucha de clases en Argentina*, Buenos Aires, Cimientos

Castel, R, y Haroche, C. (2001) *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Fayard, Paris.

Castel, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris. [Traducción al castellano: Barcelona, Paidós, 1997]

Castillo, J. (2000), "La sociología del trabajo hoy: la genealogía de un paradigma", en: De la Garza Toledo, E., *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.

Catalano, A.M., y Novick, M., (1992), "Relaciones laborales y Sociología del Trabajo: a la búsqueda de una confluencia", *Sociedad*, Año 1, No 1, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

CEDEM, (2003) *Empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires*, Secretaria de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

CEPAL, *Panorama Social de América Latina 2002-2003*, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2003.

Chesnais, F. y Divès, J.P. (2002) *Que se vayan todos! Le peuple d'Argentine se soulève*. Paris, Nautilus.

Cohen, Jean (1985) "Strategy or Identity: New theoretical paradigms and contemporary social movements", *Social Research*, 52 (4), 663-716.

Colom, Y y Salomone, A. (1998) "Las coordinadoras inter-fabriles de Capital y Gran Bs.As., 1975-76" *Razón y Revolución*, N° 4 Otoño.

Comaroff, J. and J. (1991) *Of Revelation and Revolution*, vol 1: Christianity, colonialism, and consciousness in South Africa: Chicago: University of Chicago Press.  
En: Vincent, J. (2002): *The Anthropology of politics. A reader in ethnography, theory and critique*. Massachusetts. Blackwell Publishers.

Comas D'Argemir, D. (1995) *Trabajo, género y cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres*. Barcelona, Icaria.

Copans, J (1999) *L'enquête ethnologique de terrain*, Nathan, Paris.

Cordone, H. (1999) "Consideraciones acerca de la evolución de las relaciones laborales 1955-1983", En: Fernández, A. y Bisio, R. (Comps.) *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad.

Coronel, R. "Informe del taller permanente sobre empresas recuperadas al plenario de la asociación de abogados laboristas. Hacia el reconocimiento de una nueva subjetividad social: las empresas recuperadas", S/D

Cortes, R y Marshall, A (1991) « Estrategias económicas, intervención social del Estado y regulación de la fuerza de trabajo. Argentina 1890-1990 » *Estudios del Trabajo*, 1 (Primer trimestre) pp. 21-46

Cotarelo, M. y Fernandez, F. (1997) "La toma de fábricas. Argentina, 1964", *Razón y Revolución*, N° 3, Invierno.

Craig Jenkins, J (1994) "La teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales". *Zona Abierta* 69 p. 5-49.

Cravino, M. C. (1998) "Los asentamientos del Gran Buenos Aires. Reivindicaciones y contradicciones". En: -Neufeld, M; Grimberg, M; Tiscornia, S y Wallace, S (Comp) *Antropología Social y Política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*. Buenos Aires, EUDEBA

Cross, C. (2004) "La federación de tierra y vivienda de la CTA. El sindicalismo que busca representar a los desocupados". En Battistini, O. *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires, Prometeo.

Damill, M., Roberto F. y Roxana M. (2002) *Argentina. Una década de convertibilidad. Un análisis del crecimiento, el empleo y la distribución del ingreso*, Santiago de Chile, OIT.

Dávalos, P. (2001) "Después de la privatización: trayectorias laborales de trabajadores con retiro voluntario". *Estudios del Trabajo*. N 21, pp. 69-96

De la Garza Toledo, E - (2000), "Capítulo XXV: las teorías sobre la Reestructuración Productiva y América Latina", En: De la Garza Toledo, E. (2000) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*, FCE, México.

De la Garza Toledo, E (1999) "¿Fin del trabajo o trabajo sin fin?" En: Castillo, K (ed.) *El trabajo del futuro*. Complutense, Madrid.

Di Marco, G. y Palomino, H. (2004) *Construyendo sociedad y política. Los proyectos de los movimientos sociales en acción*. Buenos Aires, Jorge Baudino Editores, Universidad Nacional de San Martín.

Dubar, C. (2002) *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*, Barcelona, Bellaterra [Edición original: Paris, PUF, 2000].

Eckstein, S. (2001) "Poder y protesta popular en América Latina" En: Eckstein, S. (coord) *Poder y protesta popular. Movimientos sociales latinoamericanos*. Siglo XXI, México. [Edición original: Berkeley: Univ. California Press 1989].

Edelman, M (2001) "Social Movements: changing paradigms and forms of politics", *Annual Review of Anthropology*, 30: 285-317

Erbès-Seguin, S. (1999) *La sociologie du travail*. Paris, La Découverte.

Eyerman, R. (1998) "La praxis cultural de los movimientos sociales". En: Ibarra, P. y Tejerina, B. (ed.) *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*. Madrid, Trotta.

Facultad Abierta (2003) *Informe de relevamiento entre Empresas Recuperadas, Secretaria de Extensión*, Buenos Aires.FFyL, UBA,

Facultad Abierta (2005) *Las empresas recuperadas en la Argentina*. Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Fajn, G. (2003) *Fabricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestion y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Centro cultural de la cooperación.

Fajn, G. y Rebon, J. (2005). "El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas". *Revista Herramienta*. N28.

Farinetti, M. (1999) "¿Qué queda del 'movimiento obrero'? Las formas del reclamo laboral en la nueva democracia argentina". *Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*. 1 (1), junio-septiembre, Santiago del Estero.

Farinetti, M. (2005) "Violencia y risa contra la política en el santiagueño: indignación sobre el significado de una rebelión popular" En: Schuster, F., Naishtat, F.; Nardacchione, G. y Pereyra, S. *Tomar la palabra. Estudios sobre protesta social y acción colectiva en la Argentina contemporánea*. Prometeo, Buenos Aires.

Fassin, D. (2006) Chapitre 6 « Vivre avec la mort ». *Le corps pour mémoire. Expériences et politiques du sida après l'apartheid*. Paris, La Découverte. pp. 260-302.

----- (2005) "L'ordre moral du monde. Essai d'anthropologie de l'intolérable". En: Fassin, D. et Bourdelais, P. (sous la dir.) *Les constructions de l'intolérable. Etudes d'anthropologie et d'histoire sur les frontières de l'espace moral*. La Découverte. Paris

----- (2003): "Gobernar por los cuerpos, políticas de reconocimiento hacia los pobres y los inmigrantes en Francia" *Cuadernos de Antropología Social* N° 17, agosto, 49-78.

----- (2001) "Charité bien ordonnée. Principes de justice et pratiques de jugement dans les aides d'urgence" *Revue française de sociologie*, 42 (3), 437-475

----- (2000) "La supplique. Stratégies rhétoriques et constructions identitaires dans les demandes d'aide d'urgence" *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 55 (5), 955-981.

----- (2002), « La souffrance du monde. Considérations anthropologiques sur les politiques contemporaines de la compassion », *Evolution psychiatrique*, 67, 676-689.

----- (1996) « Marginalidad et marginados. La construction de la pauvreté en Amérique Latine. » En: Paugam, S. (sous la direction) *L'exclusion: L'Etat de Savoir*. La Découverte, Paris.

Favaro, O. y Aizicson, F. (2003) "La resistencia obrera en Zanon, Neuquen", *Realidad Económica*, Nº 197, julio-agosto, 24-39

Feldman, S y Murmis, M (2000) "Diversidad y organización de trabajadores en actividades informales: análisis de algunas experiencias pertinentes", En: Carpio, J.; Kleim, E. y Novacovsky, I., *Informalidad y exclusión social*, Buenos Aires, SIEMPRO-FCE-OIT.

Fernández Álvarez, M.I (2004) "La relación trabajo-salud en los procesos de ocupación/recuperación de fábricas de la Ciudad de Buenos Aires", *V II Congreso Argentino de Antropología Social, Villa Giardino, Cordoba, del 25 al 28 de Mayo*.

Fernández Álvarez, M.I. (2001) *Las transformaciones en el mundo del trabajo en Argentina: algunas reflexiones a partir de la noción de relación salarial*. Tesis de Maestría en Estudios de Desarrollo, Director: Marc Hufty, Instituto Universitario de Estudios de Desarrollo, Universidad de Ginebra.

