

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Unidades reproductivas recuperadas.  
El caso de Mediober's: los caminos hacia la  
reconstrucción de la fuente de trabajo**

**Virginia Porto**

**Tutor: Marcos Supervielle**

**2007**

# INDICE

I.1. Introducción.....	1
------------------------	---

## ❖ Capítulo I

I.2. Definición de la problemática de investigación.....	3
I.2.1 Procesos de recuperación.....	4
I.2.2.¿Qué entendemos por Unidades Productivas Recuperadas?.....	4
I.2.3. Rasgos generales del proceso.....	5

## ❖ Capítulo II

### II. Metodología

II.1. Pregunta de investigación.....	7
II.2 Objetivos .....	7
II.2.1 Objetivo general.....	7
II.2.2. Objetivos específicos.....	7
II.3. Hipótesis.....	7
II.4. Enfoque metodológico .....	8
II.5. Estrategia de investigación: Estudio de caso .....	9
II.6 Técnicas de obtención de datos.....	10
➤ Observación participante.....	10
➤ Entrevistas .....	10
II.7. Decisiones Muestrales.....	11

## ❖ Capítulo III

### III Marco teórico

III.1. Identidad .....	12
III.1.1.¿Qué entendemos por identidad? .....	12



III.1.2. Proceso a través del cual se estructura la definición de sí.....	12
III.1. 3. Lógicas de identificación social .....	13
III.2. Acción Colectiva .....	14
III.2.1 Como producto.....	14
III.2.2 Como Pluralidad.....	15
III.2.3 Actores –Portadores.....	16

## ❖ Capítulo IV

### IV- Análisis de los discursos

IV.1 Cierre: final de un ciclo.....	17
IV.2 Ocupación: recursos desplegados.....	22
IV.3 Ocupación productiva: Re - configuración del "Saber hacer".....	26
IV.4 Autogestión: Re- configuración del "Saber ser" .....	30
IV. 5 Tipología .....	33

<b>Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
---------------------------	-----------

<b>Bibliografía .....</b>	<b>38</b>
---------------------------	-----------

### **Anexos**

Anexo Metodológico.....	41
Entrevistas.....	43

## Introducción

El objetivo de la presente tesis, se orienta a estudiar una de las problemáticas sociales que ha tomado relevancia en estos últimos años: la recuperación de unidades productivas, por parte de sus antiguos empleados.

Estas experiencias surgen en el marco de una profunda crisis socio-económica, cuyas consecuencias más sentidas fueron el cierre y quiebra de fábricas.

Frente a esto, desde distintos sectores de trabajadores emergen respuestas ante los cierres o quiebras, y por consiguiente, ante la posibilidad de perder su fuente laboral. Como resultado, se observa en la última década, experiencias en las que los trabajadores se proponen recuperar sus fuentes de trabajo, mediante la autogestión de empresas para las cuales trabajaban.

La dinámica de estos procesos plantea incertidumbres en torno a la viabilidad de los proyectos de recuperación. Dicha viabilidad debemos entenderla, no solo en relación a los aspectos económicos, comerciales, legales, etc. sino que el proyecto de recuperación deberá atender también la organización social con la que cuenta, es decir, las características del grupo de trabajadores, (del que dependerá gran parte del proyecto de recuperación).

De este modo, sin dejar de reconocer la importancia de los aspectos legales, económicos, comerciales, etc. El objetivo que se plantea aquí, es adentrarnos en los aspectos sociales, más precisamente, en la necesidad de indagar sobre aquellos dispositivos sociales que se manifestaron tras el cierre, y que fueron movilizados por el colectivo de trabajadores.

Se creyó importante el estudio de estas experiencias, en tanto implicaron, respuestas concretas de los trabajadores ante la crisis; por ser experiencias en que se manifiesta la centralidad que tiene el trabajo en la vida de los individuos; porque se cree de suma importancia el apoyo, difusión, de estos emprendimientos, ya sea a través de estudios, intervenciones, etc., que ayuden a que los mismos se conviertan en proyectos alternativos viables.

El caso que se analiza aquí, es una Curtiembre del barrio Nuevo Paris, en la cual los trabajadores abren un largo "ciclo de resistencia"<sup>1</sup>, en principio, para evitar que la fábrica cierre, y luego para poder retomar la producción ellos mismos.

A partir del proceso de cierre, hasta la posibilidad de hacerse cargo de la fábrica, se despliegan, formas de acción colectiva, que se separan de sus luchas tradicionales.

El acercamiento a la experiencia, fue disparando interrogantes relacionadas en indagar sobre aquellos recursos que fueron movilizados para la acción, y su continuidad en el tiempo.

La hipótesis que se sostiene, es que los trabajadores son portadores de una identidad social, creada en el proceso de trabajo, y que es movilizada como elemento central a la hora de defender, como de reconstruir su fuente laboral.

---

<sup>1</sup> Se hace referencia con esta noción, a los distintos momentos que serán analizados: Cierre; Ocupación; Ocupación Productiva.

La pregunta que guiará la investigación es la siguiente: **¿A partir del cierre de la fábrica, cómo se moviliza la identidad de los trabajadores?**

Entendiendo la acción colectiva, como el producto de intereses, recursos y límites, que posibilitan enmarcar el proceso de lucha; y la identidad como herramienta analítica fundamental a la hora de abordar los procesos de acción colectiva; se cree que ambos conceptos, serán los que mejor se ajusten al caso presentado.

La metodología utilizada es de corte cualitativo, se considera relevante el uso de este enfoque, ya que tiende a dar cuenta, del horizonte de las significaciones, en donde se desenvuelven las acciones sociales.

El diseño de investigación estuvo sujeto a modificaciones y ajustes a lo largo de todo el proceso, basado en un diálogo permanente entre el trabajo teórico, empírico y el análisis.

La tesis se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo, se presenta el fenómeno fábricas recuperadas en nuestro país, atendiendo a los rasgos generales del proceso.

El segundo capítulo, atiende a la propuesta metodológica, los objetivos (generales y específicos), las hipótesis, la estrategia de investigación, las técnicas de obtención de datos, y las decisiones muestrales.

El tercer capítulo, está conformado por el marco teórico, en donde se define el concepto de identidad y acción colectiva.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los discursos articulados a la teoría, el mismo finaliza con la presentación de una tipología que relaciona los distintos momentos, con la movilización de la identidad, y las formas de sentir el trabajo.

Finalmente, se presentan las conclusiones.

# Capítulo I

## I.1.1 Definición de la problemática de investigación

Toda investigación que pretenda abordar la formación de un actor colectivo, deberá atender su naturaleza diversa y compleja como criterio fundamental.

Las unidades productivas recuperadas, deben ser comprendidas como un fenómeno colectivo de gran complejidad. Su análisis no debe implicar considerarlas como un dato de unidad empírica, por el contrario, su estudio debe ser desagregado, de manera de captar la multiplicidad de procesos que encierra.

Al hablar de unidades productivas recuperadas, hacemos referencia, al proceso por el cual los trabajadores se hacen cargo de empresas para las cuales trabajaban, (empresas que han quebrado, han sido cerradas, vaciadas o abandonadas por sus antiguos dueños). En un contexto de crisis económica, de desocupación, los trabajadores se resisten a perder su fuente de trabajo, y se organizan para retomar la producción de manera autogestionaria.

Dicho proceso implicó que los trabajadores, se encaminaran hacia formas de acción colectiva, que se separaban de las formas de acción tradicionales. Y cuyo entendimiento demanda herramientas teóricas que permitan la comprensión del mismo, desde su complejidad y diversidad.

El concepto de identidad se presenta como una herramienta teórica fundamental a la hora de entender los procesos de acción colectiva. En el entendido que es imposible comprender la acción, por fuera de los procesos de constitución de los actores sociales, es decir, de su identidad. *"(...) los procesos de decisión pasan a través de la identidad, es decir, que el individuo ordena sus preferencias y escoge entre diferentes alternativas de acción en función de su identidad"*<sup>2</sup>

El concepto de identidad no solo permite comprender, dar sentido y reconocer una acción, sino que también nos permitirá explicarla.

Al indagar sobre la movilización de las identidades por parte de los trabajadores ante las situaciones de cierre, nos permitirá entender las posibilidades y límites que deberá enfrentar el colectivo, tras la decisión de recuperar su fuente laboral.

*"El término "identidad" (...) señala la necesidad de un grado de identificación, que es precondition para cualquier cálculo de ganancia y pérdida. Sin la capacidad de identificación, la injusticia no se podría percibir como tal, o no se podrían calcular los intercambios en la arena política."*<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Giménez, G.: "La identidad social o el retorno del sujeto en la sociología" Ed. Versión. México. Pág. 193

<sup>3</sup> Melucci, A. 1991: "La acción colectiva como construcción social" Colegio de México. México Vol. IX, N°26 Pág. 44

### 1.1.2. Procesos de recuperación

La práctica de recuperar unidades productivas, no es un fenómeno nuevo ni exclusivo del Uruguay, existen a lo largo de la historia y en distintos países distintas experiencias de recuperación.

Pero si bien el fenómeno existe de antigua data, es a fines de los años 90, - particularmente a partir de la crisis económica del 2002 -, donde cobra mayor intensidad.

Se identifican en Uruguay alrededor de 25 unidades recuperadas o en proceso de recuperación. *"(...) se ubican en un amplio espectro de rubros de producción y/o servicios, que van desde textiles, vestimenta, curtiembres, neumáticos, plásticos, metalúrgicas, chacinados, bebidas, etc."*<sup>4</sup>

La mayoría son pequeñas y medianas empresas, y comprenden en gran parte al área productiva.

*"Son empresas que en algún momento tuvieron un número importante de trabajadores y tras un proceso de decadencia y achicamiento, hoy poseen un plantel acotado"*<sup>5</sup>

A modo de ejemplo se puede citar los casos de: Niboplast, Midober's, Funsa, Coopdy, etc.

No todas presentan las mismas realidades, ni vivieron los mismos procesos. En algunos casos se pudieron concretar los proyectos, en otros se encuentran en proceso de realizarlo, y por último, se encuentran aquellos en que no se dieron las condiciones para la reapertura.

*"A pesar de que la cantidad de fábricas recuperadas no es significativa, la originalidad del fenómeno así como su capacidad para dar respuesta al desempleo y al hambre los torna relevantes a nivel macro económico. En ningún caso se plantea como solución global a la problemática de los trabajadores sino como una alternativa concreta"*<sup>6</sup>

### 1.1.3. ¿Qué entendemos por Unidades Productivas Recuperadas?

Los procesos de recuperación se presentan complejos y heterogéneos, cada caso plantea su particularidad. Pero en términos generales podemos encontrar líneas comunes.

Los nombres más usados son: "Fábricas recuperadas", o "Empresas recuperadas", pero ambos plantean limitaciones a la hora de dar cuenta del fenómeno.

- El término "Fábrica" no abarca la totalidad de los casos, reduce el fenómeno a un solo sector de la economía, al de la producción industrial o manufacturera.

<sup>4</sup> "Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas por los Trabajadores" Montevideo/ Uruguay Setiembre 2005, Balance sobre el primer y segundo encuentro-Documento

<sup>5</sup> Martí, J Bertulo, J Soria, C. Barrios, D. Silveira, M. 2004: "Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa ". En : "Empresas Recuperadas: entre la reflexión y la práctica" ED. Nordan Pág.81

<sup>6</sup> Ibid. 5.

Si bien el peso mas fuerte se encuentra dentro de este sector, deja afuera otras ramas como la de servicios.

- La noción "Empresas recuperadas" también resulta incorrecta, lo que se recupera no es la empresa, sino la "unidad productiva", es decir, la fuente de trabajo y de producción. Se crean otras empresas con características distintas, como: la ausencia de patronos, la autogestión, etc.