Fernandez Alvarez, MI y Manzano, V. (2005)- *La construcción social del desempleo: producción de sentidos y prácticas en la argentina* I Congreso Latinoamericano de Antropología, Congreso Internacional, del 11 al 15 de julio de 2005, Rosario.

Fernández, A (1997) *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo*, Buenos Aires, Espacio.

Fernández, A (1998) "Crisis y decadencia del sindicalismo argentino", Buenos Aires Editores de América Latina.

Fernandez, A y BISIO, Raúl -comps.- (1999), *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*, Buenos Aires, Lumen/Humanitas.

Fernández, A. (1991) *Movimientos sociales en América Latina*, Buenos Aires, REI-ed. Aique.

Figari, C.; Jabbaz, M. y Lozano, R (1994) "Estrategias empresariales de los 90 frente a la crisis y su impacto sobre el trabajo" En: Martínez, O. y Ximenez, D, *Reconversión y movimiento obrero*, Buenos Aires, CIPES, Buenos Aires, pp 13- 33

Frassa J y Muñiz Terra, L (2004) "Trayectorias Laborales: origen y desarrollo de un concepto teórico-metodológico". *Cuartas Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos del IDES*, Buenos Aires, 26 y 27 de agosto.

Frassa, J. (2005) "El mundo del trabajo en cambio. Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas del trabajo en un estudio de caso." *7mo congreso de especialistas en estudios del trabajo - Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades*. Buenos Aires, Agosto.

Frederic, S. (2004) *Buenos vecinos, malos políticos. Moralidad y política en el Gran Buenos Aires*. Buenos Aires, Prometeo.

Freeman, C. (1998) "Feminity and flexible labor. Fashioning class through gender on the global assembly line". *Critique of Anthropolgy* 18 (3) 245-262

Freyssenet, M. (1977), *La division capitaliste du travail*, Paris, Ed. Savelli.

Gal, S. (1995) "Language and the "Art od resistance" *Cultutal Anthropology* 10(3) 407-424.

Galin, P. y Novick, M. -comps- (1990) *La precarización del empleo en la Argentina*, Buenos Aires, CEAL, Ciat-Oit, FLACSO.

García Rubio, A. (2003). "Perspectivas teóricas en el estudio de los movimientos sociales. Circunstancia." *Revista de Ciencias Sociales del Instituto Universitario de Investigaciones Ortega y Gaset*. Año I, Nº 3, 2003.

Gérôme, N. (1984) « Les productions symboliques ouvrières. Contribution a une anthropologie sociale de la connaissance » *Ethnologie française*. 14(2): 123-124.

Ghibaudi, J. (2005) "Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil". Internacional Institue of Social History. *Labour Again Factory takovers in Argentina*, Ámsterdam <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf>

Giorlandini, E. (2003) "Realidad de la empresas recuperadas por los trabajadores." En: Capon Filas, R. *Coopertativas de trabajo*. La Plata, Librería Editora Platense.



Girbal-Blacha, N. (1997) "El hogar o la fábrica. De costureras y tejedoras en la Argentina Peronista (1946-1955)" *Revista de Ciencias Sociales*. N 6 Universidad Nacional de Quilmes.

Gledhill, J. (2000) *El Poder y sus disfraces. Perspectivas antropológicas de la política*, Barcelona, Bellaterra. [Edición original: London, Pluto Press, 1994].

Godard, F. (1996) "El debate y la práctica sobre el uso de las historias de vida en las ciencias sociales" en *Cuadernos del CIPS, serie II Uso de las historias de vida en Ciencias Sociales*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Godio, J. (1991) *El movimiento obrero argentino (1943-1955). Hegemonía nacionalista-laboralista*, Buenos Aires, Legasa.

Goodwin, J. Jasper, J. M. y Polletta, F. (2001). *Passionate politics. Emotions and social movements*. Chicago, The University of Chicago Press.

Gorz, A. (1997) *Misère du présent, richesse du possible*, Paris, Galilée. [Traducción al castellano: Buenos Aires, Paidós, 1998]

----- (1988) *Métamorphoses du travail. Quête du sens*. Seuil, Paris. [Traducción al castellano, Madrid, Sistema, 1991]

----- (1980) *Adieux aux prolétariat. Au-delà du stalinisme*. Paris, Galilée. [Traducción al castellano: Buenos Aires, Imago Mandi, 1980]

Graffigna, M. L. (2005) "Trayectorias y estrategias ocupacionales en contextos de pobreza: una tipología a partir de los casos" *Trabajo y Sociedad*. N 7 Vol. 6 jun-sept.

Grassi, E, Hintze, S y Nuefeld, M. R. (1994), *Políticas sociales, crisis y ajuste estructural*, Buenos Aires, Espacio.

Grimberg, M. (2005) "Protesta Social y Resistencia o el problema de los límites de la hegemonía." *Primer Congreso Latinoamericano de Antropología*, 11-15 Julio 2005. Rosario, Argentina.

----- (2003) "Narrativas del cuerpo. Experiencia cotidiana y género en personas que viven con VIH" *Cuadernos de Antropología Social*, N° 17 (agosto) 79-100.

----- (2003). Protesta, organización y democracia. Procesos de articulación político-social en la Ciudad de Buenos Aires.- EPS-17 Desarrollo, democracia e integración en América Latina. En: *Actas 51º Congreso Internacional de Americanistas "Repensando las Américas en los Umbrales del Siglo XXI"* Universidad de Chile. 14-18 julio.

----- (2000) "Acción estatal y salud de los trabajadores en Argentina, 1880-1989." En: Cortazzo, I. y Mosie, C. (comps.) *Estado, salud y desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión*, Buenos Aires, Piados.

----- (1998) "Hegemonía y Práctica Gremial: la relación trabajo-salud entre los "gráficos". En: -Neufeld, M; Grimberg, M; Tiscornia, S y Wallace, S (Comp) *Antropología Social y Política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*. Buenos Aires, EUDEBA.

----- (1997) *Demanda, negociación y salud. Antropología social de las representaciones y prácticas de trabajadores gráficos, 1984-1990*. Buenos Aires, Fac. de Filosofía y Letras-Oficina de Publicaciones del CBC.

Grimberg, M. y otros (1998) "Modos y trayectorias de vida, una aproximación a las relaciones de género (estudio de dos casos)." En: Neufeld, M; Grimberg, M; Tiscornia, S y Wallace, S (Comp) *Antropología Social y Política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*. Buenos Aires, EUDEBA

Grimberg, M.; Fernandez Alvarez, M.I. y Manzano, V. (2004) "Modalidades de acción política, formación de actores y procesos de construcción identitaria: un enfoque antropológico en piqueteros y fábricas recuperadas" En: B., M. S.; Casarin, M. y Piñero, Ma. T. (eds) *Escenarios y nuevas construcciones identitarias en América Latina*. Centro de Estudios Avanzados. Universidad Nacional de Córdoba, pp. 185-198

Grimberg, M.; Schavelzon, S. Barna, A. Peluso, M y Gonzalez Martín, M. (2004) "Identificaciones y disputas de sentido en asambleas barriales. Analisis de la construcción política de la categoría vecino". *Intersecciones en Antropología*, (5) 167-175.

Guha, R. (1983). *Elementary aspects of peasant insurgency in colonial India*. Oxford, University Press, New Delhy.

Hoggart, R. (1990), *La cultura obrera en la sociedad de masas*, Grijalbo, México. [Edición original: Londres, Harmondsworth, 1958]

- Holzberg, C. y Giovannini, M. (1981). "Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions". *Annual Review of Anthropology* 10:317-360.
- Honneth, A. (1997) *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*, Crítica, Barcelona.
- Ibarra, P. y Tejerina, B. -eds.- (1998) *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*. Trotta, Madrid.
- Isla, A. (1999). "El terror y la producción de sentidos", *Revista de Investigaciones Folclóricas*, Vol 14, 36-46.
- Iturraspe, F. (1986) "La participación, la cogestión y la autogestión en el desarrollo en el desarrollo de la democracia económica en América Latina", En Iturraspe, F. (ed.) *Participación, cogestión y autogestión en América Latina. América Latina-Argentina-Bolivia-Caribe y Centro América*, Caracas, Editorial Nueva Sociedad.
- James, D. (1981) "Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina". *Desarrollo Económico*, vol. 21 Nro. 83. (Octubre-diciembre).
- (1990) *Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Jasper, J. (1997) «The art of moral protest.». University of Chicago Press. Chicago
- Jasper, J. (2001) «L'art de la protestation collective ». En : *Les formes de l'action collective*, Paris, Editions de l'EHESS. Pp. 133-155
- Jelin. E. -comp.- (1985) *Los nuevos movimientos sociales*. Buenos Aires, CEAL.
- Jenkins, J. C. (1983) "Resource mobilization Theory and the Study of Social Movements", *Annual Review of Sociology*, 9, 527-553 [Trad. Esp: *La teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales*, Zona Abierta, 69 (1994), 5-49]
- Johnston, Hank y Klandermans, Bert (1995): "The Cultural Analysis of Social Movements", en Johnston, H. y Klandermans, B. (eds.): *Social Movements and Culture*, London: UCL Press, 3-24

Klandermans, B.; Kriesi H. y Tarrow S. -eds.- (1988) *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures*, JAI Press, Greenwich.

Kosacoff, B. -coord.- (2004) *Evaluación de un escenario posible y deseable de estructuración y fortalecimiento del complejo textil argentino*. Buenos Aires, CEPAL.

Kutz, D. (1996) "Hegemony and anthropology: Gramsci, exegeses, reinterpretations". *Critique of anthropology* 16 (2)105-155

Lagos, M. (1997) *Autonomía y poder. Dinámica de clase y cultura en Cochabamba*. La Paz-Bolivia, Plural Editores.

Lavaca (2004) *Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía*. Buenos Aires, Cooperativa de trabajo Lavaca.

Lazarus, S. (2001) « Anthropologie ouvrière et enquêtes d'usines. Etat de lieux et problématique » *Ethnologie française* 31(3) 389-400.

Leite Lopez, J. . (1987) *Cultura e identidad operaria. Aspectos da cultura da classe trabalhadora*, Rio de Janeiro, UFRJ-PROED, Marco Zero.

Lobato, M., (2001). *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*. Buenos Aires, Prometeo.

----- (2000) "Lenguaje laboral y de género en el trabajo industrial. Primera mitad del siglo XX". En Gil Lozano Fernanda, Pita Valeria, Ini Gabriela (dir.). *Historia de las mujeres en la Argentina. Siglo XX*. Buenos Aires: Taurus. 94 a 115.

----- (1993) "Mujeres obreras, protesta y acción gremial en La Argentina: los casos de la industria frigorífica y textil en Berisso". En Barrancos, Dora (comp.). *Historia y Género*. Buenos Aires: CEAL. 65 a 97.

Lobato, M. y Suriano, J. (2003) *La protesta social en Argentina*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Lorenz, F. (2005) "Los trabajadores navales de Tigre: la militancia sindical en un contexto de enfrentamiento 'militar'". *Revista Lucha Armada*, Año 1, nro. 2. Marzo- abril.

Magnani, E. (2003) *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Prometeo, Buenos Aires.

Manzano, V, (2000) *Del Ascenso social a la precarización. Un enfoque antropológico de la producción de significados en torno al trabajo en el sector metalúrgico*. Tesis de licenciatura en Ciencias antropológicas, Departamento de Antropología, FFyL, UBA, Buenos Aires.

----- (2005) "Desempleo, "piquetes" y acción estatal en Argentina: análisis antropológico de la configuración de un campo de relaciones sociales y políticas". VI Reunión de Antropología del MERCOSUR. Montevideo 15-18 de noviembre de 2005.

Marshall, A (2001) Fuerzas del Mercado, política laboral y sindicatos : efectos sobre la desigualdad salarial. *Quinto Congreso de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, ASET, 1 al 4 de agosto.

----- (1996) "Protección del empleo en América Latina: las reformas de los años 1990 y sus efectos en el mercado de trabajo." *Estudios del trabajo*, 11 (Primer semestre) 3-28.

----- (1994) « Les conséquences économiques de la protection juridique des travailleurs en Amérique Latine » *Revue Internationale du Travail*, 133 (1) : 59-7

Martinez, J. (2002) Fábricas ocupadas y gestión obrera directa. Apuntes para una reflexión histórica y teórica. *Revista La Chispa*. Rosario.

Martucceli, D. y Svampa, M. (1997) *La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*. Buenos Aires, Losada.

McAdam, Doug, McCarthy, John D. y Zald, Mayer N (1996) *Comparative perspectives on social movements: Political opportunities, mobilizing structures and cultural framings*, Cambridge/New York: Cambridge University Press.

Meda, D. (1995) *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier. [Traducción al castellano: Gedisa, Barcelona 1998]

Melucci, A. (1994) "Asumir un compromiso: Identidad y movilización en los movimientos sociales" *Zona Abierta*, Nº 69 :153-180.

Merklen, D. (2005) *Pobres Ciudadanos: Las clases populares en la era democrática 1983-2003*. Buenos Aires, Gorla.

Mills, M. (2003) "Gender and inequality in the global labor force". *Annual Review of Anthropology* 32:41-62.

Mintz, S. (1985). *Sweetness and power: The place of sugar in Modern History*. Penguin Books, Harmondsworth.

Monjaret, A. (1997) *La sainte Catherine. Culture festive dans l'entreprise*. Paris, Editions Comité des travaux historiques et scientifique.

Monzón, I (2001) *Transformaciones en la industria de la confección en la década del 90*. Buenos Aires, Centro de Estudios de la Estructura Económica. Facultad de Ciencias Económicas.

Moreno Navarro, I. (1997) "Trabajo, ideologías sobre el trabajo y culturas del trabajo" *Trabajo Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, N3 Abril pp. 9-27.

Moulinié, V. (1993) « La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine » *Terrain*, 21 : 129-142.

Muñiz Terra, L. (2005) "El aporte del concepto de trayectoria laboral para el estudio de las vivencias de los ex trabajadores de la empresa YPF: reflexiones a partir de la práctica" *7mo Congreso de especialistas en estudios del trabajo*, Buenos Aires, ASET, 10 al 12 de agosto.

Muñiz Terra, L. y Frassa, M.J. (2004) "Trayectorias laborales: origen y desarrollo de un concepto teórico metodológico", *CD IV Jornadas de etnografía y métodos cualitativo del IDES*. Buenos Aires.

Murillo, M: "Los sindicatos frente a la reforma en Argentina México". *Trabajo presentado en el XIX Congreso de la Latin American Studies Association*, Setiembre de 1995.

Nash, J. (2001): "Resistencia cultural y conciencia de clase en las comunidades mineras de estaño de Bolivia". En, Eckstein, S. (comp) *Poder y Protesta popular. Movimientos sociales latinoamericanos*. México, Siglo XXI.

Nash, J. (1979) *We eat the mines and the mines eat us. Dependency and exploitation in Bolivian tin mines*. New York, Columbia University Press.

Nash, J. (1998) "Twenty years of work anthropology: a critical evaluation" *Anthropology of Work Review*. 18 (4) 1-5.

Nash, J. y Fernández-Kelly, MP -eds.- (1983) *Women, men and the internacional division of labor*. Albany, New York, Suny Press.

Neffa, J. (1998) *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996)*, Buenos Aires, EUDEBA.

Neffa, J. (2003) *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece, Trabajo y Sociedad*, CEIL-PIETTE CONICET, Buenos Aires, Lumen.

Neiburg, F. (1988) *Fabrica y Villa obrera. Historia social y antropología de los obreros del cemento, Vol. 1 y 2*, Buenos Aires, CEAL.

Neveu, E. (2002) *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris, La Découverte.

Nieto, R. (1994) "Antropología del trabajo industrial", *Sociología del Trabajo*, N 22, pp. 29-45.

Novello, V -coord.- (1984) "Propuestas para el estudio de la cultura obrera" *Cuadernos de la Casa Chata* N 154: 5-24.

Novick M (2000) "Reconversión segmentada en la Argentina: empresas, mercado de trabajo de relaciones laborales a fines de los '90" En: Enrique de la Garza Toledo (comp.) *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*, Buenos Aires, CLACSO.

Offe, C. (1992) *La sociedad del trabajo*. Madrid, Alianza Universidad, 1992.

Olson, M. (1965) *The logic of collective action*, HUP, Cambridge Mass.

Ong, A. (1987) *Spirits of Resistance and capitalist discipline: factory women in Malaysia*. Albany, New York: Suny Press.