De este modo se cree que el término más acertado y que mejor se ajusta al fenómeno estudiado, es el de "Unidades Productivas Recuperadas". De ahí que en la presente tesis, se lo nombre de esta forma.

#### **I.1.4 Rasgos generales del proceso**

Nos referimos aquí, al marco general en que los trabajadores gestionan los procesos de reapertura.

- Las situaciones de cierre, quiebra, abandono o vaciamiento, se dan en el marco de una fuerte crisis socio-económica.
- La primera reacción por parte de los trabajadores es la resistencia ante el cierre. Las medidas adoptadas pueden ir desde: huelgas, paros, hasta la ocupación del predio, para evitar el vaciamiento de la fábrica.
- En muchos casos existe la expectativa de que el patrón va retomar la producción, o que va llegar un inversor, que ponga en funcionamiento la fábrica, y por lo tanto, los trabajadores retomarían su condición de trabajadores dependientes.
- La crisis aparece como condicionante de la situación. Las posibilidades de reinserción parecen nulas, en ese marco surge la idea de recuperar la unidad. No como una opción planificada, ni ideológica, sino como la única alternativa posible al desempleo.
- Ante el cierre, el grupo de trabajadores se disgrega, no todos acompañan el proceso, los cargos jerárquicos, técnicos y administrativos en general se retiran.
- El tiempo que transcurre entre el cierre y la apertura, en general, se prolonga a un año. Pero para los que ocupan en general se prolonga más. En ese periodo el grado de incertidumbre por parte de los trabajadores es muy alto.
- En la mayoría de los casos, los procesos los lidera el sindicato (cuando existe), a través del comité de base, y reciben apoyos del PIT-CNT y del Movimiento Cooperativo.<sup>7</sup>
- Durante la etapa del conflicto, en general se contó con los subsidios de seguro de paro, que se otorgan reglamentariamente durante 6 meses, pero a través de la autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se logra una extensión hasta un año, en casos año y medio, y hasta dos años.
- Al organizarse, son diversas las figuras jurídicas que adoptan, pero en general, la mayoría adopta la figura de cooperativas de trabajo o producción.

---

<sup>7</sup> Existe un espacio de discusión y coordinación que reúne a los diferentes emprendimientos, es la "Mesa de coordinación de Unidades Productivas Recuperadas", articulada por el departamento de industria del PIT-CNT.

- Una de las primeras problemáticas que se le presenta al colectivo, es la situación legal del inmueble y la maquinaria. En general estas fábricas pasan a remate, y en este caso, los trabajadores buscan negociar los términos del mismo, con el Banco República, que suele ser el principal acreedor de las deudas de la antigua empresa.
- Una vez concretada la reapertura, la realidad se presenta compleja y precaria: maquinaria vieja u obsoleta, no cuentan con capital de giro, no acceden a servicios de seguridad social, son pocos los clientes que se mantienen, la competencia, etc.
- En la mayoría de los casos se trabaja a façon, es decir, es el cliente quien provee la materia prima, y comercializa los productos.
- Una de las problemáticas que más plantean los trabajadores, es la carencia de conocimientos en la gestión global del proceso productivo, y la organización del trabajo.
- La permanencia de la cultura empresarial anterior, juega como freno para la práctica autogestionaria. *"Las dificultades de pasar de la relación de dependencia a la autogestión, ya que se nos ha inculcado que los trabajadores solo servimos para hacer funcionar las maquinas y para ese cambio es fundamental la educación y la formación"* (decía uno de los trabajadores, en el primer encuentro de Unidades Productivas Recuperadas).

## Capítulo II

### II. Metodología

#### II.1 Pregunta de Investigación

¿A partir del cierre de la fábrica, cómo se moviliza la identidad de los trabajadores?

#### II.2 Objetivos

##### II.2.1 Objetivo general

- Analizar de que forma se moviliza la identidad de los trabajadores, a la hora de defender, así como de reconstruir su fuente laboral.

##### II.2.2 Objetivos específicos

1- Analizar como se moviliza la identidad en los distintos momentos atravesados, desde el cierre, hasta la idea de autogestionar la fábrica.

Estos momentos fueron delimitados de la siguiente forma:

- **M I:** Momento en que se gestiona el cierre por parte de los dueños.
- **M II:** Momento en que los trabajadores ocupan la fábrica como medida de lucha.
- **M III:** Momento en que la ocupación adopta el carácter de productiva.
- **M IV:** Momento en que surge la idea de autogestionar la fábrica.

❖ Analizar la "Recuperación de la Unidad Productiva", como una reivindicación de la "centralidad del trabajo" en la vida de los individuos.

#### II.3 Hipótesis.

**Hipótesis A: Al momento del cierre, la identidad se moviliza como un recurso estratégico, ante la amenaza de pérdida del empleo.**

**Cierre:** Momento en que los dueños, inician una serie de medidas, para cerrar la fábrica.

**Identidad- Estrategia:** Recurso para evaluar la situación, basado en un análisis costo - beneficio. Este análisis pasa por un criterio personal y de contexto.

**Personal:** Edad, antigüedad en la fábrica, formación laboral, (pocas posibilidades de re- inserción laboral).

**Contexto:** Desempleo, cierre de fábricas, política excluyente, etc.

**Hipótesis B: En la ocupación, la identidad se moviliza como compromiso, que enfrenta la incertidumbre del empleo.**

**Ocupación:** Medida de lucha para evitar el cierre.

**Identidad - Compromiso:** Es aquella que define al actor a partir de sus convicciones, sus compromisos, fundamentales para poder incidir sobre la realidad.

**Hipótesis C: En la ocupación productiva, la identidad se manifiesta como "oficio", que posibilita la puesta en práctica del "saber hacer".**

**Ocupación productiva:** Los trabajadores utilizan los recursos que tiene la fábrica (maquinaria, materia prima, etc.) para producir.

**Identidad - Oficio:** Se interpreta aquí como el "saber hacer" que poseen los trabajadores adquirido en los años de trabajo en la fábrica, lo que habilita, – mas allá de los límites en materia de gestión –, la posibilidad de que son ellos quienes pueden llevar la fábrica adelante, en la medida en que pueden ir resolviendo los temas relacionados a la producción.

**Saber hacer:** Se relaciona con él "(...) tipo y nivel de calificación que requiere el trabajo".<sup>8</sup>

**Hipótesis D: La idea de autogestionar la fábrica, manifiesta la identidad como proyecto, que implica re configurar del "saber ser".**

**Autogestión:** Se manifiesta a partir de la idea de gestionar los propios trabajadores la fábrica. No nace de forma opcional, sino como única salida.

**Identidad- Proyecto:** De re- definición de roles, y relaciones sociales.

**Saber ser:** Delinea un estilo, y una serie de pautas de comportamiento, en el espacio laboral.<sup>9</sup>

## II.4 Enfoque metodológico

La noción de identidad es una herramienta teórica importante a la hora de indagar sobre los procesos de construcción de sentido.

El enfoque cualitativo, al poner su centro de atención, en el concepto de "realidad social", - conformada a partir de procesos interactivos de los individuos -, y en los "significados" atribuidos a la misma, nos permitirá ver como: "...de los significados se producen realidades que construyen el "mundo real "dentro del cual transcurre la vida de los individuos (...)." <sup>10</sup>

Los sujetos sociales son quienes generan el mundo social, a través del significado que le dan a sus acciones, a los objetos que les rodea, a otros individuos, etc. La tarea de la investigación, será descubrir la naturaleza de ese mundo social, a través de la comprensión de cómo los individuos actúan y dan sentido a sus acciones.

Importa rescatar las producciones significativas - a través de discursos, imágenes, representaciones, etc.- generados y contruidos por los actores, o en él diálogo con ellos, en sus propios contextos, evitando cualquier simplificación o determinismo sobre el comportamiento social.

---

<sup>8</sup> Margel, G.2000: "La re- configuración de las identidades profesionales ante los cambios socio - técnicos: La difícil tarea de construir una nueva "definición de sí" Revista de ciencias sociales, departamento de sociología N°17. Pág. 25

<sup>9</sup> Ibid. 8

<sup>10</sup> Schcuartz y Jacob. "Sociología del "interior" ". En Sociología cualitativa. Métodos para la reconstrucción de la realidad Pág.37

En este sentido, el objetivo de la investigación, no es partir de explicaciones causales, ni leyes universales, por el contrario, la idea es comprender e interpretar aquellos aspectos de la realidad que se tornan relevantes para los actores, desde una perspectiva que privilegia el punto de vista de los mismos.

Como plantea Alonso: "El conocimiento social se constituye así por esta vía más de "abajo arriba" que de "arriba abajo"; construyendo - o reconstruyendo contextualmente - categorías prácticas de investigación, en función de los sistemas de interacción concreta".<sup>11</sup>

## **II.5 Estrategia de Investigación.**

### **Estudio de Caso.**

"El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento. Un sistema acotado, que tiene sus límites y unas partes constituyentes. El caso es un sistema integrado."<sup>12</sup>

Con dicha estrategia se intentara abordar las realidades múltiples del caso, es decir, las diversas vivencias que de él se tengan.

La fábrica que se estudia, es la curtiembre "Midober's", fundada a mitad del siglo pasado, ubicada en el barrio Nuevo Paris.

La misma agrupa alrededor de 70 trabajadores, en su mayoría de 40 años o más de edad y con una trayectoria de trabajo en la fábrica, que ronda entre los 20 años.

Constituyó una ocupación productiva a partir del 10 de setiembre de 1997, al año adoptan la figura jurídica de Sociedad Anónima y luego pasan a formar la Cooperativa "Uruven", en el año 2006<sup>13</sup>

Haciendo un breve recorrido histórico, se puede destacar que la misma tenía una trayectoria mayor a 50 años en la rama de la curtiduría.

Hasta 1992 la fábrica ocupaba un promedio de 700 trabajadores, mayoritariamente vecinos del CCZ14, a partir de ese año comienza el período de crisis de la fábrica. Las primeras estrategias de los dueños para paliar la crisis, afectaron directamente a los trabajadores: envíos a seguros de paro, despidos, que no cesan hasta 1997.

Los trabajadores tomaron distintas medidas que se fueron radicalizando en el tiempo: paros, instalación de una carpa fuera de la fábrica, la declaración de huelga el 1 de julio de 1997, que se prolonga por 30 días. El 1 de agosto al 30, se establece una ocupación, que a partir del 10 de setiembre, se transforma en productiva.

---

<sup>11</sup> Alonso, L. E. 1998: "La Mirada Cualitativa en Sociología: una aproximación interpretativa". Editorial Fundamentos, Madrid. Pág. 28

<sup>12</sup>Stake, R. 1998: "Investigación con Estudio de Casos." Colección Pedagogía Manuales Ediciones Morata, Madrid. Pág. 1

<sup>13</sup>El periodo que abarca el estudio es desde 1997 hasta el 2005. Es por ello que no toca la formación de la Cooperativa.

Durante esos años, el grupo de trabajadores no logra implementar una reactivación productiva, sino que por el contrario, viven bajo una "estrategia de sobrevivencia", que se caracteriza por la falta de estrategias productivas de largo plazo. Dicha situación se extiende por casi 10 años.

La crisis económica por la que atravesó el país, presenta pocas expectativas de encontrar soluciones para retomar de modo efectivo la producción. Generando un fuerte desgaste e incertidumbre en el colectivo, el cual ve decaer en el transcurso de los años, sus condiciones de vida materiales, sociales, etc.

En el año 2005 el gobierno de Venezuela, a partir de un acuerdo de cooperación con el gobierno uruguayo, otorga un préstamo que se destinaría a comprar nueva maquinaria.

Uno de los principales problemas que deben resolver, es el tema del inmueble. Las instalaciones de la fábrica se encuentran poco aptas para retomar la producción, debido al deterioro de la misma. Por otro lado, la Intendencia Municipal de Montevideo pretende quitar las curtiembres de esa zona, por el grado de contaminación que generan en el barrio. Para esto se propone re-alojarlos en un parque industrial.