Ong, A. (1991). "The gender and labor politics of postmodernity". *Annual Review of Anthropology*. 20: 279-309.

Ortner, S. (1995). "Resistance and the problem of ethnographic refusal" *Comparative studies in society and history*, 37 (1)99. 173-193.

Palenzuela, P. (1995) "Las culturas del trabajo: una aproximación antropológica", *Sociología del Trabajo*, Nueva época, 26, primavera: 3-28.

Palomino, H. (2004) "La Argentina hoy. Los movimientos sociales." *Revista Herramienta* N 27.

----- (2003a) "El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas". *Revista Sociedad*, Nro. 20/21

----- (2003b) "Las experiencias actuales de autogestión en argentina. Entre la informalidad y la economía social". *Revista Nueva Sociedad*. N184. Marzo-Abril. 115-128.

----- (1995). "Quiebres y rupturas de la acción sindical. Un panorama desde el presente sobre la evolución del movimiento sindical en la Argentina" En: Acuña, C. *La nueva matriz política argentina*, Buenos Aires, Nueva Visión.

Palomino, H. y Senén González, C. (1995): Subsistemas de relaciones de trabajo en las empresas: sus impactos socioculturales. *Revista Relaciones* Nº 11-12. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Partenio, F.; García Allegrone, V. y Fernandez Alvarez, MI (2005) "Las recuperaciones de fábricas: apuntes para una reflexión a la luz de las experiencias de ocupación en la historia Argentina", *Revista Estudios del Trabajo*, (28): 29- 50.

Pascucci, S. (2005) "El trabajo femenino en la industria de la confeccion (1890-1940)" *7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET, Buenos Aires, del 10 al 12 de agosto.

Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité*. PUF, Paris.

----- -sous la direction- (1996) *L'exclusion: L'Etat de Savoir*. Paris La Découverte.

Peñalva, S. (2003), « Les métamorphoses d'une 'société salariale': genèse et enjeux de la crise sociale et institutionnelle contemporaine en Argentine», Paris, *Document de Travail MOST*, Nº 64, Programme MOST/UNESCO.

----- (2002) «La crise structurelle en Argentine. Chronique de l'effondrement d'une 'société salariale'», *Les Annales de la recherche urbaine*, Nº 93 («



*Les infortunes de l'espace. Richesses et pauvreté en ville*, Paris, PUCA-METL, novembre 2002, pp. 98-106.

Perelman, L. y Davalos, P. (2003) "Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes". En: Fajn, G. *Fabricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestion y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Centro cultural de la cooperación.

Petras, J. y Vetmeyer, H. (2002) "Autogerenciamiento de trabajadores en una perspectiva historica" En: Carpintero, E. y Hernandez, M. *Produciendo Realidad Las empresas comunitarias*. Buenos Aires, Topia.

Pires do Rio Caldeira, T. (1989). "Antropología y poder. Una reseña de etnografías americanas recientes", BIB 17: 3-50.

Polletta, F. (1998) "'It was like a fever...'" Narrative and Identity in Social Protest", *Social Problems*, Vol.45, No. 2 (Mayo, 1998), 137-159.

Pozzi, P; Ros, C; Wallace, S. y Wlosko, M (1994) « Trabajo, cultura y subjetividad: un estudio acerca de las transformaciones en la significacion del trabajo.» En: Martinez, O. y Ximenez, D. *Reconversion y movimiento obrero*, Buenos Aires, CIPES, 71-80.

Raffaghelli, L. (2005) "Empresas en crisis y empresas recuperadas. Aspectos conflictivos" *Iras. Jornadas sobre Legislación de Cooperativas de Trabajo organizadas por la Universidad Nacional de Mar del Plata*. Marzo.

Rappoport, M. -comp- (2000) *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Buenos Aires. Macchi.

Rasse, P. (1991) « La ctie aromatique. Culture, technique et savoir-faire dans les industries de la parfumerie grasse » En: Sansalieu, R (dir.) *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PUF.

Rau, V. (2004) "La gestión obrera directa: una forma de enfrentamiento de clases en la Argentina" *Revista Marxista de Teoría y Política Lucha de clases* nro. 2, abril.

Rebon, J. (2004) *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas*. Buenos Aires, Ediciones PICASO-La Rosa Blindada.

Rebón, J. (2005) "Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción". *Documentos de trabajo N 44*. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Revilla Blanco, M. (1994) "El concepto de movimiento social: acción, identidad y sentido", *Zona Abierta* N° 69. 181-210.

Rezzónico, A. (2003) *Empresas recuperadas. Aspectos doctrinarios, económicos y legales*. Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación. Ediciones del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Rifkin, J. (1995) *The end of work: The decline of global labor force and the dawn of the post-market era*, New Yoek, Tarcher/Putman. [Traducción al castellano: Buenos Aires, Paidós, 1996].

Roca, J (1998) *Antropología Industrial y de la empresa*, Barcelona, Ariel.

Rocchi, F. (2000) "Concentración de capital, concentración de mujeres. Industria y trabajo femenino en Buenos Aires, 1890-1930". En Gil Lozano F., Pita Valeria, I. G. (dir.). *Historia de las mujeres en la Argentina. Siglo XX*. Buenos Aires: Taurus. 94 a 115.

Rockwell, E. (1987) *Reflexiones sobre el proceso etnográfico (1982-1987)*, México, Departamento de investigaciones educativas, Centro de investigaciones y de Estudios Avanzados del IPN.

Rofman, A. (1997) *Convertibilidad y desocupación en la Argentina de los noventa. Análisis de una relación inseparable*, Buenos Aires, CEUR-UBA.

Rofman, A., Slutzky, D. y Di Loreto, M. (2003) "Experiencias autogestionarias en un marco de crisis económico-social inédita: las empresas recuperadas" *VI Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, 13 al 16 de agosto de 2003.

Roig, A. (2006) *L'enjeu du sens. Construction sociale de l'impossible et formes monétaires*. Tesis de doctorado de l'EHESS, en curso.

Rosanvallon, P. (1995) *La nueva cuestión social. Repensar el Estado providencia*. Manatíal, Buenos Aires [Edición original: Paris, Seuil, 1995].

Roseberry, W (1985) "Images of peasant in the consciousness of the Venezuelan proletariat", *Anthropologies and histories: Essays in culture, history and political economy*. New Brunswick, Rutgers University Press, pp. 55-79.

Roseberry, W (1994) "Hegemony and the Language of Contention" En: Gilbert Joseph y Daniel Nugent *Everyday Forms of State Formation. Revolution and the Negotiation of Rule in Modern Mexico*. Durham and London, Duke University Press [Traducción al castellano Ediciones Era, 2002].

Salas, E. (1990) *La resistencia peronista: la toma del frigorífico Lisandro de la Torre. Tomo 1 y 2*. Buenos Aires. CEAL. Nro. 297 y 298.

Salvia A., Austral R., Fraguiglia L., López L., Raffo L., y Zelarayan J. (2001), "Trayectorias laborales de trabajadores asalariados despedidos de empleos formales durante la crisis del tequila", CD del 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Agosto, Buenos Aires.

Salvia, A. (2002) "La estructura social del trabajo en Argentina: desempleo, subempleo, y precariedad laboral", *Documento de Investigación AE/Notas/SL01*, Área Económica, Departamento de Investigación Institucional, Universidad Católica Argentina, mayo.

Salzinger, L. (2004) "Revealing the unmarked. Finding masculinity in a global factory." *Ethnography*, 5(1) 5-27.

Sancha, J. (2001) "Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores". *Revista Desarrollo Económico*. N°183, Buenos Aires.

Sariego Rodriguez, J L (1992) "Antropología y clase obrera" (reflexiones sobre el tema a partir de la experiencia de la antropología mexicana) *Cuadernos de Antropología Social*, 2: 75-84.

Saustre, G, (1995) "Mémoire ouvrière, miroir de la crise sidérurgique " En: Deniot, Joelle et Dutheil, Catherine (comp.) *Metamorphoses ouvrières* (Tomo I), Paris, L'Harmattan: 57-67

Schneider, A. (2002) "Política y conflictividad laboral durante la presidencia de Arturo Illia". *Vº Jornadas de Sociología. Descomposición, ruptura y emergencia de lo nuevo*, Facultas de Ciencias Sociales, UBA, noviembre.

Schore, C. y Wright, S. (1997) *Anthropolgy of policy. Critical perspectives on governance and power*. Routledge, Londres.

Schorr, M. (2004) *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires, Edhasa.

Schuster, F. y Pereyra, S. (2001) «La Protesta Social en la Argentina democrática: Balance y perspectivas de una forma de acción política» En: Giarraca, N. (comp.): *La Protesta Social en la Argentina. Transformaciones económicas y crisis social en el interior*. Buenos Aires, Alianza Editorial, pp. 41-63.

Schvarzer, J. (1996) *La industria que supimos conseguir. Una historia politico-social de la industria argentina*. Buenos Aires, Planeta.

Schvarzer, J. (1998) *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*, Buenos Aires, Ed. A-Z.

Schwartz, O. (1990) *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du nord*. Paris, PUF.

Scott, J. (1976) *The moral economy of de peasant: Rebellion and subsistence in southeast Asia*, New Haven, Yale: University Press.

Scott, J. (1985) *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*, New Haven, Yale, University Press.

Scott, J. (1987) "Resistance without protest and without organization: Peasant opposition to the Islamic Zacat and the Christian Tithe. *Comparative studies in society and history* 29:417-452".

Scott, J. (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. Mexico, Era ediciones. [Edición original: Yale University, New Heaven, 1990].

Scribano, A. y Schuster, F. (2001) «Protesta social en la Argentina de 2001: entre la normalidad y la ruptura», *Revista del Observatorio Social de América Latina* (CLACSO), septiembre, pp. 17-22.

Selim, M. (1992) *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, Paris, L'Harmattan.

Sevares, J. (2002) *Por qué cayó la Argentina. Imposición, crisis y reciclaje del orden neoliberal*. Buenos Aires, Norma.

Sigal, S (1998) "Argentine, 1992-1995 : Une société en mutation" *Problèmes d'Amérique Latine*, 20 (mars) pp. 3-23

Sigaud, L. (2004) Ocupações de terra, Estado e movimentos sociais no Brasil. *Cuadernos de Antropología Social*. N20. pp. 7-10.

----- (2000). "A forma acampamento: Notas a partir da versão Pernambucana", *Novos Estudos*, 58: 73-92.

----- (1996). "Direito y Coercão Moral no Mundo dos Engenhos", *Revista Estudos Históricos*, N 18.

Sivaramakrishman (2005), "Some intellectual geneologies for the concept of everyday resistance". *American Anthropologist* 107(3) 346-355

Snow, David A. y Benford, R. D. (1988): "Ideology, Frame Resonance and Participant Mobilization" En: Klandermans, B., Kriesi, H. y Tarrow, S. (eds.), *From Structure to Action*, Greenwich: JAI Press, 197-217

Soldano, D. (2000) "Subjetividad y vida política. Transformaciones identitarias en tiempos de exclusión", en *Apuntes de Investigación del Centro de Estudios en Cultura y Política*, año IV, Nº 6, noviembre.

Spivak, G. (1996). *A critique of postcolonial reason: Toward a history of the vanishing present*, Harvard, Harvard University Press.

Steinberg, M.W., (1999), "El rugir de la multitud : repertorios discursivos y repertorios de acción colectiva de los hiladores de seda de Spitafields, en el Londres del siglo XIX", en Auyero, J. -comp- (1999), *Caja de herramientas. El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmas,

Svampa, M. (2000) *Desde abajo. La transformación de las identidades sociales*, Biblos-Universidad de General Sarmiento, Buenos Aires.

----- (2005) *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires, Taurus.

Svampa, M. y Pereyra, S. (2003) *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Buenos Aires, Biblos.

Tarrow, S. (1997), *Poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*, Madrid, Alianza [Edición original: New York, Cambridge University Press, 1994]

Taussig, M. (1993). *El Diablo y el fetichismo de la mercancía en Sudamérica*. Nueva Visión, México. [Edición original: Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1980]

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Barcelona, Paidós,

Tejerina, B (1998) "Los movimientos sociales y la acción colectiva. De la producción simbólica al cambio de valores." En: Ibarra, P. y Tejerina, B. (ed.) *Los movimientos sociales. Transformaciones políticas y cambio cultural*. Madrid, Trotta.

Thompson, E. P. (1995) "Economía moral revistado". En: *Costumbres en común*. Barcelona. Crítica.

----- (1984) *Tradición, revuelta y conciencia de clases*. Madrid, Crítica.

----- (1981) *Miseria de la Teoría. Crítica*. Barcelona [Edición original: Londres, Merlin Press, 1978]

----- (1971) "The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century." *Past and Present* 50, February: 76-136.

----- (1989) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Crítica. Barcelona. [Edición original: Londres, Penguin, 1963]

Thwaytes Rey, M. (1999) "Estado y sociedad. Ajuste estructural y reforma del estado en la Argentina de los '90". *Revista Realidad Económica* Número 160, noviembre - febrero. pp. 76-109.

Tilly, Ch. (2000) "Acción colectiva", *Apuntes de Investigación del CECyP* pp. 9-32.

Torre, J. C. (1983) *El gigante invertebrado. Los sindicatos en el gobierno. Argentina 1973-1976* Buenos Aires. SIGLO XXI.

Touraine, A (1985): "An Introduction to the Study of Social Movements", *Social Research* 52, 4, 749-787.

Touraine (1995) « De la antigua a la nueva sociología del trabajo » En *Sociología del Trabajo*, nueva época, número 35, pp. 3-23.

Touraine, A (1990), *Movimientos sociales de hoy. Actores y analistas*, Barcelona, Hacer.

Trejo París, M. E. (2004) *La organización del trabajo: el concepto y su movimiento. El caso de la industria de prendas de vestir en El Salvador y Costa Rica*. Tesis de Doctora en Estudios Sociales, Línea Estudios Laborales Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Tribugoff, M. (2005) "La experiencia de las asambleas populares como movimiento social urbano". *I Congreso de la Asociación Latinoamericana de Antropología*, Rosario, 11-15 Julio 2005.

Trincherro, H. (2005) "Las empresas recuperadas Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) como problemática de estudio de la Antropología Económica" *Primer Congreso Latinoamericano de Antropología*, Rosario, 11-15 Julio 2005.

Vasilachis de Gialdino, I. (1997) *La construcción de representaciones sociales. Discurso político y prensa escrita. Un análisis sociológico, jurídico y lingüístico*. Barcelona, Gedisa.

Velasco, H. y Diaz de Rada, A. (1997) *La lógica de la investigación etnográfica*. Madrid, Trotta.

Vilas, C (1998) « Actores, sujetos, movimientos: ¿donde quedaron las clases ? » En: Neufeld, M. R.; Grimberg, M.; Tiscornia, S. y Wallace, S. (comp.), *Antropología social y política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*, Buenos Aires, EUDEBA.

Villareal, Juan, 1985, "Los hilos sociales del poder", en AA.VV, *Crisis de la dictadura argentina. Política económica y cambio social, 1976-1983*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Vincent, J. (2002) *The Anthropology of Politics. A reader in ethnography, theory, and critique*. Massachussets, Blackwell Publishers.

Vuotto, M.y Acosta, M. C. (2002) El caso de la cooperativa CIAM ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa? *Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Documento N37*, Abril-mayo.

Wallace, S., (1998) "Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo", En: Neufeld, M. R.; Grimberg, M.; Tiscornia, S. y Wallace, S. (comp.) *Antropología social y política. Hegemonía y poder: el mundo en movimiento*, EUDEBA, Buenos Aires.

Weber, F. (1989) *Le travail à coté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.

Wilkis, A. y Battistini, O. (2006) "El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados". *Cuadernos de Antropología Social*. N 23 En prensa.

Wilkis, A. y Vommaro, G. (2002) "De la crisis política a la acción: el sentido de lo político en las movilizaciones populares recientes". En: Battistini, O (comp.) *La atmósfera incandescente. Escritos políticos de la Argentina movilizada*. Buenos Aires. Trabajo y Sociedad.

Wolf, E. (1993). *Europa y la gente sin historia*. México, Fondo de Cultura Económica.

Wyczykier, G. (2005) "La autogestión laboral en la Argentina en los albores de los años noventa: Un estudio de casos". *7mo. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. ASET, Buenos Aires, 10 al 12 de agosto.