## **II.6 Técnicas de obtención de datos.**

### **a) Observación Participante.**

La misma implica, "(...) la interacción entre el investigador, los informantes y el entorno, durante la cual se recogen datos." <sup>14</sup>

Implica acercarse al punto de vista de los entrevistados, compartiendo sus experiencias, es decir, "(...) aproximarse a la realidad social, intentando observarla de modo directo, entero y en su complejidad, sin simplificaciones y en el momento en que acontecen los fenómenos a estudiar." <sup>15</sup>

Para acercarnos a la curtiembre, se hicieron varias visitas durante un mes, se conocieron algunos integrantes, se observó las formas de trabajo, se participó de una asamblea, de eventos. Esto dio la posibilidad de ir contactando a las personas para las entrevistas, así como también, la de adquirir distintos insumos para el análisis.

### **b) Entrevistas**

La entrevista es una conversación sistemática, que tiene por objetivo recuperar y registrar las experiencias de vida. Es una conversación en la que por medio del lenguaje, el entrevistado responde y el entrevistador interroga, con el fin de favorecer la producción de un discurso.

"El empleo de la entrevista, presupone que el objeto temático de la investigación, será analizado a través de la experiencia que de él poseen un cierto número de individuos que, a la vez, son parte y producto de la acción estudiada, ya que el análisis del narrador es parte de la historia que se narra." <sup>16</sup>

<sup>14</sup>Valles, M. 1997: "Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional". Ed. Síntesis, Madrid, Pág.143

<sup>15</sup> Ibid. 11

<sup>16</sup> Ibid. 11 Pág. 78

De entre los tipos de entrevista existentes, se optó por la entrevista abierta de carácter semi-estructurado<sup>17</sup>.

Se creyó relevante el uso de esta técnica, ya que la misma permite establecer los temas a indagar de una forma más abierta y flexible, donde lo importante será considerar el punto de vista de los entrevistados, rescatar el significado que le dan a los diversos temas.

Las entrevistas debieron ajustarse a los cambios que se iban produciendo con la información recibida, dando lugar a nuevas interrogantes. El trabajo de campo sirvió como "disparador" de nuevas inquietudes a nivel teórico.

Como base de estos planteos, encontramos el procedimiento analítico sobre "teoría fundada", (grounded theory), que implica una teoría que "emerge" del fenómeno que presenta, es decir, que resulta y se desarrolla a partir de la recolección de datos, de su análisis e interpretación.

## **II.7 Decisiones muestrales.**

El muestreo implica decidir - conforme va realizándose el análisis y emergiendo la teoría - por donde encausar la búsqueda de información.

Para él mismo, se tomaron los planteos desarrollados por B. G. Glaser y A. L. Strauss, sobre el "muestreo teórico", que implica "(...) el proceso de recolección de datos para generar teoría mediante el cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide que información buscar y donde encontrarla (...)"<sup>18</sup>

La selección de casos estuvo orientada por su relevancia teórica, - es decir, por la capacidad para promover el desarrollo de categorías emergentes -, no por una preocupación por la representatividad, ni la verificación de datos.

---

<sup>17</sup> La pauta de entrevista se encuentra en el anexo metodológico

<sup>18</sup> Barney G. Glaser/Anselm L. Strauss 1967: "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research." New York, Aldine Publishing Company. Pág. I

## Capítulo III

### Marco Teórico

#### III. 1 Identidad

##### III.1.1. ¿Qué entendemos por identidad?

En principio podemos definirla como aquello que constituye al individuo, aquello que lo identifica, y lo hace diferente frente a otro, lo que le da sentido a su acción, en la medida en que lo relaciona con el mundo.

Partiendo de esta definición se hace necesario hacer una serie de precisiones sobre el término:

- La identidad no implica una propiedad intrínseca, ni una condición dada en el individuo, por el contrario, es producto de una construcción. Tampoco debe concebirse como una esencia inmutable, sino como un proceso activo, complejo e históricamente situado.
- Dicha construcción implica una elaboración subjetiva de los actores, sobre quienes son ellos, y quienes los otros, es decir, no se reduce a un conjunto de datos objetivos, sino que resulta de una selección operada subjetivamente.
- La construcción de la identidad no es solipsista, "(...) supone, como condición de emergencia la inter subjetividad (...) la identidad emerge y se afirma solo en la medida en que se confronta con otras identidades en el proceso de interacción social"<sup>19</sup>. En tal sentido, la posibilidad de distinguirse de otros tiene que ser reconocida por los otros, en contextos de interacción. "(...) no basta que las personas se perciban como diferentes bajo algún aspecto. También tiene que ser percibidas y reconocidas como tales."<sup>20</sup>
- El individuo no está constituido alrededor de un principio único, sino que se constituye en varios niveles de su práctica, los cuales tienen su propia lógica, y responden a formas específicas de relaciones sociales.

##### III.1. 2. Proceso a través del cual podemos estructurar la definición de sí

1. *Pertenencia a una pluralidad de colectivos* (categorías, grupos, redes, grandes colectividades.) Dicha pertenencia implica la asunción de roles dentro del colectivo al cual pertenece, la apropiación e interiorización de un conjunto de representaciones sociales que los caracteriza y define.
2. *Presencia de un conjunto de atributos ideosincráticos o relacionales*: se trata de un conjunto de características, disposiciones, comportamientos, etc.
3. *Permanencia a través del tiempo*: más allá de sus variaciones y adaptaciones al entorno "(...) la representación de la identidad comporta un marco interpretativo que permite vincular entre sí las experiencias pasadas,

---

<sup>19</sup> Ibid. 2 Pág. 188

<sup>20</sup> Giménez, G.: "Materiales para una teoría de las identidades sociales". Instituto de investigaciones sociales de la UNAM. Pág. 3

*presentes y futuras en la unidad de una biografía (...) o de una memoria colectiva (...)*<sup>21</sup>

A modo de síntesis se puede plantear que: *"El individuo se ve así mismo - y es reconocido - como perteneciendo a una serie de colectivos; como siendo una serie de atributos, y como cargando un pasado biográfico (...)"*<sup>22</sup>

Así concebida, la identidad tiene un carácter no solo descriptivo, sino que también explicativo.

Dentro de los referentes en los cuales los individuos estructuran su definición de sí, el trabajo se constituye en uno de los referentes centrales.

Entendiendo al mismo, no solo como una "actividad de gasto de energía física o mental", sino como relación social, como actividad generadora de sentido, tanto individual, como colectivo.

Las identidades en el trabajo, plantea Dubar, "(...) son maneras de considerar al propio trabajo y considerarse - o no - como "actor" de la organización, estas identidades dependen sobre todo de las relaciones que se mantienen con los otros (...) de este "trabajo vivenciado"; es decir, de una situación "construida y definida subjetivamente"<sup>23</sup>

### III. 3. Lógicas de identificación social

Las identidades son orientadoras de las prácticas de los sujetos, en ello radica la utilidad de su estudio, ya que permite explicar la acción y la interacción social. Esto no quiere decir, que la acción sea un reflejo de la identidad, sino que es una mediación de la acción. Identidad y acción mantienen una relación dialéctica, la acción produce identidad y esa identidad, a su vez, es la base para la acción.

Es imposible entender la acción colectiva, por fuera del proceso de constitución de los sujetos, esto es, de la construcción de identidad.

De aquí la importancia de distinguir las diferentes lógicas de identificación social, ya que estas nos llevan a varios niveles de acción social. Tomando las categorías de Dubet, podemos distinguir tres niveles:

A- *Identidad como integración: "Es la manera como el actor interioriza los roles y estatus que les son impuestos o ha adquirido (...)"*<sup>24</sup>. En la medida que adquirimos determinados atributos comunes a un cierto número de personas, y nos identificamos con los mismos, nos sentimos parte de ellos.

---

<sup>21</sup> Ibid. 2 Pág. 192

<sup>22</sup> Ibid. 20

<sup>23</sup> Dubar, C. 2001: "El trabajo y las identidades profesionales y personales". Revista Latinoamericana de estudios del trabajo. Año 7, N°13. Pág. 9

<sup>24</sup> Dubet F. 1989: "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto". Estudios Sociológicos VII: 21, Colegio de México. Pág. 520

B- *Identidad como estrategia*: como "(...) la capacidad estratégica de lograr ciertos fines, lo cual le permite transformarse en un recurso para la acción."<sup>25</sup> Es decir, más que un atributo podemos entenderla como una "opción de acción", a raíz de la interpretación de los atributos que los caracterizan.

C- *Identidad como compromiso*: Un actor se define por su pertenencia, sus intereses, sus recursos, pero también un actor se define por sus convicciones, sus compromisos, fundamentales para poder incidir sobre la realidad.

Podemos agregar a las categorías de Dubet un cuarto nivel:

D- *Identidad como proyecto*: "Cuando los actores sociales, basándose en los materiales culturales de que disponen, constituyen una nueva identidad que re-define su posición en la sociedad y, al hacerlo, buscan la transformación de toda la estructura social".<sup>26</sup> La construcción de identidad en este caso, es un proyecto de vida diferente.

La noción de identidad remite a una imagen compleja de la acción social, el actor no está confrontado por estos diferentes niveles de identificación, sino que los comparte, con diversos grados de intensidad.

## III.2 Acción Colectiva

A la hora de analizar la acción colectiva, se adopta la visión de Melucci, quien parte de que su estudio no puede ser tomado como un dato, por el contrario, su abordaje debe ser descompuesto mediante el análisis, de tal manera, que pueda emerger su naturaleza como "producto", resultado de un sistema de relaciones, orientaciones y significados, es decir, como pluralidad de dimensiones analíticas.

### III.2.1 Como producto

Como "(...) resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones."<sup>27</sup>

No es un fenómeno empírico unitario, la unidad - si existe - debe ser analizada como un resultado, no como un punto de partida.

Los individuos, actuando en conjunto construyen la acción, esto es, definen "(...) el campo de posibilidades y límites que perciben, mientras que, al mismo tiempo, activan sus relaciones para darle sentido al "estar juntos" y a los fines que persiguen"<sup>28</sup>.

Los actores no actúan independientemente, sino que están vinculados por algún criterio organizativo.

<sup>25</sup> Ibid. 24. Pág. 526

<sup>26</sup> Pérez García A.2002: "Comunidades Locales". Documento 13, Psicología Social I. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.

<sup>27</sup> Ibid. 3. Pág. 42

<sup>28</sup> Ibid. 3 Pág. 43

Crean un "universo simbólico" que configura la identidad colectiva, que se manifiesta como una definición compartida, producida por varios individuos interactuando. "(...) crean un "nosotros colectivo" (mas o menos estable e integrado de acuerdo con el tipo de acción (...)"<sup>29</sup>, ajustado a tres clases de orientaciones:

1. Relacionadas con los fines de la acción (el sentido que tiene la acción para el actor)
2. Vinculadas con los medios ( las posibilidades y límites)
3. Vinculadas a la relación con el ambiente (el campo en que tiene lugar la acción)

Fines, medios, y ambiente no siempre se corresponden lo que da lugar a la posibilidad de tensión.

Los actores negocian y re- negocian permanentemente estos diferentes aspectos de la acción.

Los procesos de conformación, adaptación y manifestación de la identidad colectiva, reflejan dos aspectos fundamentales: por un lado, la complejidad interna del actor (la pluralidad de orientaciones que lo caracterizan) y por otro, la relación del actor con el ambiente (otros actores, las posibilidades y límites).

### III.2 .2 Como pluralidad

Si entendemos la acción como producto, resultado de una construcción social, el mismo fenómeno integra una pluralidad de dimensiones analíticas.

Podemos describir el carácter colectivo de una acción, a partir de la presencia de individuos, que en una continuidad espacio y tiempo, manifiestan un comportamiento común.