Zald, Mayer N. (1992): "Looking Backward to Look Forward: Reflections on the Past and Future of the Resource Mobilization Research Program" en Morris, A.D. and Mueller, C.McClurg (eds.): *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven: Yale University Press, 326-348.

Zeller, N. (1999) "Principales normas y planes formulados por el estado nacional en materia laboral durante los años noventa". *Serie I Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento N°64*, Buenos Aires, Instituto Nacional de Administración Pública.



# ANEXOS

## ANEXO 1

Características generales de las fábricas y empresas recuperadas  
en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires

Los diferentes relevamientos sobre empresas y fábricas recuperadas (Facultad Abierta, 2005; Lavaca, 2004) estiman un total aproximado en todo el país de 161 casos<sup>136</sup>. Este número resulta sumamente complejo de establecer, ya que se trata de procesos en constante cambio. Hemos realizado igualmente un relevamiento sobre empresas y fábricas recuperadas en Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires<sup>137</sup>. En este caso el total de empresas para esta región alcanzó los 104 casos el mismo año. En este sentido, podemos observar que las recuperaciones presentan una importante concentración en el área metropolitana. Sin embargo, tal como lo ponen en evidencia algunos estudios (Facultad Abierta, 2005), el porcentaje de casos en otras regiones del país como Córdoba y Santa Fe es igualmente significativo aumentando en los últimos años. De esta manera, siguiendo este informe, en el año 2002 el 84% de los casos se concentraba en el área metropolitana sobre un 16% en las demás provincias del país, porcentaje que en 2004 corresponde a un 64% y 36% respectivamente. Para el caso del área metropolitana, teniendo en cuenta datos de nuestro relevamiento, del total de 104 casos, un 30,3 % se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires y un 69,7% en el primer cordón del Conurbano Bonaerense.

<sup>136</sup> Este dato corresponde a inicios del 2005. Es posible acceder a un listado detallado de empresas recuperadas con una breve reseña de cada caso en Lavaca, 2004.

<sup>137</sup> Este relevamiento fue realizado en el marco del proyecto proyecto "Los desafíos a la gestión individualizada de la pobreza y el desempleo" realizado en colaboración con Ariel Wilkis, Verónica García Allegrone, Cora Arias y Sebastián Fonseca, bajo la dirección de Osvaldo Battistini, con sede en el Ceil-Piette. Los datos corresponden en este caso a agosto de 2004. No se contemplan en consecuencia las recuperaciones posteriores a esta fecha.

<b>Año de inicio de las recuperaciones</b>
--

Las recuperaciones, tal como han sido descriptas en el marco de esta tesis, se aceleran a partir de mediados de la década del noventa. En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, se multiplican en el año 2002, alcanzando en este año una fuerte concentración (58,3% del total de los casos), mientras que en el GBA el número más alto de procesos se inician un año antes (31,5% del total). A continuación presentamos una periodización de las recuperaciones en Ciudad de Buenos Aires en comparación con GBA.

**Cuadro 1: Porcentajes del total de las recuperaciones en función del año de inicio del proceso de recuperación en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires**

Año/Periodo de inicio	Ciudad de Bs. As.	GBA	Total
1988/1992	8,4	-----	2,6
1996/1998	8,3	7,5	7,7
1999	-----	13,0	9,0
2000	-----	9,3	6,4
2001	8,3	31,5	24,4
2002	58,3	24,1	34,6
2003	8,3	11,1	10,3
2004	8,3	3,7	5,1
Total	100	100	100

Fuente: Elaborado en base al relevamiento realizado por el Ceil-Piette (CONICET)

<b>Recuperaciones por rama de actividad</b>
---

En cuanto a la rama de actividad, las recuperaciones se llevaron adelante en la amplia mayoría de los casos la industria manufacturera y en menor medida en el sector de servicios. Dentro de las primeras, a pesar de la gran heterogeneidad de ramas, se observa una importante representación de fábricas pertenecientes al sector metalúrgico (31,1% de los casos) incluyendo fábricas de autopartes. Estas fábricas se ubican en su gran mayoría en la zona sur de GBA, donde existían en las décadas pasadas importantes establecimientos industriales de esta rama de actividad.

En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, la rama más representativa es la gráfica que concentra el 80% de los casos en este sector de actividad. Se destaca igualmente un mayor desarrollo de recuperaciones en empresas vinculadas al sector servicios (educación, salud y hotelería). Esta última actividad alcanza un porcentaje del 9,7% del total, seguida por un 7,7% de fábricas vinculadas a la producción de vestido, calzado y curtiembre, y un 7,8% vinculado al sector alimenticio.

**Cuadro 2: Distribución en porcentaje por rama de actividad de las recuperaciones en la Ciudad de Buenos Aires y GBA**

Actividad	Porcentaje
Servicios de Hotelería	1%
Servicios de transporte	2,9%
Gráfica	9,7%
Productos de papel	1%
Metalúrgica/autopartes	31,1%
Servicios de educación	2,9%
Alimenticia	7,8%
Productos de plástico y caucho	2%
Servicios de administración	1%
Servicios de salud	2,9%
Vestido, calzado y curtiembre	7,7%
Productos minerales	1%
Productos de madera	2,9%
Fabricación de vidrios	4,9%

Fabricación de embarcaciones	1%
Lavado de lanas	1%
Química	2,9%
Frigorífico	1,9%
Producción de cerámicos	1%
Fabricación de ladrillos	1,9%
Fabricación de sanitarios	1%
Producción avícola	1%
Rectificación de motores	2%
Envase de gas	2%
Fabricación de vehículos de transporte	1%
Servicios de carga y descarga	1%
Sin información	3,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado en base al relevamiento realizado por el Ceil-Piette (CONICET)

Cuadro 4: Distribución diferenciada GBA y Ciudad de Buenos Aires de las principales ramas de actividad

Actividad	GRAN BS. AS.		CIUDAD DE BS. AS		TOTAL	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Gráfica	2	20%	8	80%	10	19%
Metalúrgica/autopartes	29	97%	1	3%	30	53%
Alimenticia	5	62,50%	3	37,50%	8	14%
Vestido, calzado y curtiembre	6	75%	2	25%	8	14%
<b>Total todas las ramas</b>	<b>42</b>	<b>75%</b>	<b>14</b>	<b>25%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado en base al relevamiento realizado por el Ceil-Piette (CONICET)

<b>Tamaño de los establecimientos recuperados</b>
---

Partiendo de los datos muestrales acerca de la cantidad de trabajadores por establecimiento, podemos inferir que se trata de empresas pequeñas y medianas, registrándose 14 casos de establecimientos que ocupan hasta 10 trabajadores, 55 que ocupan entre 11 y 50, y 14 que ocupan entre 51 y más de 100. De esta manera, podemos afirmar que es en el sector de la pequeña y mediana empresa, que fuera fuertemente afectado por las medidas económicas a que hemos hecho referencia, donde encontramos la mayor cantidad de experiencias de recuperación.

**Cuadro 3: Cantidad y porcentaje de establecimiento en Ciudad de Bs. As y GBA en función de la cantidad de trabajadores empleados.**

Tamaño del establecimiento	Establecimientos en Ciudad de Bs. As.		Establecimientos en GBA		Cantidad Total
	Cantidad	Porcentajes	Cantidad	Porcentajes	
Hasta 10 trabajadores	5	35%	9	65%	14
Entre 11 y 50 trabajadores	17	30%	38	70%	55
Entre 51 y más de 100 trabajadores	2	14%	12	86%	14
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>29%</b>	<b>59</b>	<b>71%</b>	<b>83<sup>138</sup></b>

Fuente: Elaborado en base al relevamiento realizado por el Ceil-Piette. (CONICET).

<sup>138</sup> Se toman 83 experiencias del universo en tanto que de los 6 casos restantes no se obtuvieron datos con respecto a la cantidad de trabajadores que participan del proceso de recuperación de la unidad productiva.