Ahora bien, el colectivo se manifiesta e involucra a partir de diferentes orientaciones:

1. El actor colectivo puede comportar solidaridad, esto es, la capacidad de los individuos de reconocerse así mismos, y de ser reconocidos, como miembros de una misma unidad social. Otros en cambio, están basados en la simple agregación de conductas individuales.
2. Los fenómenos colectivos pueden implicar la presencia de conflicto, (la oposición entre dos - o más - actores que compiten por los mismos recursos). Otros se manifiestan mediante el consenso de los actores, para controlar y usar los recursos que se valoran.
3. Algunas acciones "transgreden los límites de compatibilidad del sistema de relaciones", en el que tiene lugar la acción, (se llama límite de compatibilidad, al rango de variación que puede tolerar un sistema, sin modificar su propia estructura). Otros en cambio, son formas de adaptación al orden.

Este conjunto de dimensiones analíticas, permite distinguir las diferentes orientaciones que puede tomar el comportamiento colectivo.

---

<sup>29</sup> Ibid. 3. Pág. 43

### III.2.3 Actores –portadores

La acción colectiva se configura en torno a unos procesos de movilización, orientados por "actores- portadores sociales", que interactúan cooperativamente y/o conflictivamente, de acuerdo a un "porque" y de acuerdo a un "cómo" (es decir, de acuerdo a significados sociales y formas organizativas).

*"El "cómo" (movilización de recursos) y el "porque" (defensa del mundo de la vida) de la acción colectiva no se pueden disociar (...)"*.<sup>30</sup>

Estos actores surgen de las dinámicas de la acción colectiva. *"No es la acción colectiva la que es creada por los actores- portadores, aquella preexiste y engloba a la multiplicidad de prácticas sociales de estos."*<sup>31</sup>

Dichos actores experimentan un proceso de estructuración de acuerdo a las lógicas de acción que los originan.

El movimiento social resulta de un comportamiento colectivo, lo que no implica que toda acción colectiva, indique la existencia de un movimiento social.

*"El movimiento social constituiría la forma más compleja de acción social, pues se ubica en los conflictos centrales de una sociedad. (...)"*<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Beriain, J. S/r: "El cómo y los porque de la acción colectiva. Los portadores sociales." Cap.4 Pág.188

<sup>31</sup> Ibid.30 Pág. 189

<sup>32</sup> Tarrés, M.L.: "Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva" Pág. 752

## Capítulo IV

### Análisis de los discursos

#### IV.1 Cierre: final de un ciclo

- El trabajo como un valor de referencia e identidad

La inserción en el mundo del trabajo reviste una importancia fundamental en la vida de los individuos, desde los comienzos de la industrialización, el trabajo bajo la forma de empleo asalariado, se ha transformado en el criterio y la norma de integración social por excelencia. En tanto, formaba parte de una condición social estable, que asociaba el empleo, a garantías y derechos.

*"(...) me dio mucho de lo que soy, me permitió crecer económicamente también, yo me compre la casa, un auto, la moto, me dio confort (...) tengo compañeros, pero aparte tengo amigos en la fábrica." (E.5)*

En dicho relato, emerge la idea del trabajo como medio que contiene elementos integrativos fundamentales, en tanto procura, no solo recursos que posibilitan participar económicamente de la vida social, sino que también constituye una verdadera identidad social, más fuerte que cualquier otra pertenencia.

*"Todo me dio, él aprender a ser solidario, me dio la suerte de compartir con un grupo de compañeros las buenas y las malas (...). Me dio experiencia sindical, mucha experiencia sindical, me dio experiencia de vida y me dio amigos que es lo principal." (E 1)*

Estar inserto laboralmente, brinda un sentido de pertenencia a un grupo social, es decir, contar con compañeros, con quienes se activan valores solidarios, generando espacios para discutir, participar y organizarse. En efecto, el trabajo, podemos analizarlo también, como espacio social donde se activan y construyen relaciones solidarias.

El trabajo en la fábrica, ocupa un lugar central en la existencia de estos trabajadores, tanto por su referencia en la escala de valores, como por su papel en la construcción de una identidad social.

El proceso de cierre generará una ruptura y un cuestionamiento de estos espacios, a partir del sentimiento de pérdida de los mismos.

- **El no-trabajo: como camino a la “Des – afiliación”**

*“(…) y bueno cuando cerró la fábrica - nos sucedió los que nos sucedió - la realidad te pego muy fuerte, muy dura, entonces creo que ahí se dieron cuenta de la diferencia ... perdimos estabilidad, perdimos un bienestar económico, vos ibas al Paso Molino decías que eras de la Midober’s y te metían para adentro te daban todos los créditos, y cuando cayó esto, quedo gente en el Banco República, en el Banco Comercial (…).” (E.8)*

Se entiende por Des-afiliación, el proceso que sufre un individuo al perder su empleo, que no solo implica la pérdida de un ingreso o bienestar económico, sino que además pierde su lugar en una red de vínculos sociales, que lo hacían sentirse “parte de”.

*“(…) perdi lo que habia ganado, auto que habia comprado, tarjetas de crédito, como que tenés una muerte civil, estoy en el clearing no tengo tarjeta, no tengo crédito, es muy duro eso, sos como un muerto, tenés una muerte civil, pasan los años y ves que apostaste mucho pero no tenés la certeza.” (E.3)*

Las primeras manifestaciones de inseguridad, se materializan en las pérdidas, en las rupturas, que establece el “contrato social”, el sentirse desempleado comporta mecanismos cargado de inseguridad, los desempleados parecerían ser los desaparecidos sociales actuales, los desapreciados civiles.

Nos encontramos con un colectivo de trabajadores, que se desplaza de una zona de integración, a una zona de vulnerabilidad, zona que se caracteriza por una fragilidad de los soportes sociales, que amenazan con su ruptura.

*“En otra instancia un trabajador trabajando ahorrando, se compraba un terreno y hacía su casa o iba al Banco Hipotecario o se ponía en una cooperativa, pero nosotros no podíamos proyectar, si vos decías estoy trabajando con todo lo que eso implica, estas contenido, pero acá no estabas contenido en nada (…).” (E.5)*

La relación del empleo asalariado, deja de ser “un zócalo estable”, a partir del cual, se podía construir un proyecto a futuro.

En este sentido, el cierre de la fábrica, se vive como un quiebre en sus biografías. En el discurso de los trabajadores, se interpreta como el lugar a cual no se quiere llegar.

*“Nosotros no podíamos permitir que esto se cerrara...y quedamos... y fuimos quedando pocos. llegamos hacer 40 compañeros en el grupo, de quedarse dentro de la fábrica sin nada, venir todos los días, cumplir y irse porque trabajo no había, no teníamos ninguna entrada, no se sabía que iba a pasar... fue muy difícil... después de tantos años y de todo lo que pasamos, quedar todos desocupados “. (E.7)*

- **¿Por qué cierra la fábrica?**

Los trabajadores tienen una visión que comparten a la hora de analizar el cierre de la fábrica. La misma se lee e interpreta a partir de dos procesos que caminaron juntos, por un lado, el comportamiento empresarial, y por otro, el contexto y las políticas económicas aplicadas en la década de los 90.

*“Y la situación del país y esa política de la que los trabajadores siempre estuvimos en contra... favorecía para la especulación, favorece más para la especulación y el dinero, que para la reactivación de la industria. (...) porque en los años 90, estamos hablando de los años 90, la industria se caía a pedazos a nivel nacional, a parte no había una política de industrialización, nada por el estilo, lo que se favorecía eran las quiebras para favorecer a las patronales, había mucha plata que se daba, pero sabían de que no iban a invertir nada”. (E.8)*

Las políticas económicas aplicadas en los años 90, tuvieron un efecto nefasto en toda la industria nacional, la apertura de los mercados, la sobre-valoración de la moneda, provoca, que los productos locales dejen de ser competitivos tanto en el mercado interno, como en el externo, llevando a la crisis y quiebra de muchas empresas productivas.

El país comienza a vivir un proceso de “des-industrialización”, de los cuales los más afectados son los trabajadores, ya que como manejan los entrevistados, en el caso estudiado, los empresarios se ven beneficiados.

El comportamiento de los dueños, no es leído como víctimas de un contexto adverso a la producción, sino que por lo contrario, entienden que él mismo contexto los beneficia.

*“(...)ese tipo de política de privilegiar, lo que es la especulación financiera, en todo lo demás. en detrimento de las políticas productivas y de carácter social, y en función de eso los empresarios asumieron determinada conductas que les eran provechosas para sus intereses personales, pero eran socialmente negativas”. (E 9)*

“Gran parte de las empresas cerradas, lo hicieron en la misma lógica en la que existieron: al amparo de una política estatal que privilegia el comportamiento rentístico sobre el productivo y genera la posibilidad de que cerrar una empresa sea un negocio (...).”<sup>33</sup>

Es a partir de estas lecturas, que se inscribe las formas de acción colectiva, como acciones de carácter defensivo y resistencia, pasando del reclamo tradicional, a la ocupación y su posterior proyecto de recuperación.

*“Después nos dimos cuenta, que no tenían ningún interés en trabajar ellos, y que era todo un fenómeno en toda la industria ... Como 5 o 6 fábricas se ocuparon en ese momento, en ese período, en un año o dos años, los de Cristalerías del Uruguay, Niboplast, todo... nos dimos cuenta de que era todo... dada la coyuntura que había en el país, los patrones preferían dar el paso al costado, y que los políticos de ese momento no*

---

<sup>33</sup>Mendy, M. 2004: “Empresas recuperadas por los trabajadores: ¿empresas nuevas?” En Trabajo e innovación en Uruguay, Unidad de relaciones y cooperación en el sector productivo – Departamento de Sociología Pág. 65

*le metían mano tampoco no intervenían, entonces era mejor lavarse las manos y que quedaran los trabajadores”.* (E.3)

- **La identidad como recurso para evaluar y actuar ante el cierre**

La noción de identidad se presenta como herramienta teórica, a la hora de analizar estos cambios, es decir, el contenido que los trabajadores le dan a su identidad, es un referente con el cual poder evaluar como repercuten estos cambios en su situación como trabajadores. De este modo la identidad será tomada como recurso movilizable, ya sea para leer e interpretar los cambios, como a la hora de actuar frente a los mismos.

- **La recuperación como alternativa, ante un mercado de trabajo “selectivo y excluyente”**

*“Me quede porque nunca tuve la posibilidad de encontrar otra cosa, cuando esto cerró, busqué otras cosas pero no he tenido suerte, porque en todos los lugares te piden de todo... es peor te exigen esto lo otro pero es menos... te hacen trabajar mucho más y te pagan menos. Hoy en día un trabajo bueno bueno como obrero es muy difícil, tenés que andar con mucha suerte para conseguir, a parte con la edad de uno ya no te toman”* (E.4)

Los cambios en el mercado del trabajo configuran un punto de referencia, que condiciona las expectativas de los trabajadores, y por lo tanto su forma de actuar ante la situación de cierre, “(...) el escenario que se plantea a los trabajadores que pierden el empleo es de concurrir a la venta de su fuerza de trabajo, sin mas mediaciones que las del mercado.”<sup>34</sup>

Pero ante un mercado de trabajo selectivo y excluyente, la recuperación de la unidad, aparece como la única opción para una población adulta, de un promedio de edad mayor a 40 años, y que no cumple los requisitos de capacitación, que hoy demanda el mercado.

*“Y bueno surge de la idea de que sino quedábamos todos en la calle. ¿Por que donde íbamos a ir? Acá somos todos “viejos” para empezar de nuevo. Además no te toman en ningún lado si no tenés preparación.... no se, quedábamos todos desocupados, en la calle... y ante eso, no podíamos quedarnos quietos.”* (E.12)

Quedarse quietos, equivale a quedarse “fuera de juego”, en este caso, de las reglas dominantes de la sociedad salarial.

*“Yo en mi caso personal... yo tenía una edad, a pesar de todo no me considero una persona vieja, tengo vitalidad para seguir trabajando pero en ningún otro trabajo me iban a tomar por mi edad, soy joven para jubilarme (...) como todos los que estamos acá no teníamos edad para empezar en otro trabajo, aparte no te toman en ningún lado, porque sos viejo para empezar a trabajar, pero joven para jubilarte.”* (E.6)

---

<sup>34</sup> Ibid. 5 Pág. 92

El trabajador se ubica en una especie de "estado de flotación", demasiado viejo para empezar de nuevo, y demasiado joven para jubilarse. Encontrándose en una situación de riesgo, "(...) las actuales condiciones de vida empresarial están llenas de prejuicio contra esa edad y niegan el valor de la experiencia pasada de una persona. (...). Cincuenta años señala un tiempo que no es tanto de madurez biológica para el trabajador, como de madurez social."<sup>35</sup>

- **La recuperación como defensa de una identidad social y colectiva.**

Si bien el comportamiento del mercado de trabajo, es una dimensión importante, a la hora de tomar la decisión de recuperar la unidad productiva, no minimiza la idea que hay otros aspectos influyendo en la decisión.

Si bien la movilización inicial de los trabajadores, se orienta por defender y conservar su fuente de trabajo, en el proceso, se pone en juego mucho más que la conservación de sus puestos de trabajo, se pone en juego la defensa de una identidad.

Lo que se trata de mantener, además del sustento económico, es la definición de trabajador u ocupado.

*"(...) no quisimos perder identidad de clase... no quisimos perder lucha, montones de motivos que te llevan a mantener o preservar tu fuente de trabajo."* (E.2)

Con esta afirmación no se intenta explicar la movilización a partir de una reivindicación identitaria, la resistencia, se manifiesta en torno a necesidades materiales, pero la preocupación por conservar la identidad de trabajador, esta presente en el proceso.

*"Y yo creo que sé hubiera perdido lo que decíamos hoy, lo de la cultura de trabajo, los vínculos humanos, la relación que es importante, justamente cuando se habla de reacondicionar el entramado social del país, porque a partir del trabajo se genera una cultura (...), pero existe también todo un conjunto de vínculos culturales, sociales y afectivos incluso, que son importantes a la hora de considerarnos como colectivo."* (E.9)

Como plantea Castel, "El trabajo -...- es más que el trabajo, y por lo tanto, el no-trabajo es mas que el desempleo"<sup>36</sup>

El trabajo y la fábrica, podemos analizarlos como espacios donde se crean y fortalecen las identidades profesionales y colectivas, que a su vez activan relaciones afectivas, el cierre significa la pérdida de estos espacios, y como consecuencia la disgregación del grupo, del cual forman parte y se identifican.

*"Y bueno hubiéramos perdido yo que se digo... los compañeros de tantos años... Muchos compañeros, todos estos compañeros son de veintipico de años, eso es una gran pérdida, a parte del trabajo, los compañeros también."* (E.10)

<sup>35</sup> Supervielle M. y Quiñones M. 2002: "De la Marginalidad a la Exclusión Social: Cuando el empleo desaparece". En *Psicología y Organización del trabajo*, Leopoldo, L. (coord.). Facultad de Psicología, Psicolibros, Montevideo.

<sup>36</sup> Castel R. 1997: "Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado". Ed. Paidós, Buenos Aires. Pág. 390

El proceso de cierre impactó en la subjetividad de los trabajadores, sus primeras manifestaciones son la inseguridad que provocan estas rupturas; la evaluación de su situación personal, - "un pasado relativamente estable y un presente cargado de riesgos" -.

Tras el cierre, acentuamos en un inicio la idea de movilización de la identidad con un fuerte componente estratégico, en tanto, a partir de una evaluación costo- beneficio, los trabajadores se movilizan para el logro de ciertos fines, en este caso: que la fábrica no cierre, lo cual permite transformarse en un recurso para la acción.

La participación, adquiere un carácter estratégico, que permite pasar de miedos individuales, a acciones colectivas de alta implicación.

## IV.2 Ocupación: recursos desplegados

Los trabajadores, orientados en un inicio a conservar su fuente de trabajo, se emprendieron una acción colectiva, que significó una reformulación de las tradicionales luchas laborales.

En este sentido, el análisis avanza en identificar aquellos componentes que hicieron posible la acción y les permitió la sustentabilidad en el tiempo.

Es decir, cuales fueron los recursos disponibles, las identidades involucradas que fueron delineando el carácter de la protesta.

- **Sindicato**

El caso estudiado forma parte de un proyecto liderado por el sindicato, en este sentido, en su gestación como ocupación productiva, "(...) no se han definido *contra* los sindicatos de la clase obrera sino *con* ellos (y en algunos casos *a partir* de ellos)."<sup>37</sup> Como es el caso que nos convoca.

*"Y el arma fue no separarnos de la clase trabajadora, mas allá de que fuera ocupación, nosotros nos apoyábamos en los compañeros de las demás curtiembres, (...) nos apoyábamos en que si alguna empresa quería tratar de cerrar esta planta, apoyarnos sindicalmente en los compañeros (...)"*. (E.1).

La participación del sindicato, indica la presencia de una organización formal con recursos materiales, organizativos, y una experiencia en cuanto a estrategias de lucha y negociación.

*"¿Qué rol jugó? ...yo creo que fue lo principal, el rol principal, porque estábamos organizados, si no, no lo hubiéramos tomado. Fue la base de todo, el sindicato de los curtidores (...) Este...incidió y uno de los objetivos de... los dos objetivos que teníamos*

---

<sup>37</sup>Rieiro, A.: "Recuperando el trabajo en economías dependiente: Uruguay un modelo de desarrollo por armar". CLACSO. Publicación en curso.

*cuando iniciamos esta ocupación era, preservar, apuntalar –como decimos nosotros -, la organización sindical, que si caía esto, caía un bastión del sindicato.... Principalmente preservar la fuente de trabajo, y el segundo objetivo era, preservar la organización.” (E.3)*

La intervención sindical, pasa por dos objetivos, por un lado, mantener la fuente de trabajo, a través de la recuperación del capital productivo, y por otro, el fortalecimiento del gremio.

*“(...) nunca nos separamos de nuestro gremio... que a veces te lleva a encerrarte, y los compañeros de la Unión de Obreros Curtidores de todas las curtiembres estuvieron junto a nosotros, y cuando necesitaba una mano cuando nos venía una partida y no sabíamos que hacer con ella han venido y nos han dado una mano.” (E.8)*

- **Solidaridad y Compromiso**

Mas allá de la presencia del sindicato, como el que lidera el proceso, la referencia a la solidaridad del colectivo se hace presente en el discurso, la historia en común, el afecto, la unión, refuerza ese sentimiento de lucha.

*“Pero el arma fundamental, fue la unidad de los trabajadores, y eso hay que destacar fundamentalmente. (...) fue la unidad de la gente, fue la participación de la gente, con sus matices porque tenemos nuestras diferencias cada uno lo ve desde un punto de vista diferente, pero en la matriz estamos al firme.” (E.8)*

*“Y la unidad eso es lo principal, si no hubiéramos estado unidos. con diferencias y todo no hubiéramos estado acá.” (E.1)*

Como plantea Melucci, la solidaridad, es la capacidad de los individuos de reconocerse así mismos, y ser reconocido como miembros de una unidad social.

Dicha solidaridad, presente en el colectivo, es la que los une, y reafirma los valores colectivos, la que hace soportable la marginalidad del trabajo y el verse desocupados.

La ocupación no solo significa una fuerte intensidad del conflicto, sino que también, una modificación en la forma de involucrarse al colectivo. El ser parte de una fábrica que atraviesa situaciones críticas, los convoca a involucrarse.

*“(...) en los momentos de mayor angustia yo me dije a mi misma que hay cosas a las que no voy a renunciar, no pudo renunciar a dejar mis años de trabajo (...)” (E.5)*

El compromiso hacia el colectivo los obliga a actuar:

*“Y nosotros siempre luchamos para salir adelante, porque si no, no tiene causa luchar sin llegar a un fin, (...) Aparte a mi me quedan dos años para jubilarme... pero van a quedar otros compañeros siguiendo la lucha. Es muy importante para mi luchar para que otros sigan.” (E.6)*

Mas allá de que no todos van a formar parte del proyecto, los trabajadores comprenden que lo que esta en juego - las fuentes de trabajo- es una causa por la que vale la pena luchar.

*"(...), yo me voy a ir porque ya tengo los papeles para la jubilación, que cuando salga me retiro, pero quiero que salga para los compañeros que se quedan... me gustaría que saliera para los compañeros que se quedan."* (E.7)

- **Ocupación productiva: "Trabajar para poder trabajar"**<sup>38</sup>

Mientras se espera una resolución en el ámbito legal, la lucha se desdobra, por un lado, es la lucha por salvar la unidad productiva, y por otro, es la lucha por la supervivencia.

La ocupación de la fábrica, es la medida que toman para presionar en busca de soluciones, pero en la marcha los trabajadores se enfrentan a otras presiones, como son las económicas.

Los trabajadores no perciben ningún ingreso, se toman medidas para generar "alguna entrada", en un principio fue vender "chatarra", a lo que le siguió comenzar a producir, con los recursos que se tenían.

*"(...) se llego a vender chatarra, fierros yo que sé todo lo que sea para tener cien pesos por semana para el pan."* (E.7)

*"Nosotros pasamos momentos terribles, nosotros tuvimos que empezar a usar el intelecto y a afinar la imaginación. como salimos de esto y como hacemos para sobrevivir, y otra cosa, nosotros queríamos mantener sobre todas las cosas los puestos de trabajo. (...) pensar en como sostener y bueno tuvimos que utilizar y vender alguna maquinaria para sostener. para podernos sostener socialmente. Porque nos caíamos."* (E.5)

La ocupación productiva, no nace como una opción planificada, sino que la propia situación económica los empuja.

*"(...) decidimos hacer una ocupación productiva, porque nos estaba presionando la situación misma, que empezó a presionar, no teníamos entrada, no había nada, la gente con muchas necesidades, mucho compromiso que no se pudo asumir. En determinado momento tuvimos que tomar una medida desesperada, no se pensó para adelante se pensó lo inmediato."* (E.8)

La ocupación productiva, también representa, al decir de los trabajadores, un cambio en la calidad de la lucha, es el "trabajar para poder trabajar".

*"(...) adoptar el tema de la ocupación productiva como una estrategia del conflicto, que es un elemento novedoso, tradicionalmente la ocupación o el conflicto terminaban con él "exigimos que se remate la planta o lo que sea para cobrar" (...) de alguna manera muestra un cambio de calidad en la lucha de los trabajadores, un poco apropiarse de los medios de producción."* (E.9)

Melucci define la acción colectiva como: "(...) resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales

---

<sup>38</sup> Araujo, A.M. –coord.- 2002: "Impactos del desempleo. Transformaciones en la subjetividad" - Facultad de Psicología- Universidad de la República. Argos, Ed. Alternativa, Uruguay.

dentro de un sistema de oportunidades y restricciones.”

Desde este punto de vista y frente a los niveles de desintegración social, los trabajadores se organizaron para resistir a no perder su fuente de trabajo, optaron por diferentes estrategias de acción, en un inicio fue la ocupación, le siguió la puesta en producción de la planta.

Esto fue posible gracias a la presencia de ciertos recursos como: la organización gremial, a un colectivo que contó con fuertes dosis de compromiso y solidaridad; pero también, a la maquinaria que custodiaron para evitar que se la llevaran los dueños, y al apoyo de otras curtiembres, que se solidarizaron y proveían de materia prima, para comenzar a trabajar.