<b>Desencadenamiento legal</b>
--------------------------------

El desencadenamiento legal que se desarrollo en la mayoría de los casos fue el dictado de leyes de expropiación, que alcanza el 50% del total de los casos, entre GBA y Ciudad de Buenos Aires. Existe un 21,33% de casos con el proyecto de ley de expropiación presentada ante la Legislatura Bonaerense o con media sanción de la ley, para los casos de la provincia de Buenos Aires, y un 17,33 en los que se efectuó un acuerdo con el ex propietario de la unidad productiva. A su vez, existe un 10,66 % de casos en que los trabajadores efectuaron un acuerdo con el juez a cargo de la quiebra de la empresa a efectos de lograr continuar con la explotación de la unidad productiva.

**Cuadro 5: Forma legal adoptada en las recuperaciones de la Ciudad de Bs.As. y GBA.**

Forma legal adoptada	Ciudad de Bs. As y GBA en porcentajes.
Ley de expropiación	50%
Media sanción de ley de expropiación/ proyecto de ley presentado/ en trámite	21.33%
Acuerdo con el juez a cargo de la quiebra	10.66%
Acuerdo con el ex propietario/compra de bienes	17.33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del relevamiento del Ceil-Piette. (CONICET).

## ANEXO II

### Datos Generales de los trabajadores y las trabajadoras de La Celeste

---



Sexo	Edad	Origen	Con quienes vive	Donde trabajó	Año de Ingreso a La Celeste	Actividad – Sector antes de la recuperación	Migración a Buenos Aires
Mujer	50	Villaguay, Entre Ríos	sola	Trabajó en talleres y fábricas de confección desde los 14 años. A comienzos de los noventa pasó algunos meses desempleada.	1995	Saco -espaldas, mangas-	Se viene a vivir a la casa del padre a los 9 años.
Mujer	33	Salta	Con sus 3 hijos	Comenzó a trabajar a los 15 años como empleada de limpieza y cuidando chicos en Salta. Cuando llegó a Buenos Aires hizo "changas" y trabajó como vendedora ambulante. Su primer trabajo en el sector de la confección fue en La Celeste.	1997	Pantalón, terminaciones	Se viene con su pareja para buscar trabajo cuando se casa
Mujer	58	Tucumán	Con su pareja y sus 2 hijos	Trabajó como asistente dental y secretaria de médicos en Tucumán. Cuando llegó a Buenos Aires se empleó en un taller de costura. Trabajó después en una fábrica de confección hasta que esta fue absorbida por La Celeste.	1990	Saco, plancha de mano abriendo costuras.	Se viene a trabajar cuando se casa, con su marido en el año 69.
Mujer	72	Santa Fe (Carcaraña)	Con su hija, su yerno y su nieto	Trabajó primero como "dama de compañía" y después realizando terminaciones en su casa para un sastre. Ingresó a una fábrica de confecciones donde trabajó desde 1963 hasta 1993 cuando la fábrica cierra. También estuvo empleada como vendedora de clasificados durante dos años.	1995 (como jubilada)	Saco. Trabajo de mesa.	Llega a vivir con una tía después de la muerte de su padre.
Mujer	54	Tucumán	Con sus 4 hijos	Estuvo empleada en un kiosko a los 16 años. Ingresó en una fábrica de confecciones a los 19. Trabajó después en diversos talleres y grandes fábricas siempre en el mismo sector.	1996. En 1999 es despedida. La reincorporan sus compañeros cuando	Saco. Haciendo puntas.	Vino con su hermano que vivía en Buenos Aires a conocer la ciudad, y

Mujer	42	Jujuy		Con su pareja y sus dos hijos.	Trabajó con sus padres en una carnicería en Jujuy. Se empleó en un taller de jeans en 1990 y después ingresó a la Celeste.	1996	Pantalón. Emboisillar	se fue quedando y empezó a buscar trabajo. Se viene con su pareja que viene a buscar laburo y por problemas con su familia de origen.
Varón	73	Tarija Bolivia. Vive primero en Salta.		Con su pareja (tiene 6 hijos pero no viven con el) y una de sus nietas.	Trabajó como ayudante de albañil y mecánico de autos hasta que ingresó al sector de confección donde trabajo la mayor parte de su vida. Montó un taller en su casa en donde hacía trabajos para grandes empresas hasta que le proponen ingresar como encargado a La Celeste, donde realiza esta tarea hasta 1990 cuando lo trasladan a la nueva planta, ya no como encargado.	1984	Entra como encargado	Para trabajar, se viene con su familia.
Mujer	49	Misiones		Con su pareja, dos de sus hijos, dos de sus nietos y su nuera.	Fue "ama de casa toda la vida" hasta que entró en La Celeste. En principio realizaba trabajos en su casa y después ingresa como obrera de la planta.	1992	Maquina especial. Mangas	Viene con su familia de origen.
Mujer	49	Pcia de Buenos Aires		Con su pareja y sus 4 hijos.	Trabajó en fábricas de confección desde los 21 años. Trabaja en la misma fábrica hasta el año 1989, hasta que ingresa a La Celeste.	1989. En 1992 se va a otra fábrica y vuelve en 1995.	Trabajo en mesa y plancha (mano, para abrir costuras)	-----
Mujer	48	Formosa		Con su pareja y la madre.	A los 13 años comenzó a trabajar como niñera. Trabajó después en diferentes actividades, principalmente en empresas de limpieza. Estuvo empleada en una empresa textil, en una fábrica de galletitas y como vendedora de ropa.	1995	Empleada de Limpieza	Se viene con su familia de origen a los 13 años, por laburo vienen.

Mujer	53	Chile	Con su pareja e hijo	Empezó a trabajar a los 14 años cuidando chicos y como empleada doméstica. Después se emplea en diferentes actividades y desde 1980 en el sector de la confección, trabajando en diferentes fábricas	1991. La despiden en 1996 y la reincorporan sus compañeros.	Maquina recta	Vino de Chile por la violencia política reinante. Empezó trabajando de mucama.
Varón	48	Bs As (Capital)	Con su pareja e hija	Trabaja en el sector confecciones desde los 18 años. Siempre como planchador.	1998	Planchador	-----
Mujer	38	Salta, Santa Rosa	Con sus tres hijos	Trabaja en diferentes actividades como pizzerías, haciendo limpieza en casas de familia (actividad que mantiene aun los fines de semana). Su primer empleo en el sector es en La Celeste.	1996	Trabajo de mesa	Se separó y se vino a Buenos Aires sin los hijos a buscar trabajo.
Mujer	40	Salta, Oran	Con sus tres hijos	Trabajó como empleada de limpieza en una clínica. Ingresó a una fábrica de confecciones a principios de los noventa como "aprendiz". Deja el trabajo "para ocuparse de su casa" y después de la muerte de su marido ingresa a La Celeste.	1992	Plancha manual (abriendo costuras)	
Mujer	60	Paraguay	Con una de sus hijas	Trabajó desde los 16 años en el sector de confecciones. Fue empleada durante más de 25 años en la misma fábrica hasta que la despiden (cobra indemnización) en la década del 80. Después estuvo empleada en otras fábricas siempre en la misma actividad.	1990	Saco. Maquina especial Bolsillos	Se viene de chica con su familia de origen
Varón	41	Oruro, Bolivia	Con su pareja y sus hijos	Trabajó desde los 15 años en el sector de confecciones, primero con su tío (que tenía un taller) en las vacaciones cuando todavía estaba en Bolivia. Estuvo empleado en diferentes talleres y fábricas chicas, tanto en su país de origen como desde su llegada a Buenos Aires.	1996	Saco. Maquina recta.	Vino por motivos laborales. Trabajó en la confección.
Varón	S/D	Perú	Con sus hijos	Trabajó siempre en el sector de confección,	1999	Pantalón. Maquina	Tenia un taller

					durante muchos años como sastre.			recta.	propio en Lima y se tiene que venir por cuestiones económicas
Mujer	48	Buenos Aires	Con su pareja y sus hijos mas chicos		Trabajó como empleada de limpieza en casas de familia. Después empieza a trabajar como costurera en su casa y más tarde ingresa en un taller. Su primer trabajo en una fábrica es en La Celeste.	1997		Pantalón, máquina recta	-----
Mujer	45	La Rioja	Con su pareja e hijos		A los 15 años empezó a trabajar en un taller de costura donde entro como "aprendiz". Después entró a trabajar en una fábrica de confecciones donde estuvo empleada durante diez hasta que la fábrica cierra. Ingresó tiempo después a La Celeste.	1996		Pantalón, maquina recta	Se viene a Bs As a los 15 años a buscar trabajo a casa de un familiar
Mujer	32	Buenos Aires	Con sus padres, algunos de sus hermanos y su hija		Trabajo haciendo costura en su casa para talleres de confección. También trabajó haciendo limpieza en casas de familia. La primera vez que entra a una fábrica es en La Celeste.	1992		Fusionado	
Varón	67	Paris, Francia	Con su pareja		Trabajo en diferentes talles y fábricas de confección.	1989		Saco. Maquina recta.	
Mujer	25	Pcia. de Buenos Aires	Con sus padres, algunos de sus hermanos y algunos de sus sobrinos.		Trabajó siempre en costura, desde los 14 años. Primero trabajaba en su casa para una empresa y después ingresó a La Celeste. También trabajó cuidando chicos	1994		Saco. Maquina especial (embolsilladora)	
Varón	32	La Paz, Bolivia	Con su hermano		Trabajo en fabricas de confección desde que llego a Argentina y en Bolivia en fábrica de calzado			Saco. Forrador	
Mujer	42	Humahuaca,	Con sus dos		Trabaja desde los 15 años en costura y también	Ingresó en 1992 y la			