Por otro lado, los trabajadores deberán hacer frente a sus límites: la situación legal de la maquinaria y el inmueble, capital de giro y materia prima, la colocación de productos en el mercado, recuperar confianza en antiguos proveedores y clientes, etc. Pero por sobre todo, la fuerza de trabajo con la que cuentan, y la forma de conducción de la organización productiva.

Tareas que eran ajenas a los trabajadores y que hoy se convierten en parte de su agenda. En este sentido, la recuperación de la unidad productiva, será un proceso lento y dificultoso.

### IV.3. Ocupación productiva: Re – configuración del “Saber hacer”

La ocupación productiva surge por una necesidad económica, a partir de ella se inicia una etapa, con nuevas y viejas realidades.

La expectativa de que retome el antiguo dueño, la posibilidad de que llegue un inversor, y los trabajadores nuevamente retomen su condición de asalariados, ya no se maneja, no por un rechazo de los trabajadores, sino porque entienden, que a los ojos de un empresario - capitalista, la empresa no es atractiva.

*“Es viable para una cooperativa de trabajadores...no es viable creo para un inversor venir a asumir esto, (...) Y para una cooperativa sí porque no tiene capital, digo...y hace funcionar lo que hay... y tiene otros fines, no esta por encima el lucro, sino... salvaguardar la fuente de trabajo y bueno...vivir con dignidad mas que nada.” (E.3)*

Se invierten lógicas, la fábrica no es vista como un negocio, donde esta por encima los fines de lucro, sino que se proponen recuperar la unidad, como forma de generar trabajo para todos. En este sentido, el trabajo articulará el resto de los factores y es la preocupación central del colectivo.

Surge un proyecto, que como tal, debe ser planificado, estudiado, y por sobre todo viable. Un proyecto que debe implicar “(...) un conjunto de proposiciones coherentes y consistentes, que permitan convencer a otros actores e instituciones que la propuesta de la recuperación de la unidad es viable. Ello por un lado, pero por otro, internamente, que constituya un conjunto de normas de conducta -reglas- y de procedimientos aceptados por el colectivo a las que éste y todos sus miembros deben atenerse para ser posible la recuperación de la unidad.”<sup>39</sup>

Esto debe colocar al grupo en una instancia de auto evaluación, sobre el papel de los mismos en el proyecto, ya sea desde sus potencialidades, así como desde sus límites.

Ya no es la lucha contra el patrón para que la fábrica no cierre, sino que será la lucha cotidiana, para generar un proyecto laboral viable. Este pasaje implica pasar “(...) a admitir la necesidad de ajustarse a una realidad que le es externa, desfavorable y no ajustarse solamente a una racionalidad basada en un principio de justicia de las reivindicaciones en general.”<sup>40</sup>

Es aquí donde el factor tiempo, se convierte en apremiante, “(...) se genera un proyecto a largo plazo a partir de una problemática de resolución urgente.”<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>Supervielle. M. 2005 “La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos. Gestión de conocimientos y autoridad en las Unidades recuperadas” En: El Uruguay desde la Sociología III. Departamento de Sociología/ Compilado por E. Mazzei Montevideo. Pág. 300

<sup>40</sup> Ibid. 39

<sup>41</sup> Ibid. 33. Pág. 66

Los trabajadores estuvieron largos años sin poder generar una estrategia que se oriente más allá de preservar el trabajo, lo que genera dificultades en la visión del proyecto a futuro.

En la etapa que se realiza la investigación, las incertidumbres en relación al rumbo del proyecto son elevadas, ya que aún no se han resuelto temas fundamentales como la situación legal del inmueble y la maquinaria.

Las siguientes líneas tienen por objetivo analizar aquellas potencialidades y debilidades del colectivo, a la hora de llevar la conducción del proceso productivo.

Para ello se manejan dos categorías: por un lado, "él saber hacer", y por otro, "él saber ser".

Los trabajadores han pasado por procesos de socialización en los que han construido sus formas de "hacer, pensar y sentir el trabajo", materializadas en un "saber hacer y un saber ser".

Lo que interesa aquí, es analizar como estas construcciones pueden presentarse como potencialidades para el nuevo emprendimiento, pero también ser límites del mismo.

- **Saber hacer**

Remite al "tipo y nivel de calificación que requiere el trabajo". Los trabajadores poseen un "saber hacer" adquirido en los años de trabajo en la curtiembre, este se materializa en la definición de obreros del cuero, es decir, en su oficio.

*"Y un curtidor es ...un trabajador que es sacrificado en su trabajo ... que es sumamente responsable de su trabajo . que sabe lo que es trabajar el cuero desde que llega fresco hasta que sale terminado. que aprende muy rápido y que trabaja en cualquier lugar, mas allá de que nosotros tengamos categoría por oficiales. entramos como peones y terminamos como oficiales en distintas máquinas, pero nos adaptamos a cualquier tipo de trabajo dentro de la curtiembre... que bueno, fue lo que nos ayudo a resistir estos 8 años , sabíamos hacer el trabajo." (E.1)*

Tener el dominio de sus tareas significa en un inicio una gran potencialidad, ya que se sienten capaces de retomar la producción "con lo que hay".

En tal sentido, se consideran capaces de realizar un trabajo bueno, si tuviesen las condiciones para realizarlo.

*"Sabíamos hacer el trabajo. y tuvieron confianza, la gente que dio trabajo, hoy lo que pasa es que no hay máquinas no hay mucho... todos los que estamos acá tenemos conocimiento de algo. eso ayuda mal o bien la vamos llevando cada día." (E.4)*

El trabajador curtidor, es un trabajador de oficio, el que será re –apropiado en esta etapa. Así como el cierre genera una sensación de pérdida, de ruptura con el capital cultural adquirido, la vuelta a la producción genera una revalorización al oficio.

Estos relatos, están ligados a la confianza que poseen a partir de su oficio como curtidores.

En relación a esto un trabajador plantea:

*"(...) también el trabajador es...no se si el uruguayo o todos los trabajadores son iguales este... ese acto de rebeldía. de que también se pueden hacer las cosas sin los patrones, eso influye mucho, el amor propio, que tienen los trabajadores de que se pueden hacer las cosas sin que alguien los este dirigiendo." (E.3)*

La confianza hacia el colectivo y a su oficio, es lo que habilita la posibilidad de que son ellos quienes pueden llevar, - en un inicio -, la producción adelante.

Esta dimensión – como plantea Supervielle – es central, porque es a partir de ella, que se concibe la posibilidad de prescindir de patrones o de empresarios, para llevar adelante la producción.

*"El tema es que con el cambio de funcionamiento de la empresa, la mayoría de nosotros que teníamos una tarea específica en un lugar determinado con un horario adecuado, cuando se empieza a caminar por esta, digamos cuando se empieza la ocupación productiva, la mayoría de nosotros nos volvimos polifuncionales, quiere decir, que no tenés un área determinada." (E.5)*

El empeño y las ganas de salir adelante, lleva a que se asuman nuevas tareas para poder cumplir con todas las etapas requeridas en el proceso productivo. En este sentido, asumir la conducción del proceso, deviene en que sus tareas sean vividas como polifuncionales.

*"Y ahora hago de todo un poco, estuve de portera y ahora colaborando con las compañeras. (...) Estoy para la limpieza, para colaborar en todo lo que hay viste, porque ahora terminación no tenemos, estoy para colaborar en lo que tenga que ser.... Ahora no se puede elegir, ninguno tenemos lugar de trabajo fijo." (E.6)*

La polifuncionalidad del trabajador, podemos interpretarla, como una nueva estrategia empresarial de organización, para abaratar costos en el marco de la flexibilización laboral; hoy para estos trabajadores implica una tarea de colaboración y compromiso para llevar la producción adelante.

- **Necesidad de re- configurar el "saber hacer"**

Si bien los trabajadores pueden dominar sus capacidades de ejecución de tareas, esto no basta, es decir, "No alcanza con aportar el trabajo, pues una organización productiva es la combinación singular y concreta de aspectos sociales, técnicos y cognitivos que trascienden al proceso de trabajo (...)".<sup>42</sup>

En tal sentido, si bien el poseer un oficio, así como asumir nuevas tareas que trascienden al mismo, implica una potencialidad, dicho saber debe estar abierto a modificaciones, es decir, deben formarse en aquellos aspectos que demandan la puesta en marcha de una empresa desde el punto de vista integral.

En este sentido, los trabajadores no han sido capacitados, ni tienen experiencia, en las diferentes labores que implica la gestión.

---

<sup>42</sup> Ibid. 33 Pág. 68

*"Hay que prepararlo, hay que prepararse para eso, no es solo tomar las riendas del trabajo... Hay que prepararse, quizás ahí nosotros estamos fallando, ha transcurrido el tiempo y no nos hemos preparado no nos especializamos seguimos improvisando."* (E.3)

Esta carencia de conocimientos en cuanto a la gestión, así como la falta de estrategia, en la forma en que se orienta la organización del trabajo, genera desconcierto y la necesidad de formarse en nuevas áreas.

Esto implica un gran desafío para los trabajadores, ya que la cultura organizacional en la que estaban insertos, es parte de un imaginario en la que la gestión era asunto de patrones o técnicos, a los trabajadores no les correspondía pensar el proceso productivo, su labor se remitía a la ejecución de tareas.

Por último, una de las mayores dificultades que se les presentan en la ocupación productiva, es la extrema precarización de las situaciones de trabajo. En primer lugar el "saber hacer" esta condicionado a cuando "hay" trabajo, lo que genera un desgaste en el colectivo, ya que han pasado por momentos prolongados de no hacer nada, sintiendo que vienen solo a cumplir un horario.

*"Hoy lo que marca un poco la organización y todo es la demanda de trabajo, porque cuando no hay trabajo por mas organizados que estemos es imposible, porque trabajas dos horas y 6 estas sin hacer nada y ta, cuando esta el patrón, te hace barrer, pero ahora... Terminamos con el trabajo y yo no puedo mandar a barrer a un compañero, sabiendo además que el viernes va a cobrar poco."* (E.3)

Esta precariedad, dificulta en pensar en estrategias a largo plazo y en una organización efectiva, ya que "trabajo hay poco", y el mismo se remite al trabajo a façon, es decir, un empresario les provee materia prima, ellos la procesan y el empresario façonero la comercializa. Esta estrategia si bien genera ingresos y trabajo en principio, condiciona al colectivo, quienes por falta de capital para comprar materias primas, permanecen atados a esta forma de trabajo, en donde el empresario aporta la materia prima, establece los plazos y los precios, pero no se hace cargo de los salarios, ni los derechos sociales de los trabajadores.

*"No nos hemos dado lo que realmente el trabajador necesita para vivir, que es un salario digno... nosotros en este momento no tenemos un salario digno, nosotros estamos sobreviviendo a la situación."* (E.1)

Es por ello que se consideran estas situaciones, necesarias en principio para atravesar la coyuntura crítica en la que se encuentran, pero las mismas deben pensarse como transitorias y no un modelo laboral sostenible.

"Esto no solo por lo indeseable que resulta la auto explotación como mecanismo de supervivencia, sino también por el peligro que entraña el hecho de que estas experiencias se constituyen en el paradigma del obrero flexible, y contribuyan a legitimar parámetros de competencia basados en la degradación de las condiciones de trabajo."<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Fajin, G (coord.) 2003: "Fabricas y Empresas recuperadas. Protesta Social y autogestión y rupturas en la subjetividad.", Centro cultural de la cooperación. . Argentina Ed. del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos

#### IV.4 Autogestión <sup>44</sup>: Re – configuración del “Saber Ser”

- **Saber Ser**

Los trabajadores poseen un “Saber ser”, que marca un estilo y pautas de comportamiento en el espacio laboral.

Este “saber ser”, se estructuró bajo los criterios del trabajo asalariado, es decir, como trabajadores dependientes. En el marco de un proyecto autogestionario, el mismo debe estar abierto a re-configurarse, destrabando una cultura fuertemente arraigada.

*“(...) se tiende a repetir naturalmente los modelos de la empresa tradicional madre, la que conocimos, entonces como que esa visión de patrón o de jerarquía se da en algunos compañeros. Y bueno es un elemento que hay que trabajarlo con mucha paciencia, y hay que tomarlo como algo natural porque es un reflejo de lo que se conocía antes, entonces bueno es una cuestión negativa pero bueno hay que trabajar con mucha paciencia.” (E.9)*

Esta tendencia a repetir el modelo de trabajadores dependientes, se refuerza no solo por el peso de una historia, sino que también por la forma de involucrarse en el proyecto, y de tener de él, una proyección a futuro.

Por un lado, están aquellos que ven en el mismo, la posibilidad de generar una apuesta a la autogestión, y su nivel de apropiación e involucramiento con el proyecto es mayor, en su mayoría los dirigentes sindicales, que asumen las tareas de gestión; por otro, los que ven en el proyecto una solución inmediata de generar ingresos, y su involucramiento pasa por aportar el trabajo, es decir, su “saber hacer” (lo que no es menor a la hora de sacar la producción).

Generando una tendencia a repetir modelos en donde la división entre aquellos que piensan y ejecutan, entre los que mandan y los que son mandados, se perpetúa, generando una barrera a la hora de pensar proyectos transformadores.

Lo que se cuestiona por parte del colectivo, no es la división de tareas, - necesaria para que el trabajo salga -, sino la forma de apropiarse y responsabilizarse con el proyecto.

*“Tiene que haber continuamente alguno de nosotros dentro de la planta, ordenando y dirigiendo y cuidando que el trabajo salga bien, cuando cualquier trabajador de esta planta tiene más de 25 y 30 años acá dentro, sabe perfectamente como es el trabajo, (...) esos casos esas pequeñas cosas son las que hacen que no podamos a veces salir a flote, perdemos tiempo discutiendo esas pequeñas cosas, cuando tendríamos que estar discutiendo otras.” (E.1)*

---

<sup>44</sup>Se entiende por autogestión: “(...) un proceso en construcción, en el cual el trabajo y la relación entre las personas deben rescatar una escala humana, implicando a quienes producen y deciden” L. Verardo. En: “Empresas Recuperadas: entre la reflexión y la práctica” Ed. Nordan Pág.25

De esta manera la organización no está exenta de conflictos, por un lado aquellos que reclaman mayor responsabilidad e involucramiento; y por otro, los que ven, en los dirigentes sindicales a los antiguos patrones, y por tanto delegan en ellos las tareas de ejecución, y los responsabilizan sobre la marcha del emprendimiento.

*"(...) llega un punto que hay tal desconcierto que... yo he visto a unos compañeros que no sabían si son... acá se dio, no se sabe quién va a responder y a veces como que apuntaban a que nosotros los dirigentes del sindicato éramos los patrones... en realidad no tenían conciencia que los patrones éramos todos y nadie era patrón, que todos éramos responsables de generar ingresos para la empresa y... después en función de eso era lo que íbamos a recibir.... Hasta hoy... pasaron 8 años y nos dicen: "ustedes no nos pagan" y en realidad nosotros no somos los patrones, somos todos patrones, somos todos patrones y nadie es patrón como quien dice." (E.3)*

Esta tendencia a mandar y ser mandado, puede ser justificada en el comienzo por la ausencia de estrategias organizativas, pero en el marco de un proyecto autogestionario, deberán ser modificadas, es decir, de como se establezcan las relaciones laborales, dependerá, generar efectivas relaciones sociales y laborales que apunten a un cambio en el ámbito laboral.

La formación de trabajadores asalariados, se basó en una relación de dependencia, relación basada en la posesión o no, de los medios de producción. Los trabajadores, al no poseer los mismos, dependen del patrón quien detenta el poder y la autoridad. Al desaparecer la figura del poseedor, desaparece a nivel material tal diferenciación, es así, que, a partir de cómo se estructuran las relaciones a la interna del grupo, dependerá los grados de apropiación y participación.

- **Nuevos caminos**

Si bien la etapa por la que están atravesando, se presenta, - a los ojos de los trabajadores- crítica, no solo materialmente, sino a la hora de evaluarse como grupo, se advierte a partir de los discursos, viejas historias y nuevas prácticas que los fortalecen como colectivo.

Los trabajadores poseen una historia en común, que junto al contexto de lucha, actúan como instancias propicias hacia la formación de nuevas relaciones sociales, basadas en el compromiso y la solidaridad.

*"(...) yo creo que en estos años de lucha nos hemos ido identificando con la lucha de otros compañeros, (...) En ser más solidarios, en conocernos más, (...) Y en esta nueva etapa nos hicimos compañeros y nos hicimos amigos de lo que no pudimos hacer en aquel momento." (E.8)*

Si bien el contexto de lucha no genera mecánicamente una nueva conciencia, crea condiciones que favorecen la formación de la misma.

La ocupación, la puesta en marcha de ciertas prácticas, como, la

distribución del excedente en forma igualitaria, las asambleas donde se resuelven los problemas fundamentales, generó la consolidación de ciertos valores como la solidaridad, la cooperación, el compañerismo, que devienen en una integración más sólida.

*"(...) nos ha dado mayor conciencia de alguna manera, de que somos capaces como colectivo de afrontar desafíos (...) le va dando al conjunto, al colectivo, una memoria una conciencia que lo hace fuerte en algunos aspectos para superar adversidades, complicaciones y a la vez plantearse desafíos mayores."* (E.9)

En este sentido, la recuperación de su historia laboral, la intensidad del conflicto, se presentan como instancias de reflexión a la hora de pensar un nuevo proyecto colectivo, es decir, la recuperación de un pasado común, la reflexión sobre el presente, habilitan instancias desde las cuales poder pensar un futuro diferente.

- **Identidad proyecto**

La identidad proyecto, nos coloca en la acción a largo plazo, busca nuevos espacios en los cuales poder re- definir nuestra posición, en este sentido debemos pensarla como devenir, mas que como ser, es decir, la identidad no solo es la narración de un pasado, ni la definición de presente, al ponerse en juego en la acción, también contempla al futuro.

Al proponerse un proyecto autogestionario, los trabajadores deberán necesariamente cuestionar éstos "habitus"<sup>45</sup> del trabajo dependiente, generando nuevos significados acerca del trabajo, las relaciones al interior del mismo, la identidad.

El colectivo deberá tener el compromiso de generar instancias de calificación/formación, de modo que los trabajadores se sientan no como empleados, sino como gestores del proyecto.

De este modo, es importante en esta etapa, que las orientaciones se modifiquen, pasando de una "ética de la convicción" del actor solidario, a una "ética de la responsabilidad" del actor racional. "La continuidad del movimiento depende de su efectiva auto transformación (...)"<sup>46</sup>. Es decir, dicho pasaje debe necesariamente significar, que el poder que obtiene el colectivo mediante sus esfuerzos de movilización, podrá ser mantenido y explotado, si logra adoptar una auto transformación estratégica.

---

<sup>45</sup>Se entiende por Habitus a "(...) ese "inconsciente colectivo de clase" que se manifiesta como un conjunto de disposiciones para actuar, pensar, percibir y sentir. El habitus aparece como una estructura *estructurada*, como un conjunto de pautas culturales - cognitivas, morales, estéticas, religiosas, etc.-, de clasificación y de representación, y también aparece como una estructura *estructurante* que configura unas nuevas formas culturales instituyentes para ordenar los entornos sociales (...)" En: Beriaín, J. *S/r*: "El cómo y los porqué de la acción colectiva. Los portadores sociales.". Cap.4 Pág. 179

<sup>46</sup> *Ibid.* 30 Pág. 187

## Tipología

El cuadro que sigue a continuación, tiene por objetivo presentar un resumen del análisis realizado.

En la primer columna, se presenta los distintos momentos analizados, en la segunda, las formas de movilización de identidad que acentuamos en cada uno, la tercer columna refiere a las formas de sentir el trabajo.

Momentos	Identidad	Trabajo
1. Antes de la crisis o cierre	Integración	Pertenencia – Sociedad salarial
2. Cierre	Recurso para la acción	Pérdida – Sociedad Excluyente
3. Ocupación	Compromiso	Marginal
4. O. Productiva	Oficio	Re-apropiación y Re – configuración del “saber hacer”
5. Autogestión	Proyecto	Re-configuración del “saber ser”. Trabajo: Centralidad

El análisis se estructuró a partir de los diferentes momentos considerados relevantes para los trabajadores, en los mismos fueron emergiendo formas de expresión de la identidad.

Brevemente se hizo un pasaje por aquellos significados que tuvo el trabajo para el colectivo antes de que sufrieran el proceso de precarización laboral; se continuo con el proceso de cierre, para luego pasar al ciclo de resistencia, en un inicio la ocupación, luego la ocupación productiva, para terminar, con una etapa no iniciada, sino con el proyecto de retomar la producción de manera autogestionaria.

En cada uno de estos momentos acentuamos una forma específica de movilización de la identidad. En un inicio, la identidad como integración, seguida de un componente estratégico a la hora de actuar frente al cierre; la identidad en tanto compromiso hacia el colectivo, que se propone salvar la unidad productiva; la identidad en tanto oficio que habilita la posibilidad de comenzar la producción, y por último la identidad proyecto, en tanto propuesta de continuar gestionando la unidad productiva, en donde se abre el camino para re configurar dicha identidad.

El poner el acento en distintas formas de movilizar la identidad, no implica, - al decir de Dubet -, que el actor esta confrontado por diferentes niveles de identificación, sino que por el contrario, los comparte con diversos

grado de intensidad, es decir, el mismo "stock" de identidad, es interpretado de diferente manera.

A partir del análisis de los discursos se fue desprendiendo como en cada una de estas fases emergía distintas formas de vivir y significar al trabajo. En principio, era el trabajo asociado a garantías y derechos, es el trabajo como pertenencia, donde afloraba el imaginario de la sociedad salarial. Con el cierre, el significado cambia y el trabajo se vive como pérdida y ruptura de los soportes de la sociedad salarial, conduciendo al individuo a lo que Castel llama "desafiliación".

Como forma de negar este camino casi inevitable, los trabajadores se proponen comenzar a producir en condiciones muy informales, por lo que el trabajo es vivido como precario y marginal, en tanto percepción de ingresos.

La idea de autogestionar la fábrica y la lucha colectiva por salvar la unidad productiva, - aún cuando se tenga que pagar los costos del trabajo precario -, está indicando que lo relevante para el trabajador, es su retorno al trabajo.

De este modo, entendemos que la experiencia de recuperación, manifiesta la centralidad que tiene el trabajo en la vida de los individuos, en este caso, será el trabajo bajo otros parámetros, no ya como empleados de un patrón, sino como parte de un colectivo, que se propone autogestionar la fábrica.

## Conclusiones

La práctica de recuperar unidades productivas se ha extendido no solo en el Uruguay, sino en otros países como Argentina, Brasil, etc. Estas experiencias surgen con mayor peso, a fines de los años 90, donde el país comienza a vivir un período de fuerte crisis socio-económica.

Tras el cierre, quiebra u abandono por parte de sus dueños, los trabajadores, - como forma de evitar el desempleo -, se proponen mecanismos para retomar la producción, de manera autogestionaria.

Más allá del impacto cuantitativo, importa aquí resaltar, como dichos emprendimientos, se presentaron como alternativas concretas, ante un contexto de alta desocupación, informalidad y marginalidad.

El fenómeno se presenta heterogéneo, en relación con los niveles de conflictividad desatados tras el cierre, y las acciones desplegadas por los trabajadores para evitarlo. También es diverso, a la hora de evaluar el éxito, por un lado, encontramos aquellos en que no se dieron las condiciones para la reapertura, otros aún están recorriendo el camino, finalmente experiencias en las que se retomó la producción.