	Jujuy		hijos.	haciendo limpieza "por hora" en casa de familia (actividad que mantiene realizando una vez que finaliza su trabajo en La Celeste).	despiden en 1996. Sus compañeros la reincorporan en 2001.		
Varón	53	La Paz Bolivia	Solo. Tiene tres hijos que viven en Bolivia	Fue empleado municipal en Bolivia y desde que llegó a Bs As paso por diferentes actividades hasta entrar a La Celeste donde aprendió a cocer	1991		
Mujer	32	Capital	Con su pareja y sus dos hijas.	Siempre trabajo en costura (talleres) Ver entrevista	1996	Maquina recta, forrado de bolsillos	
Varón	40	Jujuy	Solo.	Trabajó siempre en confección, tanto en talleres como en grandes empresas.	1991	Cuellos de sacos	
Mujer	30	Pcia. de Buenos Aires	Con sus padres, sus hermanos y su hija.	Estuvo empleada como vendedora en diferentes comercios y trabajó como empleada de limpieza. Su empleo en el sector se inicia en La Celeste.	1992. Trabaja unos años y se va. Después la convocan sus compañeros		
Mujer	51	Misiones	Vive con su pareja y sus hijos solteros	Su trabajo en La Celeste es su primer trabajo.	1990	Forrando sacos	Se vino a los 15 años porque el padre se quedó sin trabajo.
Mujer	40	Chaco	Con su pareja y su hijo.	Trabajó en su casa cociendo para terceros. Tenía su propio taller de costura y trabajaba con dos personas mas.	2000	Mangas	Llegó de muy chico (a los 2 o 3 años) debido al traslado del trabajo del padre.
Mujer	50	Buenos Aires	Con su pareja e hijo.	Trabaja en un lavadero, como empleada en un comercio. Su primer trabajo en el sector es en La Celeste.	Ingresa en 1990 pero se va en 1991 Vuelve en 1998	Overlock	
Mujer		Salta	Con sus dos hijos	Siempre en fábrica de confecciones. Comenzó muy joven a trabajar en un taller de tejido, luego fue pasando a otros talleres más grandes	1996	Pantalón	Migró en los 80 para juntarse con su marido, ahí empezó

					donde aprendió otras actividades dentro del rubro. Trabajó en Salta y en Buenos Aires.							a buscar trabajo en el rubro en la zona del Once.
Mujer	42	Tartagal, Salta	Con sus dos hijas y una sobrina.	Con su madre y sus hermanos.	Trabajó en una fábrica de confecciones, después en un taller de jeans y más tarde ingresa a La Celeste.		1996					Se vino con algunas amigas a conocer y a buscar trabajo.
Varón	23	Italia	Con su pareja y uno de sus hijos.	Con su madre y sus hermanos.	Trabajó siempre en el sector de confección, en diferentes fábricas si empre como sastre		1993		Sastre			
Varón	36	Asunción, Paraguay	Solo	Con su madre y sus hermanos.	Trabaja en talleres y fábricas de confección en el sector plancha.		1993		Terminación sacos, ahora corte y tizado			
Varón	28	Oran, Salta	Con su madre y sus hermanos.	Con su madre y sus hermanos.	Trabaja desde los 10 años, en el campo, en quintas de verdura. Fue empleado como ayudante de mantenimiento, y después trabajó en la construcción. Fue también empleado de una panadería y más tarde estuvo empleado en tintorería industrial durante 5 años.		Ingresó en el 2002, como familiar a partir de la recuperación.		Tizado, modelista			Vino de chica con los padres, por trabajo de éstos.
Mujer	71	Cochabamba, Bolivia	Con su pareja.	Con su pareja.	Su primer trabajo fue en La Celeste.		1990. En el 2000 la despiden. Sus compañeros la reincorporan en 2001.					
Varón	33	Tarija, Bolivia	Con su hermano	Con su hermano	Trabajó en una fábrica de bolsas. Después ingresa a La Celeste.		1991		Corte.			
Mujer	32	Tucumán	Con su pareja y sus hijas.	Con su pareja y sus hijas.	Su primer trabajo fue en La Celeste.		1992		Limpieza de sacos depuse maquina ojaladora			
Mujer	34	Pulmonada, Jujuy	Con su pareja y sus hijos.	Con su pareja y sus hijos.	Trabajó cuidando chicos. Su primer empleo en el sector es en La Celeste. También trabajó atendiendo un comercio familiar.		1992		Limpieza de sacos primero y maquina especial, después			Se vino con la hermana, le gustó y se quedó.

Varón	31	San Antonio, Paraguay	Con sus padres, hermanos y sobrinos.	Trabajó en diferentes fábricas de costura.	1996	Plancha	
Mujer	47	Flores, Capital	Con su pareja, su hija y su madre	Estuvo empleada siempre en el sector. Trabajo en diferentes fábricas. Empezó a trabajar con su padre que era sastre.	1990	Maquina recta	
Mujer	58	Bs As	Con su pareja.	Trabajó en otra rama como operaria en tareas de distribución y control de mercadería.	1996	Trabajo de mesa	
Mujer	48	Capital	Con su pareja, su hijo y su madre	Trabajo en una funeraria, en una imprenta, también haciendo broches y como vendedora.	2003, como hija de una trabajadora	Trabajo de mesa	
Mujer	75	Córdoba	Con su hermana y su sobrino	Trabajo en numerosas fábricas textiles y de confección.	1996, como jubilada.	Pegando botones	Se vino por trabajo en el 47 con su familia de origen.
Mujer	55	Jujuy	Con su hermana y dos sobrinos.	Cuando era joven trabajó en la zafra azucarera en Ledesma. Su familia es de origen rural, pequeños agricultores. Trabajó en casa de familia en Jujuy y también en Buenos Aires. Trabajó en una fábrica de confección 14 años, lleva 23 años en la actividad.	1996	Ojaladora	Vino a buscar trabajo a los 21 años.
Mujer	33	Santiago del Estero	Sola	Trabajó como niñera hasta que ingresó en La Celeste	1991	Trabajo de mesa	
Varón	34	Capital	Con su pareja	Trabó haciendo "changas" en su casa, arreglando maquinas a domicilio. Su primer trabajo en una fábrica fue en La Celeste.	1994	Planchador	
Mujer	58	Capital	Con su pareja, sus hijos y su madre	Trabajo en confección, siempre en grandes fábricas.	1990	Mangas	
Varón	73	San Luis	Con su pareja	Trabajo en una fábrica de confección durante 27 años, hasta que fue absorbida por La Celeste.	1990	Sastre	

Varón	35	Capital	Con su pareja, una hija en común y otra de su pareja	Trabajo como empleado de seguridad, vendedor de ropa al por mayor, vigilancia, albañilería, gasista y pintura. Su primer empleo en el sector fue en La Celeste.	1992	Planchador	
Mujer	49	Oran, Salta	Con su hijo	S/D	1995		
Mujer	52	Misiones	Con sus dos hijos	Trabajo siempre en fábricas de confección.	1996		
Mujer	48	Oran, Salta	Con sus hijos	Trabajó como administrativa en un hospital en Bolivia.	1994	Vistas de bolsillo	Se vino con sus hermanos, le gustó y se quedó.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Dirección de Bibliotecas