La posibilidad de recuperación, esta condicionada por diferentes problemáticas, por un lado aquellas que se heredan de las condiciones que llevaron al cierre, y por otro, aquellas que surgen tras la decisión de recuperar la unidad.

En este sentido, los trabajadores deberán afrontar diferentes problemáticas, por un lado, un contexto económico que se presentó adverso hacia el sector productivo, y con poca capacidad de respuesta ante las posibilidades de recuperación. Por otro, aquellas que se derivan de las situaciones legales, sociales, económicas, productivas, etc. que refieren a la puesta en funcionamiento de la empresa, desde el punto de vista integral.

Si bien a la hora de estudiar esta problemática todos estos aspectos se tornan relevantes, el interés se focalizó, en el estudio de las dimensiones sociales, es decir, el colectivo que se encaminó a recuperar la unidad, y los recursos desplegados para hacerlo posible.

Se analizó el caso de una curtiembre, donde a partir del cese de su producción, en el año 1997, los trabajadores se propusieron iniciar diferentes acciones, en principio para evitar que la fábrica cierre, y luego para retomar la producción ellos mismos.

Partiendo del supuesto, que los trabajadores son portadores de una identidad social, creada en el trabajo, la pregunta que guió la tesis fue: **¿A partir del cierre de la fábrica, cómo se moviliza la identidad de los trabajadores?**

En la primer hipótesis se sostuvo, que en el proceso de cierre, la identidad se moviliza como recurso estratégico, frente a un mercado de trabajo excluyente, la recuperación de la unidad, se presenta como la opción posible, para trabajadores de 40 años o más, y poca calificación, en las áreas que hoy demanda el mercado. Al decir de los trabajadores: *"porque no encontré otra cosa"*,

*"porque terminábamos en la calle".* Desde estas lecturas, se entiende que la recuperación, es una forma de esquivar, el destino casi seguro de caer en el desempleo.

Pero si bien el comportamiento del mercado de trabajo, juega un rol importante en la decisión de recuperar la unidad, no podemos entenderlo como determinante de la misma, ya que en el proceso, se pusieron en juego otras manifestaciones, como la defensa de una identidad y del colectivo.

La segunda hipótesis, plantea que en la ocupación, la identidad se moviliza como compromiso, a través del actor colectivo. Si bien el inicio de la acción, puede ser explicado a partir de una motivación individual, es indudable que la ocupación así como las estrategias desplegadas para llevarla a cabo, suponen la existencia fuertes componentes colectivos.

-El sindicato se constituye en el referente estable de identificación, el mismo aporta un conjunto de recursos materiales, de organización y simbólicos, así como una experiencia en luchas y mecanismos de negociación.

-También el colectivo de trabajadores se convierte en un referente, la unión y solidaridad, se materializan en soportes importantes para sostener al grupo.

La tercera hipótesis, manifiesta que la vuelta a la producción, moviliza la identidad en tanto oficio. Los trabajadores poseen un "saber hacer", que habilita en principio, la posibilidad de comenzar a producir.

Pero si bien el "saber hacer" juega un rol importante, él mismo debe estar abierto a re-configuraciones; en el entendido que la puesta en marcha de la empresa, requiere un conjunto de conocimientos y lógicas que trascienden al oficio, estos refieren a la gestión de la empresa, en la cual los trabajadores estuvieron ajenos y hoy se presentan como una de las mayores dificultades, en el momento de pensar en proyectos de largo plazo.

Finalmente, la idea de autogestionar la unidad productiva, manifiesta la identidad como proyecto, el cual debe implicar la re-configuración del "saber ser".

Esto demanda por parte del colectivo, iniciar un camino de rupturas con la experiencia anterior, es decir, con la experiencia de trabajadores en relación de dependencia. Para ello se deberán generar nuevos vínculos al interior de grupo, que permitan generar relaciones laborales distintas, en las que se apunte a la cooperación y al compromiso de cada trabajador, para llevar el proyecto adelante.

En este sentido, lo que nace como defensa de una identidad social, - en tanto trabajador ocupado -, deberá quebrar necesariamente, otros aspectos de esa misma identidad.

Esto convoca a los diferentes actores involucrados, a pensar y crear condiciones para transitar estos nuevos caminos, pero fundamentalmente al colectivo que se propone gestionar la unidad, que deberá estar atento en no repetir modelos, que de una forma u otra, mostraron su ineficacia.

El objetivo final, que se propuso la tesis, es el de analizar la recuperación de la unidad productiva, como una re-afirmación de la centralidad que tiene el trabajo, en la vida de este colectivo.

Más allá de los cuestionamientos a la centralidad de la categoría "trabajo", se considera aquí, que él mismo, continua siendo el canal de integración social por excelencia, ya sea por su referencia en la escala de valores, por su papel en la construcción de la identidad social, así como en la conformación de redes sociales estables.

A partir del análisis de los discursos, fue emergiendo la idea de que la identidad social y colectiva, construida a partir del trabajo, es la que permite la vuelta al mismo, a partir de su manifestación en la acción colectiva.

En este sentido Castel plantea: "Las reacciones de quienes no tienen trabajo, demuestran que el trabajo sigue siendo una referencia no solo económica, sino también psicológica, cultural y simbólicamente dominante."<sup>47</sup>

Haber sostenido en condiciones adversas, la ocupación productiva por casi una década, son señales de que lo relevante para este colectivo, es su retorno al trabajo, en este caso en otras condiciones.

Finalmente, se cree importante hacer una serie de reflexiones sobre el papel que pueden jugar estos emprendimientos, en contextos marcados por el debilitamiento de la "sociedad salarial tradicional".

Se entiende que estas experiencias deberían jugar un rol importante en la reconstrucción y fortalecimiento de los soportes sociales, a partir de la inclusión de un conjunto de trabajadores, en un espacio productivo y social como lo es el trabajo. De ello resulta la importancia de apoyar estos emprendimientos, para que logren consolidarse como proyectos productivos viables. En los que el trabajador pueda recuperar, no solo la fuente laboral y la obtención de un ingreso, sino que también, un espacio donde se activen relaciones solidarias y fortalezcan los colectivos, por un lado, y por otro, recuperar el vínculo con el trabajo, como fuente de significado, dignidad y auto desarrollo.

---

<sup>47</sup> Ibid.36

## Bibliografía

- Alonso, L. E. 1998: "La Mirada Cualitativa en Sociología: una aproximación interpretativa". Ed. Fundamentos, Madrid.
- Araujo, A.M. –coord.- 2002: "Impactos del desempleo. Transformaciones en la subjetividad" - Facultad de Psicología- Universidad de la República, Argos, Ed. Alternativa, Uruguay.
- Barriga, O. y Henríquez, G. 2003: "La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la practica docente." Cinta de Moebio N°17. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Barney G.Glaser/Anselm L. Strauss, 1967: "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research". New York, Aldine Publishing Company.
- Beriain, J. S/r: "El cómo y los porque de la acción colectiva. Los portadores sociales.". Cáp.4
- Bogani, E. 2004/2005: "Del Estigma a la búsqueda de identidad. Las agrupaciones argentinas de trabajadores desocupados en la última década." Revista Lavboratorio. Año 6, Número 16.
- Castel R. 1997: "Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado". Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Valles, M., 1997: "Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y practica profesional" Ed. Síntesis, Madrid.
- Dubar, C. 2001: "El trabajo y las identidades profesionales y personales". Revista Latinoamericana de estudios del trabajo. Año 7, N°13.
- Dubet F. 1989: "De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto". Estudios Sociológicos VII: 21, El Colegio de México, México.
- Giménez, G. S/r: "La identidad social o el retorno del sujeto en la sociología" Ed. Versión, México.
- Giménez, G. 1997: "Materiales para una teoría de las identidades sociales". Instituto de investigaciones sociales de la UNAM.
- Graffigna, M.L. 2004: "Identidad laboral e identidad social: La construcción simbólica del espacio social." Lavboratorio. Año IV. N°14.

- Huberman, A. M. Y Miles, M. B. S/r: "Análisis de los datos cualitativos. Recopilación de nuevos métodos".
- Mallimaci, F. y Salvia, A. --coord.-. 2005: "Los nuevos rostros de la marginalidad. La supervivencia de los desplazados." Universidad de Buenos Aires. Instituto G. Germani Ed. Biblos.
- Margel, G.2000: "La re- configuración de las identidades profesionales ante los cambios socio - técnicos: La difícil tarea de construir una nueva "definición de si" Revista de ciencias sociales. Departamento de sociología N°17. Montevideo.
- Margel, G. S/r:"La practica multidisciplinaria en la organización del trabajo". Segundas jornadas universitarias sobre las transformaciones en el mundo del trabajo. Universidad de la República. Ed. Psicolibros. Montevideo.
- Melucci, A. 1991: "La acción colectiva como construcción social" Colegio de México. México Vol. IX, N°26.
- Neffa, J. 2001: "Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo" En De la Garza, E-. Y Neffa, J. "El trabajo del futuro, el futuro del trabajo" Ed. CLASCO.
- Pérez García A. 2002: "Comunidades Locales". Documento N° 4, Psicología Social 1. Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.
- Razeto, L. 2002: "Las empresas alternativas ". Ed. Nordan – Comunidad.
- Supervielle M., y Quiñones M. 2002: "De la Marginalidad a la Exclusión Social: Cuando el empleo desaparece". En Psicología y Organización del trabajo, Leopoldo, L. (coord.). Facultad de Psicología, Psicolibros, Montevideo.
- Supervielle, M y Quiñones, M. 2004: "La evolución del trabajo en el Uruguay y los significados atados a su desarrollo". En Uruguay Hoy: paisaje después del 31 de octubre, Oscar Branco - coord.-, Ediciones del Caballo Perdido, Montevideo.
- Supervielle, M y Quiñones 2004: "Diseño de investigación en sentido estricto". Taller central de Sociología del trabajo.
- Stake, R. 1998: "Investigación con Estudio de Casos". Colección Pedagogía Manuales Ed. Morata, Madrid.

- Tarrés, M.L. S/r: "Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva".

### **Estudios sobre fábricas Recuperadas**

- Badenes, D.2005: "Comunicación e identidad. En fabricas Recuperadas – Autogestionadas" Tesis de grado. La Plata. En Pág. Web: <http://www.neticoop.org.uy/>
- Beloso, H. 2003: "Los caminos recorridos por la economía popular solidaria. El caso de Niboplast. Una respuesta viable a la desocupación". Asociación uruguaya de historia económica. III Jornadas de historia económica, Montevideo, 9 al 11 de julio de 2003. Simposio N° 17.
- Cafardo, A. – Domínguez, P.2003: "Autogestión Obrera en el S.XXI" Centro cultural de la cooperación. Cuadernos de trabajo N°27, Buenos Aires.
- Fajin, G -coord.- 2003: "Fabricas y Empresas recuperadas. Protesta Social y autogestión y rupturas en la subjetividad.", Centro cultural de la cooperación. . Argentina Ed. del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Guerra, P. – Martí, J. – Amorin, C. 2004: "Empresas Recuperadas: entre la reflexión y la práctica" Ed. Nordan, Montevideo.
- Mendy, M 2004: "Empresas recuperadas por los trabajadores: ¿empresas nuevas?". En Trabajo e innovación en Uruguay, Unidad de relaciones y cooperación en el sector productivo – Departamento de Sociología.
- Rieiro, A.: "Recuperando el trabajo en economías dependiente: Uruguay un modelo de desarrollo por armar". CLACSO. Publicación en curso.
- Ruggeri, A. 2005: "Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa" 1° Ed. –Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. SEUBE. Universidad de Buenos Aires.
- Supervielle, M. 2005 "La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos. Gestión de conocimientos y autoridad en las Unidades recuperadas" En: El Uruguay desde la Sociología III. Departamento de Sociología/ Compilado por E. Mazzei Montevideo.
- Zibechi, R. 2004: "Fabricas recuperadas. Entre la sobre vivencia y la emancipación" Montevideo.